



FABIO HENRIQUE BORN

ANÁLISE DOS FATORES HIGIÊNICOS DE COLABORADORES DURANTE CRISE FINANCEIRA

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba - PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Análise dos fatores higiênicos de colaboradores durante crise financeira**, elaborado por Fabio Henrique Born e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Fabio Henrique Born, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Análise dos fatores higiênicos de colaboradores durante crise financeira**, é autêntico e original.

Curitiba, 12 de janeiro de 2017.

Fabio Henrique Born

Dedico este trabalho àqueles que buscam quebrar as barreiras impostas pelas suas crenças, e
que buscam novas possibilidades.

“Um passo à frente e já não estarás no mesmo lugar.” - *Chico Science*

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Ester e Gilmar, que fizeram de todo o possível para criar e prover condições de desenvolvimento para mim e minha irmã, até mesmo depois de adultos. Vocês são a razão da minha força e do meu amor.

Agradeço aos meus amores Michelle e Heitor, pela paciência e amor enquanto eu estive ocupado aprimorando meus conhecimentos durante o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha irmã Ane (polakita), Emílio e Julinha, e aos meus amigos Rafael, Fabiana, Lucas, Ricardo, por tornarem minhas estadias em Curitiba mais agradáveis do que o normal, mesmo nos momentos mais difíceis.

Agradeço à FGV e aos mestres, que possibilitaram o meu desenvolvimento e amadurecimento quando me mostraram novos horizontes.

Agradeço aos meus colegas pelo intercâmbio de experiências, pelos debates, pelo carinho e pelo carisma que cada um mostrou.

... e ao barbudo lá em cima!

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi identificar os principais fatores higiênicos e motivacionais que influenciam positiva e negativamente os colaboradores de qualquer organização em crise financeira. Esse trabalho foi baseado na pesquisa de referenciais bibliográficos das áreas de Administração e Psicologia organizacionais, onde se aprofundou o conceito de motivação, diferenciando-o de incentivo. A motivação tem caráter totalmente individual e intrínseco, pois cada indivíduo se diferencia pelas experiências, valores e necessidades. Foram delimitadas as características da desmotivação, insatisfação e frustração. Foram descritas as principais teorias motivacionais, classificadas em teorias de conteúdo e teorias de processo. Estas foram correlacionadas com os principais fatores intervenientes na satisfação de colaboradores durante períodos de crise, tanto organizacionais (extrínsecos) quanto individuais (intrínsecos). O papel do líder como, influenciador, condutor e ouvinte é imprescindível nos períodos turbulentos da organização, para identificar e auxiliar àqueles que se sentem fragilizados pela crise. O reconhecimento dos fatores causadores de satisfação e insatisfação na organização é imprescindível para que sejam elaboradas medidas preventivas ou corretivas. Tal identificação pode ser instrumentalizada à partir da aplicação de um questionário de pesquisa, que deve ser elaborado especificamente para este momento e ambiente. Foi proposto um questionário elaborado a partir dos conceitos e teorias estudados, que tem como objetivo identificar os fatores que afetam positiva e negativamente os colaboradores de qualquer organização durante período de crise financeira.

Palavras Chave: Colaborador. Crise. Motivação. Líder.

ABSTRACT

The objective of this work was to identify the main hygienic and motivational factors that positively and negatively influence the employees of any organization in financial crisis. This work was based on the research of bibliographical references of the areas of Organizational Management and Psychology, where the concept of motivation was deepened, differentiating it from incentive. Motivation has a totally individual and intrinsic character, since each individual is differentiated by experiences, values and needs. The characteristics of demotivation, dissatisfaction and frustration were delineated. The main motivational theories have been described, classified in content theories and process theories. These were correlated with the main intervening factors in employee satisfaction during periods of crisis, both organizational (extrinsic) and individual (intrinsic). The role of the leader as an influencer, driver and listener is essential in the turbulent periods of the organization to identify and assist those who feel weakened by the crisis. The recognition of the factors causing satisfaction and dissatisfaction in the organization is essential for the preparation of preventive or corrective measures. Such identification can be instrumented from the application of a research questionnaire, which must be elaborated specifically for this moment and environment. It was proposed a questionnaire elaborated from the concepts and theories studied, which aims to identify the factors that positively and negatively affect the employees of any organization during a period of financial crisis.

Key Words: Employee. Crisis. Motivation. Leader.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FLUXO DA NECESSIDADE.....	5
FIGURA 2 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	8
FIGURA 3 – TEORIA DE HERZBERG.....	11
FIGURA 4 – TEORIA DA EXPECTATIVA.....	13
FIGURA 5 – ESTILOS DE LIDERANÇA.....	23

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – TEORIA DA EQUIDADE.....	15
QUADRO 2 – DIFERENÇAS ENTRE GERENTE E LÍDER.....	22
QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	24

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problema.....	1
1.2 Objetivo.....	2
1.3 Delimitação do tema.....	2
1.4 Justificativa.....	2
1.5 Metodologia.....	3
1.6 Forma de Desenvolvimento do trabalho.....	3
2. TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	4
2.1 Teorias Motivacionais de Conteúdo.....	6
2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades.....	7
2.1.2 Teoria ERG.....	9
2.1.3 Teorias X e Y.....	9
2.1.4 Teoria da personalidade adulta.....	10
2.1.5 Teoria dos dois fatores.....	11
2.1.6 Teoria das necessidades adquiridas.....	12
2.2 Teorias Motivacionais de Processo.....	12
2.2.1 Teoria da expectativa ou expectância.....	13
2.2.2 Teoria da equidade.....	14
2.2.3 Teoria do estabelecimento de objetivos.....	16
2.3 Considerações Sobre as Teorias.....	16
3. FATORES DE INFLUÊNCIA COMPORTAMENTAL DURANTE CRISE FINANCEIRA ORGANIZACIONAL.....	17
3.1 Fatores Organizacionais.....	19
3.1.1 Infraestrutura e saúde ocupacional.....	19
3.1.2 <i>Downsizing</i> e <i>freezing</i> de contratações.....	19
3.1.3 Meritocracia e salário.....	20
3.1.4 Relacionamentos interpessoais.....	21
3.1.5 Liderança.....	21
3.2 Fatores Individuais.....	25
3.2.1 Função, atividades e responsabilidades.....	25

3.2.2 Reconhecimento, auto realização e crescimento pessoal	26
4. PESQUISA DIAGNÓSTICA COMPORTAMENTAL.....	27
5. CONCLUSÕES.....	29
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30
8. APÊNDICES	32
9. ANEXOS.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

1. INTRODUÇÃO

Buscar produtividade para ganhar em rentabilidade, diferencial competitivo, sustentabilidade, é lugar comum para as organizações. Porém muitas delas se baseiam apenas no binômio produtividade-lucratividade, o que as leva a esquecer de que o gerador de movimento para o avanço de qualquer empresa é o fator humano. Entender como os indivíduos funcionam, o que os motiva e satisfaz, descobrir suas capacidades e utilizar-se delas, são fatores importantes para ter colaboradores engajados e direcionados ao mesmo objetivo da organização.

Apesar de ser palavra amplamente utilizada no jargão organizacional, a motivação é confundida com a palavra *incentivo*, é utilizada como receita para curar alguma “doença” pela qual a organização está sofrendo, é aplicada em alguma palestra ou num treinamento de final de semana com o intuito de realizar mudanças no comportamento dos colaboradores. Também é lembrada nos momentos de crise, onde as organizações normalmente trabalham de forma muito mais enxuta, com foco na redução de custos, e buscam aumento de produtividade. Quando a crise se estende para o ambiente externo à organização, como recentemente acontece no Brasil, a instabilidade e insegurança tomam conta do sentimento dos colaboradores, afetando diretamente a forma como trabalham. Além disso, a falta de liderança, de visão, de infraestrutura de trabalho, a distância nos relacionamentos e a falta de reconhecimento são alguns dos fatores que parecem agravar as crises na motivação.

Dessa forma, será realizada uma investigação acerca dos fatores higiênicos e motivacionais que intervêm no processo comportamental de colaboradores em uma organização fictícia afetada por crise financeira. Será sugerido um questionário aplicável aos colaboradores que busca aprofundar o conhecimento e opiniões em relação ao momento presente na relação colaborador-organização.

1.1 Problema

Diante de tantos fatores intervenientes no comportamento do colaborador dentro da organização, cabe aprofundar-se naquilo que a motivação representa para cada um deles.

Portanto busca-se nesse trabalho identificar a resposta para a seguinte questão: quais são os fatores que afetam positiva e negativamente os colaboradores durante período de crise?

1.2 Objetivo

O objetivo geral deste trabalho é analisar e identificar os fatores higiênicos que intervêm na motivação de cada colaborador em uma organização assolada por crise financeira.

Os objetivos específicos estão relacionados ao esclarecimento do conceito de motivação, à análise de suas principais teorias e autores, analisar o papel do líder, conceituar crise e, a partir desta investigação teórica, propor um questionário investigativo motivacional com aplicabilidade aos colaboradores de qualquer organização que esteja passando por crise financeira.

1.3 Delimitação do tema

O presente trabalho tem como aplicabilidade de estudo empresas de médio a grande porte que passam por um momento de crise. Apesar de também ter aplicabilidade em empresas menores, estas normalmente possuem cadeia hierárquica e estrutura menores, o que leva a uma maior proximidade de relacionamento entre proprietários/gerentes e colaboradores. Como o ponto principal é a realização de um diagnóstico comportamental do(s) colaborador(es) cuja organização enfrenta uma crise, o universo de aplicabilidade se amplia.

1.4 Justificativa

A identificação dos fatores higiênicos e motivacionais dos colaboradores a partir de uma pesquisa comportamental possibilita a criação de um plano de ação direcionado, tendo como objetivo principal identificar esses fatores e viabilizar novas formas de trazer satisfação ao colaborador. Outro objetivo importante da aplicação do questionário é promover uma

autocrítica a partir de questões específicas, buscando um diálogo que possibilite um equilíbrio de expectativas nesse momento de instabilidade.

1.5 Metodologia

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de revisão bibliográfica, quando foram pesquisados e utilizados autores de renome no campo da administração e discutidas as principais teorias motivacionais. Também foram brevemente expostos os temas liderança, crise e características de pesquisa. Partindo dos conceitos e arcabouço teórico, foi elaborado um questionário com o intuito de esclarecer e diagnosticar a visão específica de um grupo de colaboradores de qualquer organização que esteja enfrentando momento importante de crise.

1.6 Forma de Desenvolvimento do trabalho

No primeiro capítulo do estudo bibliográfico serão explicados os conceitos de motivação e incentivo, bem como diferenciados os termos frustração, insatisfação e desmotivação. Também serão explanadas as principais teorias motivacionais, diferenciando-as entre as teorias de conteúdo e de processo.

No segundo capítulo, serão identificados os principais fatores higiênicos e motivacionais que influenciam os colaboradores de forma positiva ou negativa, relacionando-os com o momento de crise financeira da organização.

No terceiro capítulo, serão conceituados os termos pesquisa e questionário, caracterizando-os como instrumento viável na análise de comportamento de colaboradores que enfrentam crise financeira em suas organizações.

2. TEORIAS MOTIVACIONAIS

O mundo corporativo conta com várias ferramentas que prometem alavancar a produtividade dos colaboradores, como automações, treinamentos, otimizações e melhorias de processos, aplicativos, softwares, planilhas e fórmulas, etc. Embora tudo isso seja importante, e certamente auxiliam significativamente, é necessário lembrar que essas ferramentas precisam ser criadas, desenvolvidas e operadas por alguém. Ferramentas são desprovidas de sentimentos, criatividade e não são capazes de realizar análises subjetivas. Em outras palavras, mais importante do que todas as ferramentas citadas é o fator humano no âmbito organizacional.

Quando se discute sobre o fator humano nas organizações, facilmente associamos a um tema muito difundido e discutido, porém, de certa forma, até mesmo negligenciado: a motivação.

Motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo, conforme Stoner e Freeman (1999 apud CAVALCANTI, 2009, p.86). Já para Lévy-Leboyer (1990 apud CAVALCANTI, 2009, p.86), um conceito mais simples, ela reflete a quantidade de tempo e atenção dedicados pelo colaborador em suas atividades. A palavra motivação deriva do latim *motivus*, que significa “o que desloca, o que faz mudar de lugar”.

Bergamini (2008) cita a motivação como um aspecto intrínseco do indivíduo a partir de suas experiências, necessidades e desejos. No entanto, fatores existentes no ambiente podem servir como meio para satisfazer essas necessidades internas e permearem seus comportamentos. Segundo Bergamini (1990), cada pessoa é portadora de um estilo de comportamento motivacional. Por esse fato, não caberia generalizar os fatores motivacionais de um indivíduo em relação a um grupo. Infelizmente acontece frequentemente nas organizações.

Myers (1999 apud FIORELLI, 2006) cita que a motivação contém raízes emocionais, ligadas às emoções positivas geradas pela realização, e cognitivas, relacionadas com a atribuição das realizações à própria competência e esforço.

Moscovici (1995 apud FIORELLI, 2006) sugere que a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa, e assim que um desejo é sanado, surge outro.

Robbins (2004) define motivação como uma função de três elementos-chave – esforço, objetivos organizacionais e necessidades. Este último está relacionado a um estado interno que faz com que alguns resultados pareçam atraentes. Uma necessidade não-satisfeita cria tensão, que estimula um impulso interno, que por sua vez gera um comportamento de busca a objetivos específicos, que, se alcançados, satisfarão a necessidade e reduzirão a tensão (figura 1).

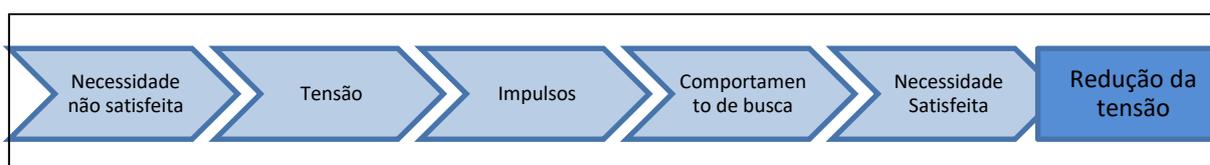


Figura 1. Fluxo da necessidade

Fonte: Adaptado de Robbins (2004, p. 204).

Após tantas definições, fica claro que a motivação tem caráter individual, variando em cada situação, e está relacionada com as experiências e valores de cada um gerando “movimento” em busca da satisfação de um desejo/necessidade. Também é importante conceituar o termo incentivo, que é muito confundido com motivação. Segundo Rocha (1995, p.333), incentivo é aquilo que leva ou excita a fazer alguma coisa. Pode ser descrito como o estímulo externo ao indivíduo, que busca criar ou provocar um “movimento” interno de motivação.

Fica explícito aqui que ninguém motiva ninguém, que o gerente não motiva o seu colaborador até que este acredite haver uma necessidade a ser suprida.

Mas por que se fala tanto em motivação no ambiente organizacional? Quais são as consequências positivas e negativas quando ela está presente ou ausente nos colaboradores? Qual é o segredo para mantê-la ali, na sua equipe?

São algumas das várias perguntas as quais muitos gestores ainda procuram respostas, como se houvessem receitas.

O colaborador motivado produz mais, com qualidade, é comprometido com a organização, se faz presente, busca soluções, atenta aos custos, tende a ser criativo, colaborativo. Já o colaborador desmotivado não atende a essas características.

Royal (2012) diferencia frustração, desmotivação e insatisfação:

- Frustração: é uma resposta emocional ocasionada pela alta expectativa e pelo desejo de realização, que não acontecem. Decorre da incapacidade de se ter sucesso em seu papel devido às barreiras organizacionais ou à impossibilidade de aplicar a maior parte de seus talentos, habilidades e capacidades ao seu trabalho.

Para que haja frustração, deve haver primeiramente o engajamento, a motivação, o comprometimento de buscar o sucesso da tarefa, de um projeto e da organização.

- Desmotivação: esse é o ponto em que não há compromisso com o sucesso da organização, em que o colaborador simplesmente não se importa com os acontecimentos, faz suas tarefas sem afinco e possivelmente não utilizará nem metade de sua capacidade e habilidade para fazer diferença.

- Insatisfação: aqui o colaborador apresenta sentimento(s) negativo(s) com relação à organização, tem facilidade em reclamar de acontecimentos, é reativo, torna-se contrário a várias situações e tende a causar aborrecimentos.

Colaboradores que se enquadram em qualquer uma dessas três características tendem a deixar a empresa. Porém o *frustrado* é aquele que certamente fará mais falta, por seu alto comprometimento e senso de contribuição. Não aguentará por muito tempo a subutilização de suas habilidades e capacidades, ainda mais se ele entende que corre o risco de estar minando o futuro de sua carreira.

A seguir, serão apresentadas as principais teorias da motivação, classificadas como teorias de **conteúdo** e teorias de **processo**.

2.1 Teorias Motivacionais de Conteúdo

A busca pelo entendimento do comportamento humano no trabalho iniciou por volta da década de 20, quando foram iniciados os Estudos de Hawthorne. A experiência consistia em mensurar a produtividade de um grupo controle que experimentou mudanças nas condições de trabalho, como pausas, lanches e saídas antecipadas. A produtividade aumentou, e os teóricos da época - Elton Mayo e Fritz Roethlisberger – acreditaram que tal aumento fora causado pelas melhorias de condições de trabalho.

Os benefícios foram retirados e as condições voltaram ao que eram antes da experiência, no intuito de perceber se afetaria negativamente a produção daquele grupo. Para surpresa geral, a produtividade continuou crescendo. Dessa forma, concluiu-se que os aspectos físicos do trabalho são importantes, porém o que as fazia produzirem mais era o fato de se sentirem importantes pela participação na pesquisa, o sentimento de socialização e valorização no ambiente de trabalho.

A partir desse estudo, o componente psicológico passa a ser encarado como fator importante nas relações de trabalho, gerando o movimento de relações humanas nas décadas de 50 e 60 (SCHERMERHORN, 2007). A partir de então, muda o enfoque do mecanicismo pregado pela Administração Científica e busca-se o entendimento das relações humanas.

As primeiras teorias relacionadas à motivação foram desenvolvidas nessa época, com o enfoque nas necessidades internas dos colaboradores, e sugerindo que estes agem para satisfazê-las. Essas são caracterizadas como **teorias de conteúdo** e serviram como base para o desenvolvimento de teorias lançadas posteriormente. Apesar de haver críticas sobre sua aplicabilidade, ainda são utilizadas para explicar a motivação no ambiente organizacional (ROBBINS, 2004).

2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades

Esta é uma das teorias mais conhecidas e difundidas quando se busca aprofundamento no estudo das motivações.

Abraham Maslow, psicólogo, desenvolveu sua teoria baseada nas necessidades humanas, onde **necessidade** é uma carência fisiológica ou psicológica que o indivíduo busca satisfazer. Ele divide as necessidades em 5, ordenando-as hierarquicamente desde o nível mais básico até o nível máximo (SCHERMERHORN, 2007; VERGARA, 2011):

Necessidades inferiores

1 - Necessidades fisiológicas: Esse é o nível mais básico, onde há necessidade de suprir a carência de sono, fome, sede, saúde.

2 - Necessidade de segurança/estabilidade: se enquadram nesse nível as carências relacionadas à proteção e segurança, estabilidade, integridade física e emocional, como salário, moradia, plano de saúde, emprego.

3 - Necessidades sociais: estão relacionadas à necessidade de amor, aceitação, integração, participação, afeto, pertencimento.

Necessidades superiores

4 - Necessidades de estima: aqui as características principais estão relacionadas à auto-estima, independência, realização, liberdade, status, prestígio, respeito, reconhecimento.

5 - Necessidades de auto-realização: chegamos ao topo da pirâmide sugerida por Maslow, onde as carências estão relacionadas à utilização do máximo de habilidades e criatividade, busca-se atingir os mais altos níveis de sua capacidade.

De acordo com Maslow, são esses os níveis de prioridade do ser humano, onde uma necessidade inferior deve estar minimamente satisfeita para que outra de nível superior possa emergir (figura 2). Sendo assim, a necessidade satisfeita já não é mais agente motivador para o indivíduo.

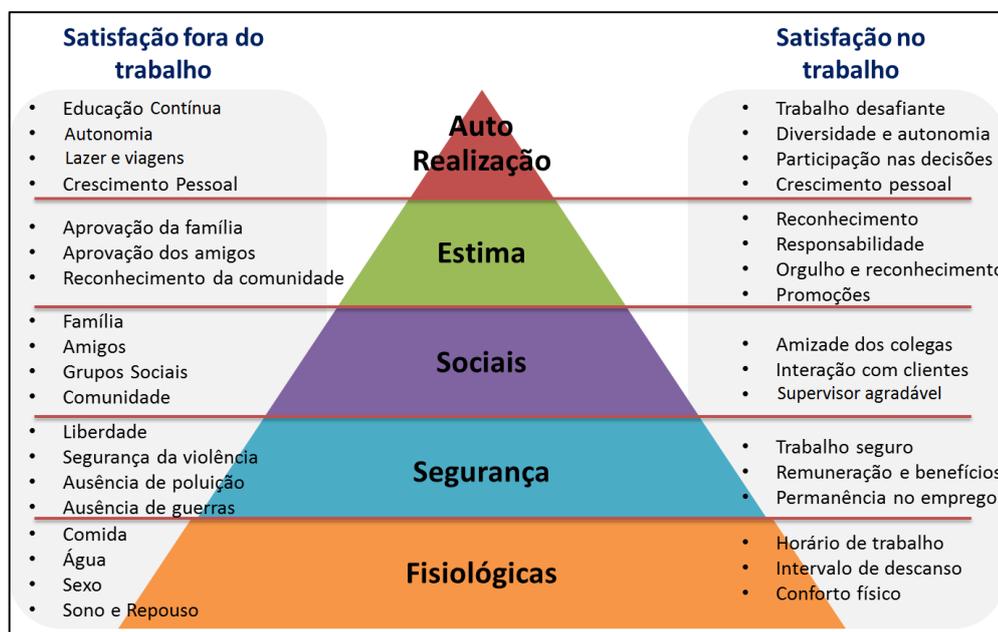


Figura 2: Pirâmide das necessidades de Maslow
Fonte: adaptado de site relações humanas e administração

Apesar de ser amplamente conhecida e englobar as principais carências do ser humano, ser intuitiva e de fácil entendimento, a teoria de Maslow não leva em consideração as complexidades e particularidades dos indivíduos. Ela é inflexível quando caracteriza a hierarquização das necessidades. É importante também considerar que não houve

comprovação desta teoria, pois as pesquisas não a validaram de forma concreta. (ROBBINS, 2004, 2006). Apesar das críticas, esta teoria contribui positivamente, pois lista as necessidades de forma geral, facilitando a análise quando se busca um diagnóstico mais superficial e generalizado.

2.1.2 Teoria ERG

Formulada a partir da teoria de Maslow e também desenvolvida em formato de hierarquia, a teoria ERG (Existence, Relatedness, Growth) foi proposta pelo psicólogo Clayton Alderfer e reduz a 3 as categorias de necessidades (SCHERMERHORN, 2007):

- *Necessidades existenciais* – desejo por bem-estar fisiológico e material.
- *Necessidades relacionais* – desejo por relações interpessoais satisfatórias.
- *Necessidades de crescimento* – desenvolvimento do potencial individual, crescimento pessoal.

Diferente da teoria de Maslow, Alderfer sugeriu que, quando há frustração nas necessidades de nível mais alto, as necessidades de nível inferior retornam, mesmo que tenham sido satisfeitas anteriormente. Esse é o princípio de frustração-regressão. Enquanto para Maslow havia uma progressão crescente na hierarquia de necessidades, para Alderfer o “movimento” é mais complexo possibilitando a regressão à uma necessidade anterior. Ou seja, qualquer necessidade pode influenciar o comportamento individual em determinado momento.

2.1.3 Teorias X e Y

A teoria lançada por Douglas McGregor na década de 60 propõe 2 visões diferentes sobre o colaborador (SCHERMERHORN, 2007; ROBBINS, 2004):

- **Teoria X** – *Visão negativa* – Colaboradores não gostam de trabalhar e evitarão o trabalho sempre que possível, não tem ambições, são irresponsáveis e reativos, precisam ser controlados e coagidos a trabalhar.

- **Teoria Y** – *Visão positiva* – Colaboradores gostam de trabalhar, e o acham tão natural quanto descansar ou se divertir, podem demonstrar autocontrole, aceitam e desejam responsabilidades, são criativos e têm capacidade de tomar decisões.

McGregor sugere que os gestores abandonem a visão negativa (Teoria X), e adotem a visão positiva (Teoria Y). Para o teórico, quando o gestor adota uma das 2 visões citadas, todo seu comportamento para com seus colaboradores será baseado nas suas respectivas premissas, fato que levará os colaboradores a responderem de acordo com a expectativa do gestor. Ou seja, podem ocasionar as chamadas *profecias autorrealizáveis*. Por exemplo, se um gestor adota a visão negativa, tenderá a ser mais rígido e controlador, inflexível. Tal postura provocará insatisfação no colaborador, bem como reatividade dentre outras características citadas anteriormente, mesmo estas não sendo características predominantes deste indivíduo.

Realizando um paralelo com a teoria de Maslow, a Teoria X parte do princípio de que as necessidades de níveis inferiores dominam os indivíduos. Já a teoria Y se caracteriza pela dominância das necessidades de níveis superiores.

É também uma visão simplista, porém positiva quando o assunto é forma de gestão. A teoria X nos remete aos tempos de Administração científica, quando a forma de gestão estava baseada em controles e punições. Apesar de terem se passado mais de 100 anos da publicação do livro “*Princípios de Administração Científica*”, escrito por Frederick Taylor, ainda são identificadas organizações e/ou “chefes” habituados com essa retrógrada forma de gestão. E as respostas a esse formato de gestão também são negativas por parte dos colaboradores, criando um ciclo de comportamentos ruins e limitantes para o relacionamento organizacional. É o que preconiza a teoria de Chris Argyris.

2.1.4 Teoria da personalidade adulta

Chris Argyris também utiliza uma abordagem baseada na natureza humana, conforme exposto por outros teóricos. De acordo com ele, as pessoas devem ser tratadas de forma madura e positiva, como adultos responsáveis, e assim serão produtivas. Sugere o aumento de responsabilidades na sua função, variedade de tarefas, adequação dos líderes para que aconteça maior interação entre as outras pessoas. Os acontecimentos negativos como absenteísmo, rotatividade, reatividade, dentre outros, podem ser decorrentes do choque entre a forma de gestão e as personalidades adultas maduras (SCHERMERHORN, 2007).

2.1.5 Teoria dos dois fatores

Também conhecida como *teoria da higiene-motivação*, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg após resultado de sua pesquisa, onde questionou às pessoas sobre aquilo que as *estimulava* e aquilo que as *desestimulava* no trabalho.

Após a organização e categorização das respostas, Herzberg identificou que a maioria das respostas daquilo que as *estimulava* e causavam satisfação no trabalho estavam relacionadas à natureza da própria função e a si mesmos: progresso, responsabilidade, auto realização. Esses são os **fatores motivacionais**.

Sobre os fatores que as *desestimulava* e causavam a insatisfação com relação a seu trabalho, identificou, em sua maioria, fatores externos a elas: salário, supervisão, políticas e administração da organização, condições de trabalho. Esses foram caracterizados como fatores **higiênicos**.

A partir dessas informações, Herzberg concluiu que (figura 3):

- se satisfeitos os **fatores motivacionais**, há satisfação. Se não satisfeitos, os colaboradores tenderão à não-satisfação, que é diferente da insatisfação.
- se satisfeitos os **fatores higiênicos**, os colaboradores ficam não-insatisfeitos, que não significa satisfação. Se os fatores higiênicos não são cumpridos, vem a insatisfação.

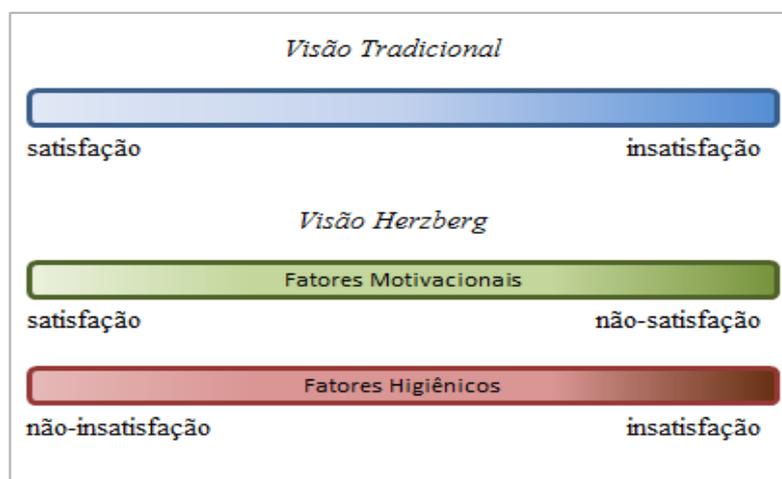


Figura 3: Teoria de Herzberg
Fonte: adaptado de Robbins (2005, p. 146)

Portanto, para Herzberg, deve-se alcançar a motivação agindo sobre os fatores que causam satisfação: realização, reconhecimento, senso de responsabilidade, oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal.

Se houver melhorias nos fatores higiênicos (condições de trabalho, políticas e regras da organização, relações amigáveis no trabalho, salários e benefícios), estes apenas evitarão a insatisfação.

2.1.6 Teoria das necessidades adquiridas

A teoria desenvolvida por David McClelland também se baseou em necessidades, sendo elas definidas da seguinte forma:

- *Necessidade de afiliação* – desejo de estabelecer relacionamentos interpessoais saudáveis, onde haja cooperação e alto grau de compreensão mútua.

- *Necessidade de poder* – é o desejo de ser responsável, controlar e influenciar outras pessoas. Prestígio também pode entrar neste rol. É possível dividir essa necessidade em 2:

-- Necessidade de poder pessoal: manipular pessoas por gratificação pessoal.

-- Necessidade de poder social: influenciar pessoas para atingir objetos coletivos maiores.

- *Necessidade de realização* – é buscar a excelência, realização e domínio de tarefas complexas.

Fazendo um paralelo com a teoria das necessidades de Maslow, a teoria de McClelland não sugere que a motivação ocorra de forma hierárquica. E infere que as necessidades podem ser desenvolvidas durante a vida, após experiências e aprendizados individuais.

2.2 Teorias Motivacionais de Processo

As teorias motivacionais de conteúdo trazem o componente humano e suas necessidades no ambiente organizacional, e como satisfazê-las. Já as teorias de processo se baseiam nos processos de seleção das ações comportamentais (SOBRAL, 2013). Ou seja, são

as formas de análise e pontos de vista os quais conduzem um indivíduo a determinada escolha e tomada de decisões. Isso ocorre de forma consciente.

2.2.1 Teoria da expectativa ou expectância

Victor Vroom desenvolveu na década de 60 sua teoria acerca da motivação, onde relaciona esforço e recompensa. ROBBINS (2006) explica que o **esforço individual** para alcançar um determinado nível de **desempenho** depende de sua expectativa em relação à **recompensa** obtida. Quanto maior sua expectativa pela(s) recompensa(s), maior será seu esforço para maximizar seu desempenho e atingir seu objetivo. Essa teoria é explicada em três relações (SCHERMERHORN, 2007; SOBRAL, 2013):

- *Relação esforço-desempenho (Expectância)* – A percepção do indivíduo de quanto esforço será necessário para atingir um desempenho que julgue suficiente.
- *Relação desempenho-recompensa (Instrumentalidade)* – A expectativa de que o desempenho realizado seja suficiente para alcançar o resultado desejado.
- *Relação recompensa-metas individuais (Valência)* – A atração que a recompensa exerce sobre o indivíduo, ou o grau que esta recompensa trará de satisfação às suas metas pessoais.

Schermerhorn (2007) chama a atenção para a equação dessas relações para se atingir a motivação: $M = E \times I \times V$, conforme a figura 4. Para que se chegue à motivação, é imprescindível que não tenhamos valores zeros em nenhum desses fatores, por se tratar de uma multiplicação. Ou seja, todos os fatores (E, I e V) devem ser levados em consideração e potencializados para que se chegue ao objetivo (M).

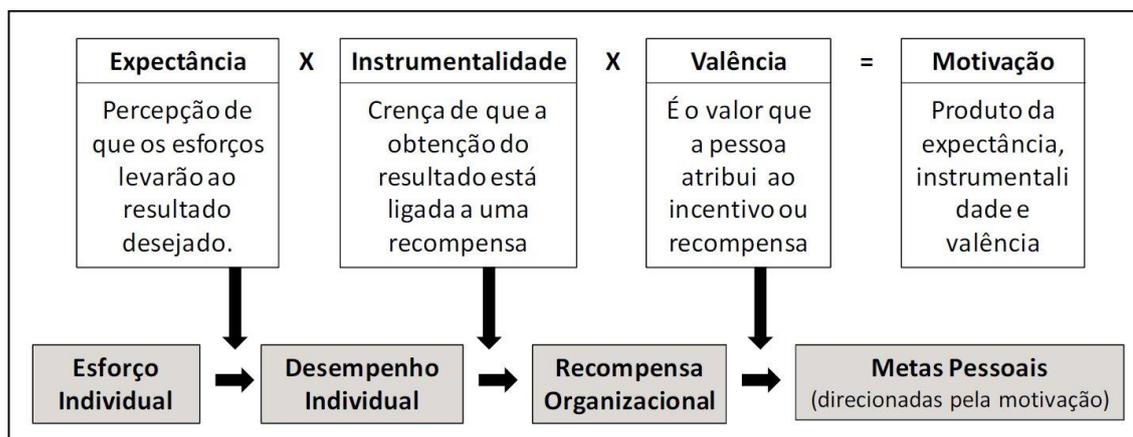


Figura 4: Teoria da expectativa
Fonte: Carvalho, 2014.

Segundo ROBBINS (2005, p.148), essa teoria ajuda explicar o porquê alguns trabalhadores não se sentem motivados e se esforçam minimamente para continuarem empregados. Outro ponto importante é o caráter individual das recompensas, onde o sujeito A se satisfaz com uma recompensa X, e o sujeito B com a recompensa Y. Primeiramente, muitos líderes não identificam as recompensas de cada colaborador. O segundo ponto é a dificuldade das organizações em adequar e cumprir com essas recompensas de forma individual. Como exemplo, uma recompensa atraente para o indivíduo A pode ser o dinheiro referente àquelas horas extras trabalhadas. Para o indivíduo B, sua preferência seria de receber uma folga em outro dia referente às mesmas horas extras realizadas.

A explicação desta teoria faz sentido para entender alguns casos de motivação, porém, como as outras teorias, não de forma generalizada. Também se mostra uma teoria um tanto idealista, pois as organizações avaliam vários outros critérios do que apenas o desempenho de seus colaboradores. Porém pode se adequar a cargos comerciais, com metas e remunerações variáveis de acordo com o desempenho.

2.2.2 Teoria da equidade

J. Stacy Adams desenvolveu a teoria da equidade, que consiste na percepção que o indivíduo tem da justiça/equidade com que ele ou outro colaborador é **recompensado** (salário, benefícios, reconhecimento, vantagens, etc.) a partir de um **esforço** (desempenho, talento, tempo, capacidades, etc) (SOBRAL, 2013; VERGARA, 2011).

Como exemplo, há uma comparação subjetiva entre o que o colaborador A produz ganhando X, e o que o colaborador B produz recebendo 2X. Se houver o julgamento de que os salários estão adequados aos resultados dos dois colaboradores, há um senso de justiça e igualdade. Porém, se há discordância entre a relação esforço-recompensa comparada com a do outro colaborador, identifica-se uma desigualdade, gerando um sentimento negativo. A partir daí, é possível que haja uma redução no esforço, uma forma de reequilibrar a injustiça identificada.

O quadro (quadro 1) abaixo ilustra as comparações entre indivíduo A e indivíduo B:

<i>Comparação</i>	<i>Percepção</i>
A < B	Julga-se injustiçado
A = B	Igualdade
A > B	Julga-se culpado por obter maior recompensa

Quadro 1: *Teoria da equidade*
Fonte: Sobral, 2013.

O indivíduo pode se comparar com colegas de trabalho da mesma área ou áreas diferentes, vizinhos, amigos de outras empresas e até mesmo empregos antigos em outras organizações. Quando identificada alguma injustiça, espera-se alguma(s) das respostas listadas abaixo (ROBBINS, 2005):

- 1- *Modificar contribuições* – reduzir ou aumentar esforço.
- 2- *Modificar resultados* – aumentar ou reduzir qualidade.
- 3- *Distorcer auto-imagem* – julgar que trabalha mais ou menos do que os outros.
- 4- *Distorcer imagem de colegas* – julgar que colegas trabalham mais ou menos que você.
- 5- *Buscar outra referência* – Deixar de comparar com o indivíduo D, e comparar com indivíduo C para equilibrar o julgamento.
- 6- *Desistir* – deixar de executar suas funções de forma satisfatória e até mesmo pedir demissão.

A teoria da Equidade explica como se dá o comportamento humano em muitos casos de injustiça e desigualdade (salários, relacionamentos, benefícios, reconhecimento) nas organizações, apesar de que algumas pessoas não são sensíveis a essas comparações e não chegam a perceber desigualdades.

2.2.3 Teoria do estabelecimento de objetivos

Edwin Locke desenvolveu a teoria do estabelecimento de objetivos no final da década de 1960, onde sugere que a busca por um determinado objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Os objetivos devem ser conscientes, específicos, atraentes, desafiantes e palpáveis (dentro de suas habilidades e capacidades) para que estimulem a realização. Também devem ser quantificáveis e mensuráveis, para que seja possível identificar a proximidade de seu cumprimento (SOBRAL, 2013).

É importante ressaltar que, para que o objetivo se torne uma força motivacional poderosa, as características citadas anteriormente devem estar presentes. Esta teoria pode ser reconhecida e recomendada em tarefas específicas ou até mesmo em alguns tipos de empregos e/ou funções. Porém não necessariamente trarão satisfação de forma generalizada no trabalho (ROBBINS, 2005).

2.3 Considerações Sobre as Teorias

Bergamini (1990) critica a maioria das teorias motivacionais por serem puramente científicas e, principalmente, não se aprofundarem na dimensão mais intrínseca da natureza humana. As pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos. Portanto tratá-las em pé de igualdade significa negar a realidade das diferenças individuais. Característica forte também para LEVY-LEBOYER (1984), que propõe que a própria existência da motivação estará estreitamente ligada à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho.

Não é possível utilizar uma única teoria que explique de forma global a motivação ou a falta dela no ambiente organizacional. Contudo, essa gama variada de teorias expõe diversos conceitos, características e oportunidades de identificar aquilo pode ser desfrutado, explorado, aprimorado e evitado no ambiente de trabalho. Estudadas de forma isolada ou combinadas, essas abordagens são encontradas e/ou se aplicam em determinadas situações, em diferentes ambientes organizacionais e culturais, diferentes momentos da organização, diferentes modelos de gestão e tipos de lideranças, diferentes tipos de funções, perfis distintos de colaboradores.

3. FATORES DE INFLUÊNCIA COMPORTAMENTAL DURANTE CRISE FINANCEIRA ORGANIZACIONAL

O Brasil atualmente está em meio a uma crise financeira e política, que reverbera suas consequências no cenário social e organizacional. Esquemas de corrupção e mudanças na política, economia desaquecida e alto nível de desemprego, empresas demitindo ou fechando suas portas. Assim, a população tende a economizar, gastar apenas com o necessário, e a roda da economia gira em menor velocidade, criando um ciclo em que o dinheiro não se movimenta mais como acontecia tempos atrás.

Augustine (2009) caracteriza a crise como uma mudança repentina ou gradual que resulta em problema urgente a ser abordado imediatamente. São eventos violentos e dolorosos, que não devem ser confundidos com as dificuldades normais do ciclo de qualquer negócio. Augustine (2009, p.6) classifica as crises em 4 tipos, porém com o intuito de melhor classificar e esclarecer, serão caracterizados em cinco os tipos de crise:

1 - Eventos naturais – eventos naturais de efeitos catastróficos como terremotos, tornados, furacões, nevascas, inundações, inundações. Ou seja, tudo aquilo que pode afetar a infra-estrutura e comunicação da empresa.

2 - Imagem da empresa – adulteração, defeitos, contaminação de produtos, ou qualquer fato relacionado ao produto que prejudique o consumidor pode gerar uma crise na imagem da organização perante o público. Vazamentos de combustíveis e poluição ambiental se enquadram aqui.

3 – Falhas tecnológicas - estamos na era da informação digital. Portanto qualquer falha relacionada à perda de dados, falhas de segurança, falhas em servidores ou equipamentos vitais sem *backup*, falhas de comunicação e interface com seus *stakeholders* podem desencadear grave crise na organização.

4 – Forças econômicas e de mercado – O mercado globalizado hoje é muito dinâmico e as mudanças rápidas podem pegar as organizações de surpresa, a partir de oscilações de mercado, mudanças de tendências, bolhas de investimentos, crises econômico-político-financeiras internas e/ou no macroambiente.

5 – Relacionamentos de negócios – Existem muitos atores envolvidos no cenário organizacional. Os fatores geradores de crise que se enquadram aqui podem ser a ruptura com o único fornecedor de matéria-prima, a falta dela no mercado, corrupções internas, saída de colaborador detentor de informações vitais para a continuidade do negócio.

São poucas as organizações que possuem uma gestão sólida a ponto de se blindarem de um momento como esse. E a parte mais importante e frágil de toda organização é quem sente a crise na pele: os colaboradores. Receio, angústia, falta de visão e perspectiva, insegurança são palavras recorrentes para caracterizar o momento. Afetando o psicológico dos colaboradores, a forma de trabalhar tende a mudar e a produtividade também é atingida. Goleman (1996 apud BERGAMINI, 2008 p.150) esclarece que os indivíduos que possuem dificuldades em controlar suas emoções travam batalhas internas que sabotam sua capacidade de se concentrar no trabalho e pensar com clareza. E tamanho esforço pra recobrar o equilíbrio gera um enorme desgaste físico e mental que pode levar muito tempo a ser sanado. É importante ressaltar que, diante da emergente ameaça e necessidade de reequilíbrio, os recursos comportamentais muitas vezes são mobilizados como forma de preparação para a fuga ou uma possível luta.

Toda movimentação da empresa durante esse período exacerba a insegurança e desconfiança da maioria de seus colaboradores. Sendo assim, é imprescindível haver abertura, clareza e transparência nas comunicações.

No intuito de aprofundar a presente análise, será utilizado o conceito de Herzberg para delimitar os fatores motivacionais (fatores intrínsecos relacionados ao trabalho) e higiênicos (extrínsecos ao trabalho). Porém estes serão caracterizados como Fatores Organizacionais e aqueles como Fatores Individuais. Serão discutidos a partir de momentos de crise organizacional, quando ocorrem demissões, cortes de custos e *freezing* de contratações.

Cabe ressaltar que os fatores motivacionais são completamente individuais, e os conceitos aqui explicitados são resultados de anos de estudos e pesquisas. Porém ainda assim podemos encontrar “pontos fora da curva”, ou seja, pessoas que não se enquadrem nas características explanadas a seguir.

3.1 Fatores Organizacionais

Esses são os fatores que podem gerar **insatisfação** nos colaboradores, porém, se bem trabalhados, podem gerar um estado de não-insatisfação.

3.1.1 Infraestrutura e saúde ocupacional

Visando a saúde, eficiência e o mínimo de conforto aos colaboradores, a organização deve oferecer infraestrutura adequada de trabalho, mesmo durante os momentos de crise. Cuidados com ergonomia, fornecimento de EPI (quando há qualquer tipo de risco à saúde), iluminação, ferramentas adequadas, banheiros limpos, são alguns dos itens primordiais para uma boa estrutura de trabalho. São a base do funcionamento de qualquer organização e não devem sofrer mudanças significativas durante período turbulentos. Mesmo havendo uma consciência geral quanto ao momento financeiro crítico, a organização não deve abrir mão destes pontos, pois ao fazê-lo pode comunicar nas entrelinhas que economizar é mais importante do que a segurança e o zelo pelos seus colaboradores.

3.1.2 *Downsizing* e *freezing* de contratações

Uma forma recorrente de reestruturação se dá pelo *downsizing*. Traduzindo-se do inglês, é a diminuição de tamanho e é caracterizado pela diminuição no quadro de colaboradores, acompanhado de achatamento e reorganização da estrutura hierárquica, bem como a dissolução ou combinação de áreas. Teoricamente, tais procedimentos geram redução de custos e aumento da eficiência operacional. Dubrin (2003, p.171) cita que os colaboradores “sobreviventes” de um processo de demissões em massa se sentem culpados pela partida de seus colegas, sentem raiva da organização e passam por um período de luto. Willingham (2001, p. 77) complementa que as pessoas se tornam letárgicas, enfasiadas e incapazes de sentirem alguma satisfação antes experimentada, e chegam a questionar profundamente a validade de suas tarefas. Mesmo após a melhora das condições da organização, ainda pode haver conflito entre funcionários e gerentes quando há continuidade nas demissões.

Como o foco principal é a redução de custos para retomar fôlego financeiro em um determinado período de tempo, há também um período de *freezing* (congelamento) de

contratações e meritocracia. E para que isso se torne operacionalizável, também se faz necessária uma reestruturação de políticas, diretrizes, tarefas e processos.

Em suma, o volume de trabalho é o mesmo para ser dividido entre menos colaboradores, o que acarreta em acúmulo de funções (algumas devem ser aprendidas), sobrecarga de trabalho e aumento de responsabilidades. Também tende a haver um racionamento em investimento com treinamentos.

O *stress* provavelmente já esteja presente no ambiente de trabalho. Andrade e Okabe (1996 apud BERGAMINI, 2008 p.143) conceituam o *stress* como qualquer estímulo nos meios interno ou externo que gera tensão e ameaça a integridade sociopsicossomática da pessoa. Ou seja, o *stress*, pode ser um estímulo positivo, como é o exercício moderado para o corpo humano. Quando ultrapassa os limites, pode ser um fator gerador de doenças importantes, tanto físicas quanto psicológicas.

3.1.3 Meritocracia e salário

A pressão sobre os colaboradores remanescentes aumenta significativamente e, em sua maioria, esperam ser recompensados financeiramente por sustentar essa nova carga de trabalho e responsabilidade. Cria-se nesse momento a expectativa de meritocracia que tende a não se cumprir, já que o foco é a redução nos custos fixos da organização. Não sendo cumprida a expectativa, há uma forte tendência à insatisfação e consequente desmotivação, já que este colaborador vem somando outros sentimentos ruins atrelados ao processo de crise organizacional.

O salário em si não é um fator motivador, ainda mais em longo prazo. Ele causa satisfação nos primeiros meses após a incursão na organização, ou após um período curto de tempo após o recebimento de meritocracia. Quando o colaborador se acostuma ao salário, outros fatores passam a chamar sua atenção e intervêm em seu comportamento motivacional. O conceito de recompensa preconizado pelo *behaviorismo* acaba gerando um ciclo de comportamento-recompensa, que se for descontinuado, deixa de gerar o efeito motivacional desejado (BERGAMINI, 2008 p.56). Ou seja, ao retirar qualquer fator extrínseco, a atitude estimulada anteriormente desaparecerá, potencializando a frustração (VROOM, 1997).

Outro fator importante relacionado ao salário é aquilo que propõe a teoria da equidade, quando a percepção de desempenho e remuneração de um colaborador gera insatisfação quando este compara o desempenho e remuneração de outra pessoa. Como cada colaborador reage de forma diferente ao enfrentar algum tipo de crise ou *stress*, alguns se sentem vulneráveis e tem o seu cotidiano diretamente afetado, seu desempenho cai. O colaborador que possui maior equilíbrio emocional pode se sentir sobrecarregado e injustiçado, o que o leva a tentar equilibrar a situação por conta própria reduzindo seu esforço.

Vroom (1997) cita o caso em que Akio Morita, presidente da Sony, prefere realizar um aumento salarial igual para todos os seus colaboradores, pois acredita que manterá todos satisfeitos e estimulados. Porém ele mesmo caracteriza o ato como uma atitude japonesa.

3.1.4 Relacionamentos interpessoais

O período de crise pode unir ou desagregar grupos, dependendo de sua maturidade. A ansiedade, o *stress* e a insegurança podem afetar as relações, principalmente quando os valores pessoais não são tão fortes e o indivíduo busca salvar-se a qualquer preço. Pode ocorrer aumento na competitividade, gerando enfraquecimento das relações amigáveis. Cooperação e confiança tendem a rarear neste cenário.

Pessoas com perfil colaborativo e que se satisfazem com relações interpessoais sadias podem sofrer mais do que os outros.

Por conseguinte, o entendimento de que cada pessoa age e pensa de forma única, corroborado por todo esse arcabouço teórico, deve ser um dos principais pressupostos na linha de gestão de qualquer líder. Esses, por sua vez, deverão estar preparados para conduzir seus liderados na direção dos objetivos da organização, principalmente quando esta enfrenta uma fase turbulenta.

3.1.5 Liderança

Quando se aborda o tema motivação, emerge em associação outro tópico importante: **liderança**. Para Sobral (2013, p. 216), a liderança no contexto organizacional é o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à

realização de determinados objetivos. Robbins (2005, p. 258) complementa que a influência pode ser exercida por um líder formal (nomeado pela empresa), mas também é exercida por pessoas que possuem características de liderança sem cargo formal para tal.

Lafley (2008) aprofunda um pouco mais, quando caracteriza o líder como alguém capaz de virar o jogo, um estrategista e criador, catalisador, integrador e humanista. A sua visão e seu direcionamento devem estar acompanhados da empatia, justiça e da capacidade de enxergar o potencial dos seus liderados.

O líder tem papel primordial no presente e no futuro de seus liderados, seja de forma positiva ou negativa. Existe uma grande responsabilidade em suas mãos, porém ele não motiva ninguém. Conforme o conceito de motivação esmiuçado anteriormente, esta é individual e é decorrente de processos internos, daquilo que a pessoa concorda e busca, daquilo que faz sentido e gera satisfação. Portanto cabe ao líder servir de exemplo e modelo, de inspiração para que possa estimular e influenciar seus liderados. Vale ressaltar também que ele é a principal interface do colaborador com os degraus acima da organização. Ele é responsável por transmitir e traduzir os problemas e intercorrências para seu nível superior, bem como transmitir e traduzir os objetivos e visão organizacionais para seus colaboradores.

A liderança muitas vezes é confundida com o gerenciamento, que se caracteriza muito mais por um papel processual. Bennis (2010, p. 34) ainda complementa que os gerentes se rendem ao contexto, enquanto o líder o domina. O quadro 2 diferencia líder e gerente em algumas características.

Gerente	Líder
administra	inova
cópia	original
mantém	desenvolve
concentração em sistemas e estrutura	concentração nas pessoas
controle	confiança
visão de curto alcance	perspectiva de longo alcance
pergunta como e quando	pergunta o que e por quê
olhos voltados para resultado imediato	olhos postos no horizonte
imita	dá a origem
aceita <i>status quo</i>	desafia <i>status quo</i>
bom soldado	dono de si mesmo
faz as coisas bem	faz o que deve ser feito

Quadro 2: *Diferenças entre gerente e líder*
 Fonte: Bennis, 2010 p.34.

O líder valoriza os seus colaboradores e os conhece, os desenvolve e os inspira a buscar a excelência, cria desejo de realização. Ele se preocupa em fazer com que o liderado alcance as poderosas dimensões criativas do potencial humano (WILLINGHAM,2001).

Do contrário, a falta de liderança ou das características há pouco mencionadas pode sim conduzir a resultados ordinários, como também à insatisfação dos indivíduos. A falta de visão e de direção retiram a possibilidade de enxergar objetivos concretos. A desconfiança e o autoritarismo não permitem aprofundamento nas relações. A falta de inovação e criatividade geram monotonia, assim como a falta de desafios também. O foco nos processos caracteriza uma visão mecanicista. Certamente há inúmeros outros fatores que afetam negativamente o relacionamento entre líder e liderado. Dessa forma, é compreensível e esclarecedor que a influência do líder é fundamental quando se discute motivação no ambiente organizacional.

Segundo Kotter (2011 apud ROBBINS, 2005), o líder tem o papel principal de ser um agente de mudanças. Também é responsável por direcionar seus colaboradores quando a crise bate à porta da organização. Tende a mediar conflitos e ser o guia nos momentos críticos. Transmite segurança e é bom ouvinte.

Willingham (2001, p. 103) apresenta dois traços inerentes a um verdadeiro líder:

1 - Sensibilidade para lidar com gente – Empatia, intuição e sensibilidade nas relações.

2 - Objetividade em alcançar metas – Foco em resultados, a partir de valores, ética, honestidade e integridade.

Esses dois traços dispostos em um quadrante explicitam 4 estilos de liderança, conforme a figura 5 abaixo.

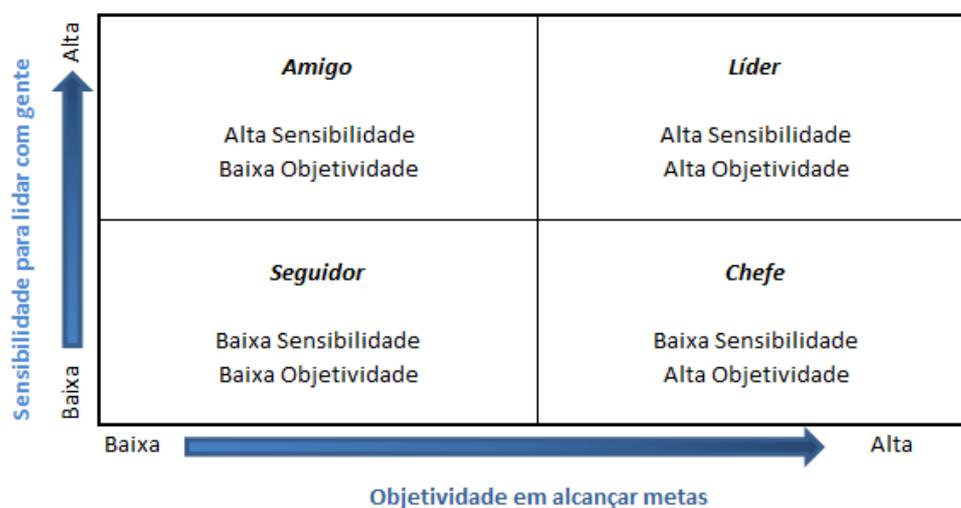


Figura 5: *Estilos de Liderança*
Fonte: Willingham, 2001 p.104

Ter ou desenvolver as características do quadrante **Líder** é privilégio de poucos. A maioria gravita entre os quadrantes, possuindo características de outros quadrantes também. Há muitos líderes com características de **Chefe**, exatamente pela falta da sensibilidade em trabalhar com gente. Muitos deles são oriundos de cargos técnicos ou relacionados às ciências exatas, cujas atribuições não possuem características de liderança. Um bom técnico não necessariamente se tornará um bom líder.

O quadro 3 lista as principais características dos quatro estilos propostos por Willingham.

<p>Amigo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voltado para relacionamentos • Social, amigável • Escuta seletivamente • Sincero, acolhedor • Pouco seguro nas ações • Leal • Necessita da aprovação dos outros • Baixa objetividade em alcançar resultados • Inseguro para tomar decisões • Evita conflitos • Teme perder a aprovação da sociedade • Gosta de diversão 	<p>Líder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clareza em relação aos propósitos, direções e metas da empresa ou da equipe • Autoconfiante • Trabalha por meio de gente para resolver problemas • Movido por valores • Decidido • Edifica gente • Mantém o equilíbrio entre a obtenção de resultados e o respeito pelas pessoas • Enérgico/ Assertivo • Altamente intuitivo • Conduz, dando exemplo • Altamente responsável • Excelente ouvinte
<p>Seguidor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouco enérgico • Inseguro nas ações • Objetivos mal definidos • Evita assumir responsabilidade por resultados • Indeciso • Tem falta de criatividade • Busca segurança • Concentrado em processos • Evita conflitos • É dominado por gente mais forte • Evita assumir responsabilidades • Tem pouca iniciativa 	<p>Chefe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clareza de objetivos pessoais • Oscila entre a autoconfiança e arrogância • Decidido nas ações • Insensibilidade quanto aos sentimentos e ideias dos outros • Muito decidido • Muito enérgico • Autocrata, confrontador • Voltado para si mesmo • Decidido nas ações • Mau ouvinte • Dirigido para resultados • Altamente responsável • Teme perder o poder

Quadro 3: Características dos estilos de liderança

Fonte: Willingham, 2001 p.105

Autores como Lafley (2008), Cavalcanti (2009), Bennis (2010) e Willingham (2001) enfatizam que o líder deve ser um bom ouvinte, deve ter empatia. Muitas vezes, o fato de falar já alivia e liberta o colaborador daquilo que lhe traz angústia.

3.2 Fatores Individuais

Segundo Herzberg, são os fatores intrínsecos ao trabalho que podem gerar **satisfação** nos colaboradores. Se ausentes, podem gerar um estado de não-satisfação.

3.2.1 Função, atividades e responsabilidades

A identificação com a função e com as atividades realizadas é um dos principais fatores geradores de satisfação. Quando há um entendimento de que a sua função ou atividade geram resultados positivos, ou estão de acordo com seus valores, a motivação tende a estar presente. O colaborador pode passar horas realizando e nem se dar conta de que não se alimentou nas últimas horas, por estar focado em suas atividades. O senso de realização e competência tomam conta e o principal objetivo é finalizar aquilo a que se propôs.

Cabe complementar com aquilo que sugere a teoria do estabelecimento de objetivos, proposta por Edwin Locke. Quando são estabelecidas metas difíceis, porém alcançáveis, os indivíduos tendem a se sentirem motivados a alcançá-las, levando em consideração que tenham habilidades suficientes, que aceite as metas e receba *feedback* contínuo (DUBRIN, 2003 p. 118).

Outra forma de buscar a satisfação a partir das atividades desempenhadas está relacionada ao enriquecimento do cargo, quando são acrescentadas novas funções, novas responsabilidades e autonomia. Ocorre um planejamento e desenho das novas funções que gerem novo valor àquela função. Quando ocorre um processo de *downsizing*, o acúmulo de funções fatalmente ocorre. Porém nem sempre as novas funções se correlacionam com as antigas. E novas atividades fora do escopo podem gerar desconforto.

3.2.2 Reconhecimento, auto realização e crescimento pessoal

São fatores motivacionais abordados pelas principais teorias de conteúdo, normalmente caracterizados como fatores de níveis superiores.

A satisfação a partir do reconhecimento significa que o resultado desempenhado foi excepcional a ponto de obter um retorno positivo e gratidão de colegas e líderes. Também traz intrinsecamente um viés de aprovação. Este reconhecimento está relacionado à recompensa intrínseca, não havendo relação com a meritocracia e recompensas financeiras. Momentos de crise podem anestesiar as pessoas, a ponto de não conseguirem enxergar boas realizações e desempenhos diferenciados. Ou seja, perde-se a oportunidade de reconhecer e agradecer por tal desempenho.

A auto realização e o crescimento pessoal parecem caminhar juntos. São ingredientes destes dois fatores o amadurecimento, a responsabilidade, a competência, a autodeterminação

e autonomia. A possibilidade e busca por desenvolvimento pessoal e de capacidades também é característica presente. O senso de realização a partir de sua própria autonomia, de saber que é capaz de transpor desafios difíceis somados à capacidade psicológica para administrar e superar crises são elementos altamente motivadores em certos indivíduos.

A teoria da personalidade adulta, desenvolvida por Argyris, se baseia nesses elementos. Há motivação e aumento da produtividade quando as pessoas são responsáveis e maduras.

4. PESQUISA DIAGNÓSTICA COMPORTAMENTAL

Para se obter algum direcionamento elucidativo sobre os problemas ou possíveis soluções para esses fatores, a organização deve estar preparada para escutar seus colaboradores. Willingham (2001), Bennis (2010), Vergara (2011) e Lafley (2008) que apregoam o desenvolvimento do fator humano nas organizações, reforçam a importância de conhecer seu colaborador, suas individualidades e capacidades, para que estas possam ser potencializadas. Além daquilo que é vivenciado no cotidiano organizacional, é possível aprofundar o conhecimento sobre seu time e estreitar laços a partir de uma pesquisa bem estruturada.

Gil (2002, p. 17) conceitua pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas a problemas previamente propostos e não há informações suficientes para respondê-los. A partir da pesquisa, é possível estratificar dados e organizá-los para que gerem informações inteligentes, para posteriormente partir para o processo de tomada de decisões.

A pesquisa comportamental pode fornecer dados significativos sobre os principais fatores geradores de satisfação e insatisfação de um grupo, de uma área específica. Isso permite que o líder obtenha maior assertividade em suas ações.

Um elemento importante da pesquisa é o questionário, que é o conjunto de questões especificamente elaboradas para buscar as principais respostas ao(s) problema(s). Dessa forma, deve-se tomar alguns cuidados na elaboração de questionários (GIL, 2002):

- as questões devem ser preferencialmente fechadas, disponibilizando todas ou a maioria das alternativas de respostas possíveis;
- devem ser incluídas apenas as perguntas relacionadas ou que auxiliem na investigação do problema proposto.
- devem ser evitadas perguntas que penetrem na intimidade das pessoas.
- as questões devem ser formuladas de forma clara, coerente e precisa.
- as questões não podem ser tendenciosas ou desencadeiem “fuga” nas respostas, tampouco passíveis de diferentes interpretações.
- o questionário não deve ser longo.
- a estrutura do questionário deve ser limpa e deve conter instruções de preenchimento.
- não deve mencionar casos ou personalidades.
- deve haver uma introdução citando os objetivos do projeto.

É possível disponibilizar o questionário na internet por meio de aplicativos ou até mesmo por email. Porém, o intuito de se obter proximidade e ganhar a empatia de seus colaboradores pode se perder, pela impessoalidade. Ganha-se em autenticidade, se a pesquisa não solicitar identificação. A entrevista realizada diretamente pelo líder pode trazer resultados positivos se os relacionamentos são saudáveis e verdadeiros. Como as pessoas são diferentes e seus fatores motivacionais são distintos, a entrevista possibilita com que o líder conheça individualmente esses fatores. Entretanto deve-se ter cuidado e discernimento, pois uma figura autoritária pode influenciar o colaborador em suas respostas.

A partir do levantamento e estudo bibliográfico realizado, foi elaborada uma proposta de questionário para ser aplicado em organização que esteja enfrentando crise financeira e deseja diagnosticar a forma como os seus colaboradores se percebem nesse contexto (APÊNDICE – A).

As questões foram elaboradas com o objetivo de obter dados importantes do colaborador, daquilo que lhe é positivo ou negativo na organização. Porém também possui o objetivo de gerar autoquestionamento pelo próprio colaborador, para que haja uma reflexão sobre o seu papel na organização naquele momento crítico.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar os principais fatores higiênicos e motivacionais durante período de crise na organização. Baseando-se nas principais teorias motivacionais e na delimitação e definição do que é motivação, foram delineados os principais fatores (organizacionais e individuais) que interferem na satisfação dos colaboradores quando a organização em que trabalham atravessa período de crise financeira.

Pode-se considerar tarefa simples conceituar motivação. Entretanto, não é possível generalizar os fatores motivacionais a todos os indivíduos. Cada pessoa possui um estilo de comportamento motivacional, baseado em seus anseios, suas necessidades, suas experiências e histórias de vida.

As reações diante de um momento de crise e *stress* também mudam de indivíduo para indivíduo. Alguns podem se manter fortes e emocionalmente estáveis em momentos turbulentos, enquanto outros podem se sentir vulneráveis e ansiosos. Estes podem adoecer quando não conseguem equilibrar as emoções.

A partir disso, se torna claro e imprescindível o papel do líder na organização. Dentre várias características importantes, o líder deve estar atento aos seus colaboradores e pronto para ouvi-los. Empatia é essencial nos momentos de tensão e incerteza. E para identificar aquilo que é importante para os colaboradores de seu time, pode realizar o diagnóstico a partir de uma pesquisa. Com os resultados, é possível direcionar suas ações de forma a melhorar o clima motivacional de algumas pessoas ou até mesmo de seu time.

A partir dos conceitos e teorias estudados, foi elaborado um questionário de pesquisa comportamental para ser aplicado com colaboradores de organizações cujo momento atual seja de crise financeira.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUGUSTINE, N. R. **Como lidar com as crises**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. Revista de administração de empresas. São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, abr./jun. 1990. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v30n2/v30n2a03.pdf>>. Acesso em 18 set. 2016.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BENNIS, W. **A essência do líder: o grande clássico da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CARVALHO, S.; MOURÃO, L. **Análise de necessidades de treinamento em call centers**. Revista eletrônica de administração. Porto Alegre, v. 20, n. 3, set./dez. 2014. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000300740>. Acesso em: 25 nov. 2016.
- CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e Motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAFLEY, A.G.; CHARAN, R. **O jogo da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- LEVY-LEBOYER, L. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MAXIMINIANO, A. **Teoria Geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- ROCHA, R. **Minidicionário**. São Paulo: Scipione, 1996.

ROYAL, M.; AGNEW, T. **O inimigo do engajamento profissional: conquiste o comprometimento de sua equipe e elimine a frustração corporativa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SITE BLOG RELAÇÕES HUMANAS E ADMINISTRAÇÃO. **Pirâmide das necessidades de Maslow.** Jun/2014. Disponível em: <<http://relacoeshumanaseadm.blogspot.com.br/2014/06/teoria-de-maslow.html>> Acesso em: 21 nov. 2016.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração – teoria e prática no contexto brasileiro.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Série Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WILLINGHAM, R. **Gente: o fator humano.** 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

7. APÊNDICES

APÊNDICE A – Modelo de questionário para colaboradores cuja organização enfrenta crise financeira.

Idade

- entre 18 e 25 anos
- entre 26 e 33 anos
- entre 34 e 41 anos
- entre 42 e 49 anos
- acima de 50

Escolaridade

- 1º grau completo
- 2º grau completo
- técnico completo
- superior completo
- Especialização completo

Cargo

- assistente técnico
- Técnico 1
- Técnico 2
- Técnico 3
- Técnico 4
- Espec. 1
- Espec. 2
- Espec. 3
- Espec. Cons

Tempo de empresa

- 0 a 2 anos completos
- 3 anos incompletos a 5 anos completos
- 6 anos incompletos a 8 anos completos
- 9 anos incompletos a 11 anos completos
- a partir de 12 anos incompletos

1 - A infra-estrutura de trabalho é adequada?

- Atende
- Atende parcialmente
- Não atende

Se "atende parcialmente" ou "não atende", o que falta para ter uma infra-estrutura adequada?

2 - A remuneração recebida atende suas expectativas?

- sim
- não

3 - Marque 2 fatores, dentre os abaixo listados, que poderiam auxiliar a melhorar a execução de suas funções:

- automação
- hardware
- revisão de processos
- adequação de ferramentas
- adequação na distribuição de demandas
- treinamento
- integração de equipe
- disponibilidade de suporte/auxílio
- nenhum
- outro(s) _____

4 - Vislumbra importância na função que realiza?

- sim
- não

5 - Recebe feedback frequente (mensal ou bimestral) sobre seu desempenho e desenvolvimento de seu trabalho?

- sim
- não

Se não, gostaria que tivesse com qual frequência?

- mensal
- quinzenal
- semanal
- nunca

6 - Entende que a distribuição da demanda de trabalho é equilibrada na sua equipe?

- sempre
- frequentemente
- poucas vezes
- nunca

7 - Sabendo do atual momento de crise da organização, acredita que pode fazer a diferença para sua equipe em suas atividades diárias?

- Sim
- Não

8 - Não sendo acionado para realizar alguma tarefa, busca alguma forma de auxiliar em outras tarefas de sua equipe ?

- sempre
- frequentemente
- poucas vezes
- nunca

9 - São realizadas reuniões periódicas (mensalmente ou bimestralmente) informativas ou para discussões de possíveis soluções/benfeitorias para sua área?

- Sim
- Não

Se não, gostaria que tivesse com qual frequência?

- mensal
- quinzenal
- semanal
- nunca

10 - Qual desses sentimentos descreve ou se aproxima do momento em que você se encontra com relação ao seu trabalho? (Apenas 1 opção)

Motivação: é o sentimento de prazer e compromisso, onde o colaborador busca as melhores práticas, é proativo, busca a redução de custos, se esforça para entregar as

demandas com qualidade e auxilia os demais, é proativo. "Veste a camisa" da organização e está alinhado com seus objetivos e resultados.

() Frustração: é uma resposta emocional ocasionada pela alta expectativa e pelo desejo de realização, que não acontecem. Decorre da incapacidade de se ter sucesso em seu papel devido às barreiras organizacionais ou à impossibilidade de aplicar a maior parte de seus talentos, habilidades e capacidades ao seu trabalho.

() Desmotivação: esse é o ponto em que não há compromisso com o sucesso da organização, em que o colaborador simplesmente não se importa com os acontecimentos, faz suas tarefas sem afinco e possivelmente não utilizará nem metade de sua capacidade e habilidade para fazer diferença.

() Insatisfação: colaborador apresenta sentimento(s) negativo(s) com relação à organização, tem facilidade em reclamar de acontecimentos, se torna reativo e contrário a várias situações, podendo se aborrecer facilmente.

11 - Proativo é aquele que age antecipadamente, evitando ou resolvendo situações e problemas futuros. Você se considera proativo?

- () sempre
- () frequentemente
- () poucas vezes
- () nunca

12 - Minha capacidade de trabalho é bem aproveitada em benefício da equipe?

- () sempre
- () frequentemente
- () poucas vezes
- () nunca

13 - Existe respeito no relacionamento com sua liderança?

- () sempre
- () frequentemente
- () poucas vezes
- () nunca

14 - E com seus colegas?

- () sempre
- () frequentemente
- () poucas vezes
- () nunca

15 - Dentre os fatores abaixo listados, marque 4 que lhe traz insatisfação/desmotivação no ambiente de trabalho:

Marque '1' na que julga mais importante, e 'X' nas outras 3 opções escolhidas.

- Ambiente ruim da empresa
- Excesso de trabalho
- Falta de infraestrutura para trabalhar ou estrutura precária
- Falta de oportunidades de crescimento profissional
- Falta de reconhecimento e valorização
- Instabilidade no emprego
- Pouca autonomia profissional
- Pouco treinamento
- Relacionamento ruim com o grupo
- Relacionamento ruim com a liderança
- Falta de desafios
- Salário e Benefícios
- Falta de identidade com a Função/atividade exercida
- Cargo atual
- Falta de participação nas decisões
- Falta de um feedback estruturado
- Políticas e burocracia da empresa
- _____

16 - Dentre os fatores abaixo listados, marque 4 que julga mais importante quando se fala em motivação no ambiente de trabalho:

Marque '1' na que julga mais importante, e 'X' nas outras 3 opções escolhidas.

- Desafios
- Integração com outras áreas
- Oportunidade de crescimento profissional (Cargo e função)
- Estabilidade
- Oportunidade de desenvolvimento profissional (aprendizagem)
- Salário e Benefícios
- Valorização e reconhecimento
- Status
- Gosta da função que exerce
- Autonomia
- Trabalho em equipe
- Senso de resolução de problemas
- Participação nas decisões

Continua na próxima página.

- Feedback estruturado
- Relacionamento com o grupo
- Relacionamento com a liderança
- Ambiente da empresa