

**UNIÃO DAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS DO ESTADO DE  
SÃO PAULO – UNIESP  
FACULDADES INTEGRADAS HEBRAICO BRASILEIRA RENASCENÇA  
ADMINISTRAÇÃO**

**MOTIVAÇÃO: O COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES  
RUMO AOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.**

**Marco Antônio Polito  
Marly Maria de Jesus**

**SÃO PAULO**

**2009**

**UNIÃO DAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS DO ESTADO DE  
SÃO PAULO – UNIESP  
FACULDADES INTEGRADAS HEBRAICO BRASILEIRA RENASCENÇA  
ADMINISTRAÇÃO**

**MOTIVAÇÃO: O COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES  
RUMO AOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência final para obtenção do título de Bacharel em Administração à comissão julgadora da União das Instituições Educacionais do Estado de São Paulo – Uniesp.

Orientador: Prof Enrico D'Onofrio

**MARCO ANTÔNIO POLITO  
MARLY MARIA DE JESUS**

**SÃO PAULO  
2009**

**BANCA AVALIADORA**

\_\_\_\_\_ Visto \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Visto \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Visto \_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

*A todos os administradores que entendem que esta disciplina, muito mais que gerar lucros, tem um compromisso com desenvolvimento, bem estar e felicidade da humanidade.*

## **AGRADECIMENTO**

A Deus pelo dom da vida.

Aos nossos pais e demais familiares a quem amamos.

Ao nosso orientador Prof. Enrico D'Onofrio, pela orientação segura e tranquilidade transmitida.

A SEMCO do Brasil pela oportunidade de conhecermos uma empresa tão fascinante e de termos ela como estudo de caso.

A Flordelice A. F. Bassanello, gerente de recursos humanos da SEMCO do Brasil, pessoa decisiva para o sucesso do estudo de caso e pelo apoio integral no transcorrer deste trabalho.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

**Resumo:**

O presente estudo tem por escopo as ações do administrador na condução do comportamento dos colaboradores rumo aos objetivos da organização, verificando-se a aplicabilidade das principais teorias motivacionais ao caso concreto e os resultados dessa aplicação, abstraindo-se daí pontos possíveis de aplicação geral.

**Palavras-chaves:** Conhecimento, Ação, Resultado.

**Abstract:**

The present study has for mark the administrator's actions in the transport of the collaborators' behavior heading for the objectives of the organization, being verified the applicability of the main theories of motivation to the concrete case and the results of that application, being abstracted possible points of general application then.

**Word-Keys:** Knowledge, Action, Result.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>1. MOTIVAÇÃO</b> .....	2
<b>2. TEORIAS MOTIVACIONAIS</b> .....	4
2.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	6
2.2. Teoria X e Teoria Y de MacGregor.....	6
2.3. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	7
2.4. A Teoria ERG de Alderfer.....	9
2.5. Teoria das Necessidades de McClelland.....	10
2.6. Teoria da Fixação de Objetivos.....	12
2.7. Teoria do Reforço.....	12
2.8. Teoria da Equidade.....	13
2.9. Teoria da Expectativa.....	14
<b>3. A EMPRESA SEMCO</b> .....	17
3.1. Histórico da Semco.....	17
3.2. Característica e Crenças da Semco.....	18
3.3. O Processo de Administração Participativa na Semco.....	20
3.4. Principais Características do Jeito de ser da Semco.....	23
3.5. Momentos Importantes da Semco.....	25
3.6. Princípios e valores da Semco.....	25
3.7. Manual de sobrevivência do grupo Semco.....	26
3.8. Comitê Cê Tá Loko.....	32
3.9. Aposente-se um pouco.....	33
3.10. Responsabilidade Social.....	33
3.10.1. Instituto Lumiar.....	33
3.10.2. DNA Brasil.....	34
3.10.3. Habitat dos Mellos.....	35
3.10.4. Festival dos Mellos.....	35
3.11. A Semco e as Teorias Motivacionais.....	36
<b>CONCLUSÃO</b> .....	38
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	40
<b>ANEXO</b> .....	

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo da Motivação.....	3
Figura 2 – Característica da Motivação.....	3
Figura 3 – Pirâmide de Maslow.....	6

## LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos.....	9
Quadro 2 – Eliminação Progressiva das Diferenças de Tratamento.....	24

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por escopo as ações do administrador na condução do comportamento dos colaboradores rumo aos objetivos da organização.

Ter cada dia mais pessoas comprometidas com os objetivos da empresa, obtendo-se o máximo desempenho e ampliando o potencial da atuação grupal é um desafio a qualquer administrador e uma necessidade a toda empresa que deseja permanecer no mercado.

As teorias sintetizam as ações para se alcançar esse objetivo, contudo, sua aplicabilidade se depara com as mais diversas variáveis, o que exige habilidades extras do administrador, principalmente as adquiridas nos estudos de casos que lhe proporciona um conhecimento prático sobre as ações gerenciais.

No referencial teórico apresentamos as principais teorias motivacionais para que se possa entender as variáveis que influenciam o comportamento dos colaboradores de uma organização, permitindo o desenvolvimento de uma filosofia para o fortalecimento da motivação deles.

Como estudo de caso, a fim de fazemos um comparativo entre teoria e prática, levado a cabo por meio de uma pesquisa descritiva, escolhemos a empresa Semco Equipamentos Industriais.

A investigação foi baseada em questionamentos feitos ao administrador, neste caso representado pela Sra. Flordelice A. F. Bassanello, gerente de recursos humanos da Semco.

# 1. MOTIVAÇÃO

Motivação, segundo o Novo Dicionário Eletrônico Aurélio, versão 5.0, é o ato ou efeito de motivar; exposição de motivos ou causas; conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.

Constituída de duas palavras, motivo + ação, induz ao raciocínio de que toda ação praticada é movida por uma razão.

Para Robbins (2005, p. 132) motivação é:

O processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

[...]

Os três elementos-chaves em nossa direção são intensidade, direção e persistência. Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despende. Este é o elemento a que mais nos referimos quando falamos de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização.

Portanto, é precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto a intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter o seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

França (2006, pp. 23-24) aduz que:

As pessoas têm necessidades que, quando se manifestam, geram tensões que são direcionadas para um estímulo ou ação que atenda à necessidade latente. Essas necessidades são individuais e influenciadas pela cultura. As pessoas desenvolvem “forças motivacionais” como produto do ambiente cultural em que vivem. Essas forças motivacionais afetam a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas. A cada tensão gerada por uma necessidade, estabelece um ciclo motivacional. As necessidades são processos pessoais e internos, muitas vezes subjetivos, que impulsionam o comportamento humano. Elas surgem em uma situação específica e levam as pessoas a ações direcionadas à satisfação dessas necessidades, no ambiente externo, formando, assim o Ciclo da Motivação. As variações nas necessidades estão fortemente condicionadas pelas experiências. E variam quanto ao tipo e à intensidade entre as pessoas, além de estarem sujeitas a mudanças dentro de uma mesma pessoa.

[...]

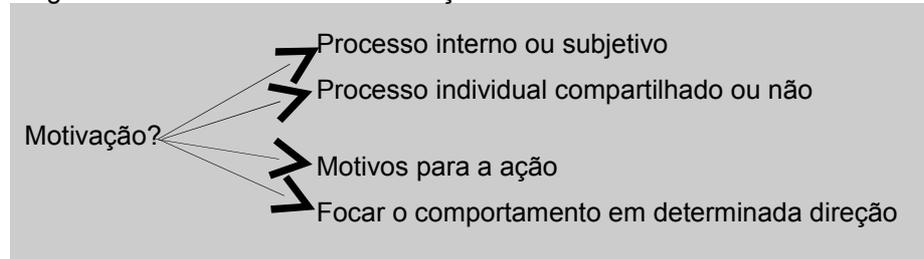
Muitos estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo de explicar e criar instrumentos de classificação das necessidades das pessoas, especialmente as relacionadas ao trabalho.

Se houver sintonia entre as vontades pessoais e as necessidades de uma organização, diz-se que a pessoa está motivada para trabalhar. A motivação para trabalhar é o resultado de uma ou mais necessidades que serão atendidas mediante um determinado comportamento ou conjunto de ações.

Figura 1 - Ciclo da Motivação



Figura 2 – Característica da Motivação



Maximiano (2000, p. 173) define motivação como:

A palavra motivação (derivada do latim *motivus*, movere, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação.

[...]

Motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar uma tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora do desempenho. Uma vez que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos da motivação para o

trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações.

Sobre o conceito de desempenho humano, Marras (2000, p. 173) nos ensina o que:

Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o 'querer fazer', que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o 'saber fazer', isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Podemos deduzir a partir do mencionado que motivação, ou seja, motivo para agir, é o resultado da combinação harmoniosa de diversos elementos, tanto internos como externos, que de forma sinérgica produzirão os resultados desejados e uma melhor qualidade de vida nas organizações.

Assim sendo, para conhecermos esses elementos é necessário compreendermos como as pessoas se comportam e, conseqüentemente, torna-se imperativo estudarmos a motivação humana, explicada, em princípio, pelas mais diversas teorias motivacionais.

## 2. TEORIAS MOTIVACIONAIS

### 2.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, segundo Chiavenato (2000, p.252-255), argúi a existência de cinco categorias de necessidades dentro de cada ser humano, conforme descrito abaixo:

- **Fisiológica:** necessidade inata do indivíduo, está relacionada com sua sobrevivência, constituindo-se em necessidade primária, do nível mais baixo das necessidades e de suma importância, compreendendo fome, vestimenta, sede, sono, repouso, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo;
- **Segurança:** também como a necessidade fisiológica, e seguinte a esta, é necessidade primária e está relacionada com a proteção contra danos

físicos e emocionais, perigo, senso de responsabilidade, ameaças ou privação;

- **Social:** classificada com necessidade secundária, surge quando as necessidades primárias estão relativamente satisfeitas, estando relacionadas com associação, afeição, aceitação por parte dos amigos, amizade e sensação de pertencer a um grupo;
- **Estima:** necessidade secundária, está relacionada com a maneira como o indivíduo se enxerga e está ligado a auto-apreciação, autoconfiança, aprovação pelo grupo social a que pertence, respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como *status*, egocentrismo, ambição reconhecimento e atenção;
- **Auto-realização:** necessidade secundária, encontra-se no topo da pirâmide e a está relacionada à realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo, tentando se tornar sempre mais do que é.

Na medida em que cada uma dessas necessidades é substancialmente atendida, uma vez que, *in tese*, nenhuma necessidade possa ser satisfeita integralmente, extingue a motivação e a próxima tende a prevalecer. Assim, para tentarmos gerar os estímulos necessários para a motivação de alguém é necessário saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento.

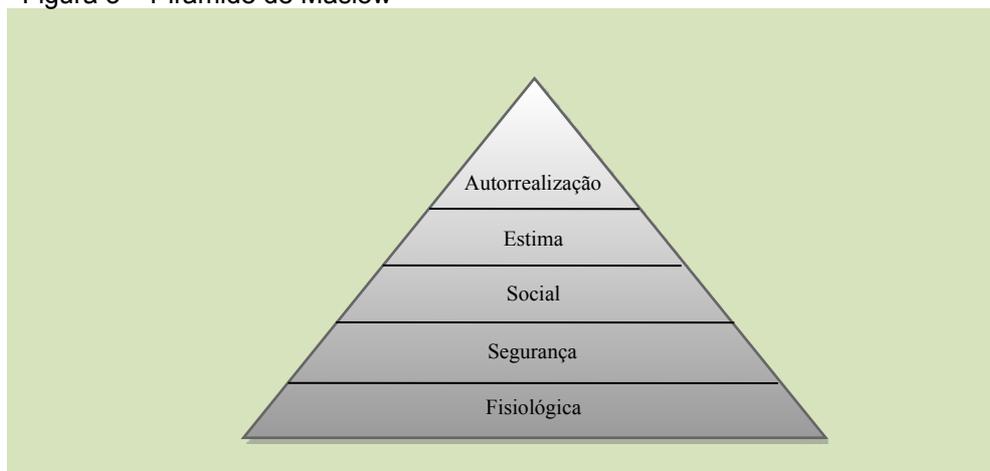
Segundo Maximiano (2000, P. 351) na teoria das necessidades as pessoas estão em constante evolução, num processo contínuo de desenvolvimento, progredindo ao longo das necessidades, buscando atender uma após a outra e orientando-se para a auto-realização. Um contra-argumento dessa noção é que algumas pessoas sacrificam o bem estar material em troca da realização intelectual ou espiritual, reforçando a idéia de que a realização pessoal não está, necessariamente no topo da hierarquia.

As cinco categorias de necessidades de Maslow foram divididas em dois níveis, as mais baixas (necessidades primárias) e as mais altas (necessidades secundárias), partindo-se da premissa de que as necessidades mais altas são satisfeitas internamente, dentro do indivíduo, enquanto as mais baixas são satisfeitas quase sempre externamente, por meio de coisas com remuneração, benefícios, condições

seguras de trabalho, estabilidade no emprego, intervalos de descanso, horário de trabalho adequado etc.

Segundo Chiavenato (2000, p. 256) quando alguma necessidade fisiológica não é satisfeita, ela domina a direção do comportamento. No caso da necessidade de segurança, quando o indivíduo é dominado por ela, seu organismo age como um mecanismo de procura de segurança e as necessidades de segurança funcionam como elementos organizadores do comportamento. Nas necessidades sociais, quando não suficientemente satisfeitas, torna o indivíduo resistente, antagônico e hostil com relação às pessoas que o cercam, conduzindo à falta de adaptação social e à solidão. Concernente à necessidade de estima, sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, levando ao desânimo ou atividades compensatórias.

Figura 3 – Pirâmide de Maslow



Fonte: França, Ana Cristina Limongi. Comportamento Organizacional: conceito e prática. São Paulo: Saraiva 2006. p. 25.

## **2.2. Teoria X e Teoria Y de McGregor**

Douglas McGregor, Chiavenato (2000, p. 260-263), propôs duas visões distintas do ser humano e conseqüentemente duas formas distintas de se administrar. Uma basicamente negativa chamada teoria X e outra basicamente positiva chamada teoria Y.

Segundo a teoria X os funcionários não gostam de trabalhar, são indolentes, preguiçosos por natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas. Os funcionários evitam responsabilidades, preferindo serem dirigidos, buscando orientação formal sempre que possível. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição. São egocêntricos e seus objetivos pessoais sobrepõem-se aos da organização.

Já na teoria Y os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir, tornando-se prazeroso. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com objetivos. A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posição hierarquicamente superiores.

Para McGregor a teoria Y era mais válida que a da teoria X, esta baseada em uma concepção tradicional de administração calcada em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, de forma que para aumentar a motivação dos funcionários propôs idéias como a do processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras e da muita responsabilidade e a de um bom relacionamento de grupo.

## **2.3. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

A teoria dos dois fatores, Chiavenato (2000, p. 256-257), também conhecida como teoria da higiene-motivação, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Em sua

teoria ele sugere a existência de dois fatores que orientam o comportamento das pessoas. Esses fatores são:

- **Fatores higiênicos:** de ordem extrínseca, estão relacionadas com as condições dentro das quais o trabalho é realizado, portanto, fora do controle da pessoa uma vez que são administradas e decididas pela empresa. Como exemplos desses fatores temos: salários, benefícios, estilo de supervisão, condições físicas, ambientais e de segurança do trabalho, política e diretrizes da empresa, relacionamento interpessoais.
- **Fatores motivacionais:** de ordem intrínseca, estão relacionados com o sentimento de crescimento individual, reconhecimento profissional, auto-realização, o desenvolvimento de um trabalho importante e o exercício da responsabilidade.

Herzberg afirma que os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação, ou seja, o contrário de satisfação é a não-satisfação e o oposto de insatisfação é a não-insatisfação.

Com base nesse raciocínio a eliminação dos motivos da insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório. Portanto, eliminando-se os fatores que geram insatisfação pode-se conseguir paz e harmonia no ambiente de trabalho, mas não necessariamente a motivação dos funcionários, as pessoas não estarão insatisfeitas, mas também não estarão satisfeitas. Se quisermos motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização, características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras.

Segundo Chiavenato (2000, p. 256) as pesquisas de Herzberg revelaram que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles evitam a insatisfação dos empregados, contudo, não consegue sustentá-lo por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Herzberg define como fatores higiênicos, por serem essencialmente profiláticos e preventivos, apenas evitando a insatisfação e não provocando a satisfação, tendo seu efeito similar ao de certos remédios higiênicos combatendo a o efeito e não a causa.

Ainda segundo Chiavenato (2000, p 256), tradicionalmente, as tarefas e cargos eram arranjados com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, de forma a eliminar o desafio e a criatividade individual, perdendo o significado psicológico para o indivíduo que as executavam, desmotivando-os, criando apatia e desinteresse pela tarefa. Os efeitos dos fatores motivacionais sobre as pessoas são profundos e estáveis. Quando são ótimos provocam a satisfação, porém, quando são precários eles evitam a satisfação. Para proporcionar continuamente motivação, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas ou enriquecimento do cargo, substituindo as tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas para acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições desafiadoras e de satisfação profissional no cargo, atentando-se a adequação da individualidade de cada um em mudança. O enriquecimento das tarefas provoca efeitos desejáveis motivando, aumentando a produtividade, reduzindo o absenteísmo e redução da rotatividade do pessoal, contudo, como efeito colateral poderá criar efeitos indesejáveis como ansiedade em face das novas tarefas, aumento do conflito entre expectativas pessoais e resultados do trabalho, sentimento de exploração quando a empresa não recompensar de forma adequada o enriquecimento da tarefa e a redução das relações interpessoais devido à maior concentração nas tarefas enriquecidas.

Quadro 1 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos

<b>FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)</b>	<b>FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)</b>
<b>Conteúdo do Cargo</b> (Como a pessoa se sente em relação a seu cargo)	<b>Contexto do Cargo</b> (Como a pessoa se sente em relação a sua empresa)
1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade	1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus 2000. p. 257.

## 2.4. A teoria ERG de Alderfer

Segundo Robbin (2005, p 136) Clayton Alderfer trabalhou em cima da hierarquia das necessidades de Maslow, para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica. Essa hierarquia revisada foi chamada de teoria **ERG**<sup>1</sup>

Para Alderfer há três grupos de necessidades essenciais, a saber: existência, relacionamento e crescimento.

Os grupos apresentam os seguintes requisitos:

- **Existência:** refere-se aos nossos requisitos materiais básicos; inclui o que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e segurança;
- **Relacionamento:** refere-se ao desejo de manter importantes relações interpessoais; esse desejo de status e sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser atendido e pode ser comparado às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima;
- **Crescimento:** refere-se ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal; inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características da necessidade de auto-realização.

Alderfer agrupa as cinco necessidades de Maslow em três. Se compararmos as duas teorias veremos que a ERG demonstra que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará, o que foi denominado de frustração-regressão.

Na ERG, uma necessidade de nível baixo não precisa ser satisfeita substancialmente antes de se poder seguir adiante. Assim, uma pessoa pode trabalhar em seu crescimento pessoal mesmo que a necessidade de existência ou de relacionamento não tenha sido ainda atendida, ou as três categorias podem operar simultaneamente, diferentemente da hierarquia das necessidades de Maslow que segue uma progressão rígida em etapas consecutivas.

Em resumo, a teoria ERG, assim como Maslow, argumenta que as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível superior, apresentando ainda, diferentemente de Maslow, a possibilidades de múltiplas

---

<sup>1</sup> ERG – Existence, Relatedness and Growth (Existência, Relacionamento e Crescimento).

necessidades operarem concomitantemente como motivadoras e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto poder resultar na regressão de uma necessidade de nível inferior.

## 2.5. Teoria das Necessidades de McClelland

Essa teoria ressalta que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas durante a vida, iniciando-se assim que o indivíduo começa a interagir com o ambiente e se resumem em três necessidades básicas:

- **Necessidade de Realização:** é o desejo de ser excelente, de ser melhor, de ser mais eficiente e as pessoas com essas necessidades gostam de correr riscos calculados, de ter responsabilidades, de traçar metas;
- **Necessidade de Poder:** é o desejo de controlar os outros e de influenciá-los. Pessoas assim têm grande poder de argumentação e esse poder pode ser tanto positivo quanto negativo e procuram assumir cargos de liderança.
- **Necessidade de Afiliação:** reflete o desejo de interação social, de contatos interpessoais, de amizades e de poucos conflitos. Pessoas com essas necessidades colocam seus relacionamentos acima das tarefas.

Robbin (2005, p 138-139) faz as seguintes observações:

Algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para ao sucesso. Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Elas têm desejo de fazer algo melhor e mais eficiente do que já foi feito no passado. Essa compulsão é a necessidade de realização (*nAch*)<sup>2</sup>. Em sua pesquisa sobre a necessidade de realização, McClelland descobriu que os grandes realizadores se destacam das outras pessoas pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. Eles buscam situação em que possam assumir a responsabilidade de encontrar a solução para os problemas, receber rápido feedback para saber se estão melhorando e estabelecer metas moderadamente desafiadoras. Os grandes realizadores não são jogadores; não gostam de ganhar por sorte. Eles preferem o desafio de trabalhar em um problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo sucesso ou fracasso, em vez de deixar o resultado por conta da sorte ou da ação de outras pessoas. Um aspecto importante é que eles evitam tarefas que vêm como muito fáceis demais. Isso significa que gostam de desafios com dificuldade intermediária.

Os grandes realizadores têm melhor desempenho quando percebem uma probabilidade de 50 por cento de sucesso. Eles não gostam de situações muito fora de controle, pois não se sentem satisfeitos com

---

<sup>2</sup> nAch – need for Achievement.

uma realização cujo sucesso se deu por acaso. Da mesma forma, situações sob muito controle (com alta probabilidade de sucesso) também não são de seu agrado, pois não são desafiadoras. Eles preferem estabelecer metas que fornecem um pouco. A necessidade de poder (*nPow*)<sup>3</sup> é o desejo de impactar, de ter a influência e de controlar as outras pessoas. Os indivíduos que têm esta necessidade em alta gostam de estar “no comando”, buscam influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz.

A terceira necessidade identificada por McClelland é a de associação (*nAff*)<sup>4</sup>. Ela tem recebido pouca atenção pelos pesquisadores. Pessoas orientadas pela necessidade de associação buscam amizade, preferem situação de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

## 2.6. Teoria da Fixação de Objetivos

Segundo Robbin (2005, p 141), no final da década de 1960, Edwin Locke propôs o seguinte:

[...] a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação para o trabalho. Ou seja, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance. As evidências confirmam positivamente a importância dos objetivos mais ainda, podemos afirmar que os objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram o desempenho do que aqueles mais fáceis; e que o feedback também conduz a melhores desempenhos do que mais fáceis; e que o feedback também conduz a melhores desempenhos.

Objetivos específicos difíceis produzem melhores resultados do que a meta genérica de “faça o melhor que puder”. A especificidade do objetivo em si funciona como um estímulo interno.

[...]

As pessoas trabalham melhor quanto têm feedback em relação ao seu progresso, pois isso as ajuda a perceber as discrepâncias entre o que elas têm feito e o que precisa ser realizado para o alcance do objetivo. Ou seja, o feedback funciona como um guia para ao comportamento. Mas nem todos os feedback têm a mesma potência. O feedback autogerenciado – quando o funcionário é capaz de monitorar o próprio progresso – tem se mostrado um motivador mais poderoso do que o feedback externo.

Ainda segundo Robbin (2005, p 142), embora a participação do funcionário na determinação do objetivo não tenha uma superioridade sobre a fixação designada, ou seja, aquela determinada unilateralmente pelo chefe, ela tem maior probabilidade

---

<sup>3</sup> nPow – need for Power.

<sup>4</sup> nAff – need for Affiliation.

de ser aceita, uma vez que as pessoas se comprometem mais com as escolhas que participam e das quais detêm um centro de controle interno.

Dessa forma, percebe-se que a fixação de objetivos específicos, claros, difíceis, com feedback adequado, definidos com a participação daquele ou daqueles que devem alcançá-los, pode se tornar uma força poderosíssima motivacional.

## **2.7. Teoria do Reforço**

Diferentemente da Teoria da Fixação de Objetivos, esta de abordagem cognitiva, sugerindo que uma pessoa orienta suas ações, a idéia da teoria do reforço, de abordagem comportamentalista, é de que o reforço condiciona o comportamento, e este é determinado por experiências negativas ou positivas, devendo-se estimular os comportamentos desejáveis e desencorajar os comportamentos não agradáveis.

Segundo Marras (2000, p.36-37), B.F. Skinner, cientista comportamental no campo da psicologia, após exaustivas pesquisas, emitiu o seguinte conceito do reforço no comportamento: o trabalhador que experimenta o sucesso após assumir uma atitude tende a repetir aquela atitude, na espera de um novo sucesso.

Dessa forma, no modelo Skinneriano, um comportamento recompensado tende a ser repetido, ignorando-se os eventos cognitivos internos, e creditando-se ao reforço o controle do comportamento humano.

Segundo ROBBIN (2005, p 143), a utilização do reforço pode proporcionar uma boa compreensão sobre como as pessoas aprendem, embora por não levar em conta o que dá origem ao comportamento, ela não é, estritamente falando, uma teoria motivacional, mas fornece poderosos meios para analisar aquilo que controla o comportamento, sendo uma influência importante no comportamento.

O reforço positivo que condiciona o comportamento desejável se dá de várias formas, tais como: premiações, promoções e até um simples elogio a um trabalho bem feito.

O reforço negativo condiciona o funcionário a não se comportar de maneira desagradável, atuando por meio de repreensões, chegando até a demissão do funcionário. Robbin (2005, p. 143) nos dá o exemplo do trabalhador que é

constantemente censurado por produzir mais que seus colegas, uma pressão exercia pelo grupo, provavelmente vai reduzir sua produtividade.

## **2.8. Teoria da Equidade**

Na teoria da equidade, pressupõe-se que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, comparando-as com as dos seus colegas de trabalho. É uma relação de comparação social.

Segundo Robbin (2005, p 145-147), os funcionários fazem comparações entre seus trabalhos – esforços, experiência, educação, competência – e seus resultados obtidos – remuneração, aumento, reconhecimento – e os dos outros. Quando percebe uma injustiça espera-se que ele uma dessas seis escolhas:

- Modifica suas contribuições – apresentará uma redução ou um aumento em nível de esforço;
- Modifica seu resultado – produz mais peças com menos qualidade ao perceber que isso aumentará seus rendimentos;
- Distorce sua auto-imagem – perceber que produz muito mais que os outros;
- Distorce a imagem dos outros – achar que o trabalho de determinado colega não é tão interessante;
- Busca outro ponto de referência – ganho menos que fulano, mais ganho mais que sicrano;
- Abandona o terreno – deixar o emprego.

Ainda segundo Robbin (2005, p 147), os funcionários também buscam equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais, como cargos de status, escritórios luxuosos. Historicamente, a teoria da equidade enforca a justiça da distribuição, que é a justiça que se percebe na quantidade e na alocação das recompensas entre os indivíduos, podendo ainda se considerar a justiça de processo, ou seja, a justiça utilizada na distribuição das recompensas. Sendo que se tem demonstrado que a justiça de distribuição tem maior influência sobre a satisfação dos funcionários do que a justiça de processo, sendo que esta tende a afetar o comprometimento do funcionário com a organização, a confiança em seu chefe e a sua intenção em se demitir.

Portanto, a busca de mecanismos para aumentar a percepção da justiça da distribuição e do processo é fundamental para a sensação de equidade dos funcionários.

Sem embargo, vale ressaltar que o sentimento de equidade é subjetivo, depende da percepção das pessoas, envolvendo todos os sentidos, o que pode parecer justo para o superior, pode não parecer justo para o subordinado, por isso, a maior importância recai sobre o que o ambiente percebe com justo e não sobre o que o gerente acredita ser justo.

## 2.9. Teoria da Expectativa

Segundo Robbin (2005, p.148), a teoria da expectativa, desenvolvida por Victor Vroom, sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo, enfocando três relações:

- **Relação esforço-desempenho:** a probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que certa quantidade de esforço o levará ao desempenho desejado;
- **Relação desempenho-recompensa:** o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho o levará ao resultado desejado;
- **Relação recompensas-metas pessoais:** o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Portanto, motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos voluntários para escolher, dependente do valor que ele atribui ao resultado advindo da escolha, da percepção de que a obtenção do resultado está ligada a uma compensação e da expectativa que ele tem de poder obter o resultado desejado.

Para entendermos melhor, Robbin (2005, p. 148) propõe três questões que, se respondidas afirmativamente, maximizará a motivação do funcionário. As questões são as seguintes:

- Se eu me esforçar ao máximo, isso será reconhecido em minha avaliação de desempenho? Se sua capacitação deixar a desejar por mais que ele se esforce ele nunca terá um desempenho melhor e o sistema de avaliação

poderá levar em conta outros critérios além do desempenho, dessa forma isso poderá fazer com que o funcionário acredite que não importa o quanto ele se esforce, nunca receberá uma boa avaliação.

- Se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultará em alguma recompensa organizacional? Quando a empresa recompensa outras coisas além do desempenho, como antiguidade na empresa, isso poderá levar o funcionário a acreditar que a relação desempenho-recompensa é fraca.
- Se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim? Muitas vezes a recompensa recebida não condiz com a expectativa do funcionário, como aquele que espera um aumento salarial ou uma promoção e recebe apenas um elogio.

É importante perceber que a motivação é um processo que varia de indivíduo para indivíduo, em função de seus objetivos pessoais e de sua percepção de realidade. Pressupor que todos os funcionários desejam a mesmas coisas é um erro que poderá levar a motivação dos funcionários a um ponto abaixo de seu nível máximo.

### **3. A EMPRESA SEMCO DO BRASIL<sup>5</sup>**

O material a seguir é fruto de informações fornecidas por Flordelice A. F. Bassanello, gerente de recursos humanos da Semco, em entrevista pessoal realizada no escritório central da Semco em São Paulo, no mês de maio, p.p., e de dados extraídos do site da empresa.

#### **3.1. Histórico da Semco**

A Semco foi fundada em 1953 por um engenheiro austríaco chamado Antonio Curt Semler. No início, dedicava-se somente à fabricação de centrífugas para a indústria de óleos vegetais.

Na década de 60, com o florescimento da indústria naval no Brasil, a SEMCO passa a produzir bombas hidráulicas, bombas de carga, eixos e outros componentes para navios. Durante cerca de vinte anos, a SEMCO dedicou-se quase exclusivamente à indústria naval.

Na década de 80, já sob a direção de Ricardo Semler (filho de Antonio Curt Semler), a SEMCO realiza um esforço muito grande de diversificação de sua linha de produtos, com o objetivo de livrar-se da forte dependência a um só ramo de indústria ou a poucos clientes. Passa, então, a fabricar misturadores para as indústrias: química, farmacêutica, alimentícia e de mineração, equipamentos para refrigeração e ar condicionado, máquinas para higienização de utensílios de cozinha industrial e para o processamento de alimentos.

Na década de 90, em associação com grandes empresas americanas, ingressa na área de serviços, inicialmente com a ERM BRASIL, especializada em projetos de engenharia ambiental. Em 1994, com a CUSHMAN & WAKEFIELD SEMCO, especializada em gerenciamento de propriedades. Posteriormente, a CWS diversifica suas atividades, passando a atuar também em consultoria voltada para negócios imobiliários. Em 1998, é criada a SEMCO RGIS, especializada em serviços de inventários.

Em 2000, nasce a SEMCO VENTURES, com a missão de prospectar e desenvolver novos negócios. O primeiro novo negócio – SEMCO MANUTENÇÃO VOLANTE –

---

<sup>5</sup> *Fonte:* Informações fornecidas por Flordelice A. F. Bassanello em entrevista pessoal.

surge em 2002 e ganha autonomia em 2003. Em 2004, é criada a PITNEY BOWES SEMCO, especializada em gerenciamento de documentos.

Após algumas mudanças societárias, o Grupo é constituído pelas empresas: Semco Equipamentos Industriais e Pitney Bowes Semco. Temos também um grupo de profissionais, na Holding, responsável pela prospecção de novos negócios.

### **3.2. Características e Crenças da Semco**

A principal característica do processo de administração participativa na Semco é a simplicidade. Quase toda a relação capital-trabalho na Semco é baseada na intuição e no bom senso das pessoas. A grande diferença entre o bom senso que foi condenado pela Administração Científica e o bom senso aqui mencionado é que, no primeiro caso, valia o bom senso do patrão ou do chefe e, no caso da Semco, vale o bom senso de todas as pessoas.

Muitas crenças, inicialmente defendidas apenas por um grupo restrito de administradores, aos poucos foram incorporadas pela maioria das pessoas na Semco e, hoje, já fazem parte da cultura da empresa. Vejamos algumas:

- O ser humano é capaz de se auto-determinar. Por isso, as pessoas menos controladas tendem a ser mais produtivas;
- É possível compatibilizar os objetivos da empresa com os objetivos das pessoas. Os objetivos podem ser complementares;
- O trabalho não precisa ser encarado apenas como uma obrigação. Ele pode ser visto como uma fonte de auto-realização;
- A visão mecanicista, que esteve presente nas organizações durante tanto tempo, inibe a criatividade das pessoas. A visão “humanista” permite descobrir em cada um o que ele tem de melhor e estimula o seu desenvolvimento;
- A existência de dois lados opostos, na relação capital-trabalho, faz parte do sistema capitalista. Seria uma ingenuidade pensar que o conflito nessa relação possa ser totalmente eliminado. O importante é que essa relação, mesmo em momentos de conflito, pode e deve preservar a dignidade das pessoas e propiciar o crescimento das duas partes envolvidas;

- Todos têm o direito de errar. É preferível cometer um erro porque se ousou do que permanecer preso às velhas soluções já conhecidas, ainda que estas sejam mais seguras;
- As pessoas valem pelas suas qualificações pessoais e não pela importância do cargo que ocupam. Os cargos são passageiros, as pessoas são perenes;
- Diante de uma dúvida, cada um tem o direito de procurar a solução com a pessoa que detenha a informação ou o conhecimento ou a experiência, independentemente do cargo que esteja ocupando. Essa procura não pode ser vista como um *by pass* no chefe, mas como uma prática absolutamente saudável;
- Nenhum modelo de administração participativa poderá ser bem-sucedido e duradouro se não envolver todas as pessoas da organização;
- Nenhum administrador corre o risco de perder sua autoridade por não saber responder a alguma pergunta de seu subordinado. Essa é apenas mais uma oportunidade excepcional de crescimento dos dois - o que formulou a pergunta e o que vai pesquisar ou procurar outras pessoas que possam ajudá-lo;
- A maioria das pessoas é formada por gente séria, honesta, dedicada, colaboradora. Essas pessoas não fazem parte do noticiário de jornais. Por causa dos maus elementos, que constituem a exceção, não tem sentido submeter a maioria a controles humilhantes;
- Sonegar informação é uma forma covarde de exercer o poder. Nenhuma organização poderá contar com a completa adesão das pessoas se não houver absoluta transparência nas suas relações;
- Uma organização fortemente hierarquizada, com muitos níveis de comando, tende a encontrar maior dificuldade para substituir o estilo autoritário pelo estilo democrático nas relações de trabalho.

### **3.3. O Processo de Administração Participativa na Semco**

O processo de mudança que levou a SEMCO a ter um estilo de gestão cada vez mais participativo começou com muitos exercícios de reflexão, que, no início, envolviam somente a diretoria e a gerência da empresa. Essas reflexões serviram para colocar os objetivos de longo prazo, bem como os valores, os princípios e as crenças que deveriam servir de pano de fundo de todas as ações.

Depois de algum tempo ficou claro que não fazia muito sentido um grupo restrito de administradores estabelecerem esses valores e implantá-los de cima para baixo. Era preciso encontrar formas de envolver todas as pessoas nessas discussões, mesmo sabendo que isso poderia ser muito difícil ou até impossível. O que fazer para que pessoas tratadas como seres imaturos, irresponsáveis, severamente vigiados e controlados, executando ordens expressas e sem direito a contestação, pudessem, de repente, sentar-se para discutir princípios, valores etc.?

A saída poderia ser a clássica solução de ir envolvendo aos poucos, nível por nível, até chegar, não importa quando, ao chão da fábrica. Seria mais seguro, mas foi afastada a hipótese de conviver por muito tempo com duas espécies de pessoas, as já envolvidas no processo e todo o resto do grupo.

A empresa preferiu ousar, criando condições para que o envolvimento de todas as pessoas ocorresse ao mesmo tempo. Ao invés de primeiro discutir conceitos, para depois colocá-los em prática, optou-se por mudar a prática para, depois, se necessário, formular os conceitos.

Entre muitos aspectos que fazem parte do processo de participação, alguns merecem destaque porque são componentes básicos. São eles:

- Poder;
- Informação/Conhecimento;
- Resultado.

A empresa começou pelo componente PODER, porque isso poderia alterar rapidamente a prática do dia-a-dia. Foi solicitado aos gerentes e supervisores para evitarem respostas simples às perguntas feitas pelos seus subordinados. Eles deveriam fazer um esforço para devolver a pergunta, oferecendo algumas pistas para o próprio subordinado encontrar a solução. Os setores que prestam serviços ao

peçoal foram orientados a, diante de reclamações feitas pelas pessoas, solicitarem que elas mesmas apresentassem sugestões para melhorar os serviços. Aos poucos as pessoas, às vezes até sem se dar conta disso, estavam começando a participar de pequenas decisões na empresa. Com o tempo, como aparece nas “atividades/programas” a seguir, a participação foi se estendendo a situações mais complexas como, por exemplo, participar do processo de seleção do seu futuro chefe.

As principais atividades e programas participativos são os seguintes:

#### **Participações simples – no início dos programas**

- resolver problemas do restaurante;
- resolver problemas da limpeza;
- escolher a cor do uniforme;
- escolher o tipo de festa de fim de ano;
- escolher a forma de compensar dias úteis intercalados entre feriado e fim de semana.

#### **Participações mais expressivas – após o início dos programas**

- sugestões para melhorar a qualidade;
- sugestões para melhorar o processo de fabricação;
- sugestões para melhorar a produtividade;
- fixação das próprias metas de produção;
- participação na escolha do local de trabalho;
- participação na elaboração de estruturas de cargos e salários;
- participação no processo de seleção do seu futuro chefe;
- participação no processo de seleção de seus futuros pares;
- participação no processo de avaliação do seu chefe;
- participação na priorização dos pequenos investimentos;
- participação nos lucros da empresa;

- autocontrole de frequência;
- autofixação dos salários.

Concomitantemente, o sistema de INFORMAÇÃO (comunicações internas) foi se desenvolvendo. As comunicações chamadas “reservadas” ou “confidenciais” foram desaparecendo. No lugar de um modelo formal de comunicação escrita surgiram múltiplas formas de comunicação, algumas escritas e outras orais. Nessa época foi criada a Comissão de Fábrica, que tinha como uma de suas atribuições principais ser um dos canais de comunicação entre os empregados e a empresa. Outros grupos, alguns de curta duração e outros mais perenes, surgiram para resolver problemas específicos e, também, funcionaram (e funcionam) como transmissores de informações.

Maior quantidade de informações gerou a necessidade de aprofundar o CONHECIMENTO. Já não bastava a informação a respeito do que estava acontecendo na empresa. Era necessário entender porque isto ou aquilo acontecia. Portanto, era preciso analisar melhor os fatos e entender que a empresa não era uma entidade isolada. Ela estava inserida num contexto mais amplo, envolvendo a situação econômica, política e social do País. O maior conhecimento fez aumentar a transparência, a tal ponto que, hoje, praticamente não existe mais qualquer dado da Semco que não possa ser conhecido por todas as pessoas.

A participação nos RESULTADOS foi uma decorrência natural da evolução do processo de administração participativa. Era fundamental que a implantação da participação nos lucros fosse fruto também de um processo participativo. Para tanto, a empresa só estabeleceu o percentual do lucro líquido do qual estava disposta a abrir mão. No mais, tudo deveria ser estabelecido pelas pessoas. E assim foi. Várias comissões de empregados, vários diretores de sindicatos e alguns representantes da empresa fizeram uma ampla negociação que levou à formulação de 17 princípios básicos. Exemplos de princípios básicos:

- a participação nos lucros será extensiva a todos;
- a participação nos lucros não deverá substituir nem complementar salários;
- os critérios de distribuição dos lucros serão estabelecidos pela assembléia geral de empregados;

- a empresa e os sindicatos deverão ministrar cursos de leitura de balanços;
- a participação nos lucros surgiu como o coroamento do processo participativo e, hoje, é um realimentador da participação das pessoas nos destinos da empresa.

Como em todo processo de mudança, a administração participativa na Semco também enfrentou (e ainda enfrenta) dificuldades. As resistências maiores estiveram sempre nos níveis gerenciais (em todos os níveis gerenciais, mas de forma mais acentuada na média gerência). Mesmo sem aprofundar o estudo das causas dessas resistências, é possível apontar as mais importantes:

- a insegurança provocada pela ausência de receitas prontas;
- a impressão (equivocada) de perda de *status*;
- o imediatismo. Decisões de cima para baixo são mais rápidas;
- o comodismo. Sempre foi assim, para que mudar?

#### **3.4. Principais Características do Jeito de Ser da Semco**

- Participação. Todas as pessoas têm direito a receber e fornecer informações a respeito de tudo que está acontecendo, desde questões referentes ao estacionamento até os resultados da empresa. Participar de pequenas e grandes decisões, desde a escolha do uniforme até a escolha do seu futuro chefe. Participar dos lucros da empresa, com pleno conhecimento da forma de apuração dos resultados;
- Seriedade e confiabilidade;
- Honestidade e transparência;
- Igualdade de oportunidades;
- Liberdade de expressão/opinião;
- Mais autonomia às pessoas, menos controle e mais responsabilidade. O controle deve estar nos processos e não nas pessoas;
- Busca do resultado sustentável;
- Responsabilidade perante o cliente vem antes do lucro;

- Tratamento digno e respeitoso às pessoas de todos os níveis (hierárquicos, sociais, econômicos, escolaridade);
- Trabalho não é só obrigação. Pode ser, também, fonte de autorrealização;
- Informalidade/descontração/naturalidade/alegria.
- Ausência de preconceitos. Não há discriminação de sexo, idade, raça, origem, aparência;
- Poucos níveis hierárquicos;
- Liberdade de contato direto com qualquer pessoa da organização (de qualquer nível e/ou qualquer empresa do grupo);
- Ousadia. As pessoas são estimuladas a ousar, mesmo correndo o risco de errar. Os erros são encarados como fontes de aprendizado/oportunidades de crescimento.

Quadro 2 – Eliminação progressiva das diferenças de tratamento

<b>ANTES</b>	<b>DEPOIS</b>
Os operários eram revistados (os administrativos não)	Ninguém é revistado
A jornada de trabalho dos operários era maior que a dos administrativos	As jornadas de trabalho são iguais (40 horas)
Os operários eram horistas e os administrativos eram mensalistas	Todos são mensalistas
Os restaurantes eram diferentes	O restaurante é único (igual para todos)
O horário móvel era privilégio dos administrativos	Todos têm horário móvel
A Assistência Médica era diferenciada para Diretores e Gerentes	A Assistência médica é igual para todos
Diretores e Gerentes tinham salas fechadas e os demais ficavam no salão	Todos ficam no salão
Diretores e Gerentes tinham privilégios no estacionamento	Depois de muita resistência, os privilégios só foram eliminados em 1999

*Fonte:* Informação fornecida por Flordelice A. F. Bassanello em entrevista pessoal.

### 3.5. Momentos Importantes da Semco

- ascensão de Ricardo Semler à presidência da Semco;
- discussão dos princípios da empresa;
- decisão de mudar o modelo de gestão, de autocrático para democrático;
- eliminação da revista de operários na saída (confiança nas pessoas);
- decisão de aproveitar todas as oportunidades para exercitar a participação;
- constituição da comissão de fábrica;
- implantação do horário móvel no escritório e na fábrica;
- mudança de estrutura funcional para divisional;
- implantação das unidades de negócios;
- eliminação das linhas de produção/montagem;
- redução dos níveis hierárquicos;
- eliminação das salas fechadas;
- decisões colegiadas nas unidades e na administração central.

### **3.6. Princípios e valores da Semco<sup>6</sup>**

Na Semco as pessoas seguem algumas regrinhas básicas que uma empresa séria e confiável deve seguir. Isso faz com que o grupo cresça e cada uma das pessoas conheça bem o seu local de trabalho.

Na prática, são 10 princípios a serem seguidos:

- 1 – Ser uma empresa séria e confiável;
- 2 – Valorizar a honestidade e a transparência acima dos interesses momentâneos;
- 3 – Buscar o equilíbrio entre o lucro de curto e longo prazo;
- 4 – Oferecer serviços e produtos a preços justos e reconhecidos pelo cliente como os melhores do mercado;
- 5 – Proporcionar atendimento diferenciado ao cliente, colocando nossa responsabilidade antes do lucro;

---

<sup>6</sup> Fonte: <http://www.semco.com.br/pt/content.asp?content=3&contentID=566>. Acesso em 01 jun 09.

- 6 – Estimular a criatividade, valorizando as pessoas que ousam;
- 7 – Incentivar a participação de todos e o questionamento de decisões impostas de cima pra baixo;
- 8 – Preservar ambiente informal e agradável, com profissionalismo e sem preconceitos;
- 9 – Manter condições seguras de trabalho e controlar os processos industriais para proteger nossas pessoas e o meio ambiente;
- 10 – Ter humildade para reconhecer os erros, sabendo que sempre haverá o que melhorar.

### **3.7. Manual de sobrevivência do grupo Semco<sup>7</sup>**

O manual faz parte de um esforço de muita gente que quer provar que existe uma maneira mais digna e mais justa de administrar uma empresa no Brasil. Ele tem o objetivo de fazer com que todos falem a mesma língua. Porém, lembra que não querem pessoas sem opinião na empresa. Elas devem gritar e brigar quando alguma coisa não está certa ou não bate com a sua visão.

Ressalta ainda que enquanto as diretrizes estiverem em vigor, porém, é importante que todos remem o barco na mesma direção, e é esta razão deste manual.

#### **Liderança**

Consideramos a estrutura organizacional necessária para o bom andamento de nossos negócios. Porém, aqui só pode liderar quem tiver o respeito de seus liderados. Lideranças situacionais serão sempre estimuladas e respeitadas.

#### **Cargo**

Aqui no Grupo Semco, se a pessoa tem um cargo pomposo ou bem simples tanto faz. O que mais importa é sempre procurar aprender e ensinar coisas novas.

#### **Rotação de Cargos**

Sempre que possível promovemos a movimentação de pessoas: algumas mudam de área e outras mudam de unidade de negócios. Esta é mais uma oportunidade de desenvolvimento que a empresa oferece.

---

<sup>7</sup> Fonte: <http://www.semco.com.br/pt/content.asp?content=3&contentID=567>. Acesso em 01 jun 09.

**Liberdade**

No Grupo Semco não há lugar para formalidades. As portas estão sempre abertas e as pessoas devem falar o que realmente pensam, sem receios e sem inibições.

**Honestidade**

Tudo no Grupo Semco é baseado na confiança. Quando há desonestidade, e sempre poderá haver alguém desonesto, a empresa age duramente para poder manter esta linha de conduta com todos.

**Denúncias**

A empresa não incentiva as pessoas a denunciarem as outras – isso só deve ocorrer quando você acha que tem acesso a fatos concretos que estão beneficiando alguém e prejudicando a todos. Cartas anônimas não são consideradas.

**Jogos de Azar**

Dentro da empresa não se aceita jogos a dinheiro de qualquer espécie.

**Porte de Armas e Violência**

É totalmente inaceitável carregar armas para dentro da empresa. Qualquer tipo de violência, de uma pessoa em relação à outra, é visto como ocorrência extremamente grave.

**Sindicatos**

O sindicato é uma forma importante de proteção ao trabalhador. A sindicalização é livre na empresa. O Grupo Semco entende que o relacionamento constante com os sindicatos é saudável para empresa e para os empregados. A presença de sindicalistas na empresa é sempre bem vinda.

**Você... e os outros**

Como todos devem poder dizer abertamente o que pensam, as fofocas e boatos não devem ser estimulados. Qualquer tentativa de prejudicar outra pessoa é vista como coisa séria. Participe e fale tudo o que você pensa abertamente e de forma a melhorar as coisas.

**Comercialização na empresa**

A entrada de vendedores para tratar assuntos pessoais só é permitida quando agendada pelo interessado.

### **Agiotagem**

O empréstimo de dinheiro de um funcionário a outro com cobrança de juros é considerado abuso e tratado como assunto grave pela empresa.

### **Preconceitos**

O Grupo Semco não admite discriminações de sexo, cor, religião, política etc. Todos têm que ter oportunidades idênticas na empresa - ajude a tornar isto realidade.

### **Uso de Autoridade**

Muitos cargos na empresa carregam consigo o uso da autoridade. Pressões, táticas que envolvem fazer pessoas trabalharem com medo ou qualquer tipo de desrespeito são considerados incapacidade de liderança e mau uso de autoridade.

### **Horário de Trabalho**

O Grupo Semco tem horário flexível onde isso é possível. Esta é uma forma de atender às necessidades de cada pessoa, sem prejudicar a empresa.

### **Autocontrole de frequência**

No Grupo Semco, cada pessoa controla seu próprio horário de trabalho. Esta é mais uma forma de transferir responsabilidade para cada um.

### **Comissões**

As pessoas do Grupo Semco costumam criar comissões para tratar dos assuntos de interesse coletivo. Participe e garanta que as comissões sejam veículos atuantes e defendam efetivamente seus interesses, que muitas vezes não coincidem com os interesses da empresa. Este conflito aqui é visto como saudável e necessário.

### **Prata da casa**

No Grupo Semco, as pessoas que já estão na empresa têm preferência quando aparece uma vaga nova ou possibilidade de promoção, desde que atenda os requisitos do cargo.

### **Férias**

O Grupo Semco não acredita que há pessoas insubstituíveis. Todos devem tirar suas férias anuais, sempre. É imprescindível para a saúde das pessoas e da empresa como um todo – não existe desculpa boa o suficiente para justificar o acúmulo de férias.

### **Seleção**

Quando há admissão ou promoção, as pessoas do departamento têm a oportunidade de entrevistar, analisar e participar da decisão sobre a escolha do candidato.

### **Avaliação por subordinados**

A cada seis meses você vai preencher um questionário para poder dizer o que realmente pensa sobre o seu líder imediato. Seja muito franco e honesto, tanto no preenchimento quanto na discussão posterior que deve ocorrer.

### **Aposentados**

Não temos restrições ao trabalho ativo ou parcial de aposentados ou pessoas de idade avançada. Ninguém é velho demais para nós - ao contrário, achamos que a experiência vem com a idade.

### **A participação no dia-a-dia**

A filosofia do Grupo Semco é a da participação e do envolvimento ativo. Não se acomode. Opine, candidate-se, diga sempre o que você pensa - não seja apenas mais um na empresa. Opine sobre tudo que lhe interessa, mesmo que não for solicitado a fazê-lo. Seja ativo com seu palpite.

### **Sugestões das pessoas**

Queremos que todos se manifestem; as opiniões sempre serão bem vindas e devem acontecer espontaneamente. O Grupo Semco não pratica e não quer implantar programas do tipo Caixa-Sugestão. Todas as vezes que houver necessidade ou interesse, poderemos lançar campanhas que incentivem sugestões específicas.

### **Dinamismo**

O Grupo Semco costuma ser uma empresa de grandes mudanças de tempos em tempos. Não se assuste - consideramos isto positivo. Observe as mudanças sem medo - são características típicas do Grupo.

**Política salarial**

O Grupo Semco procura envolver as pessoas na discussão de quanto é o salário justo de cada um. É claro que há ocasiões em que as pessoas acham que os salários deveriam ser maiores e a empresa acha que não pode pagar mais. O importante é que sempre haverá espaço para discussão desse assunto.

**Greve**

A decisão de participar ou não deste tipo de movimento é individual. Isso faz parte da democracia e é respeitada pela empresa.

**Vida pessoal**

A vida pertence a cada um e a vida pessoal de cada pessoa do Grupo Semco é sagrada. Contanto que não interfira com o trabalho ou o ambiente, a empresa não se interessa em saber o que cada pessoa faz com sua própria vida. A área de RH está à disposição para dar apoio a quem quiser, em qualquer área, mas a empresa nunca irá se intrometer na vida particular das pessoas.

**Ex-pessoal da Semco**

Depois que alguém sai da empresa, sua volta é sempre bem vinda – não temos nada contra ex-pessoal da empresa. Muito pelo contrário.

**Demissões**

Quando acontecem demissões a empresa passa horas e dias pensando cautelosamente no caso (ou casos). A empresa evita ao máximo as demissões e se envolve com seriedade na proteção à justiça – vamos todos manter esta linha como realidade – a demissão é uma coisa muito grave e deve ser tratada com extremo cuidado por todos.

**Segurança no trabalho**

Isso não é apenas responsabilidade da empresa. Fique de olhos abertos, evite acidentes sempre, use o equipamento de segurança mesmo quando ele é incômodo – com saúde não podemos arriscar. Faça um esforço especial neste sentido, cobre efetivamente da empresa a sua parte e não deixe a CIPA virar uma comissão apenas pró-forma.

**Divulgação dos resultados**

Periodicamente você saberá os resultados da sua unidade e da empresa, e poderá discuti-los. Acompanhe de perto e faça perguntas que quiser – não há assunto que não possa ser discutido. Há pouquíssimas empresas que têm isso - aproveite!

### **Programa de participação nos lucros – resultados**

O Programa de Participação nos Lucros - Resultados no Grupo Semco é pra valer. Trata-se de uma participação no que cada unidade ganha. Cada empresa do grupo possui o seu programa, de acordo com as características de cada negócio.

### **Parentesco**

Para evitar injustiças ou constrangimentos, parentes de 1º grau não trabalham na mesma unidade, local de trabalho ou com o mesmo líder, salvo exceções para casos especiais. Em locais completamente diferentes e sem ligação, não há restrição formal.

### **Horistas/Mensalistas**

No Grupo Semco não existe discriminação - Aqui todos são mensalistas e tratados igualmente.

### **Nossas pessoas**

Evitamos usar os termos “funcionários”, “empregados”, “colaborador” e outros parecidos. Somos uma equipe inteira e só temos “pessoas”. É assim que chamamos a todos que trabalham conosco. Procure ao máximo não usar outros termos que são tão comuns, mas que não expressam igualdade.

### **Uso de recursos da empresa**

Não misturamos trabalho e recursos da empresa com serviços pessoais. Ninguém deve fazer, durante o expediente, qualquer serviço para outra pessoa que seja de benefício apenas pessoal, o que não impede que as pessoas usem serviços de um colega fora do expediente, acertando as condições entre eles, sem envolver a empresa.

### **Atendimento ao cliente**

Isto é uma coisa da maior importância. Nunca deixe de atender bem a um cliente; não fuja dele, e faça para ele exatamente o que você esperaria, se fosse um cliente.

Seja honesto com prazos, preços e condições de serviço – Jamais prometa algo que você não possa cumprir.

### **Comunicação**

O Grupo Semco e suas pessoas devem se comunicar com franqueza e honestidade. Você deve poder acreditar tranquilamente no que é dito em comunicados da empresa - cobre esta transparência quando você tiver dúvidas.

### **Gravidez**

A gravidez é vista pela empresa como um momento de grande importância e felicidade. Nunca deixe acontecer uma injustiça com uma de nossas mulheres grávidas - elas merecem o maior respeito e carinho.

### **Informalidade**

Fazer festinha de aniversário em final de expediente ou usar apenas apelidos faz parte da cultura da empresa - não se acanhe, nem se apegue a formalidades.

### **Orgulho**

Só vale a pena trabalhar num lugar que dê orgulho. Crie este orgulho na qualidade do que você faz. Não deixe sair um produto ou serviço que não atenda à expectativa do cliente, não faça uma carta ou comunicado que não sejam honestos, e não deixe cair o nível na empresa - lute para ter orgulho sempre.

### **Respeito a visitantes**

Dê toda atenção e respeito às pessoas que nos visitam. Não deixe ninguém esperá-lo mais do que 5 ou 10 minutos. Atenda a todos com cortesia, seja fornecedor, cliente ou outra pessoa qualquer.

## **3.8. Comitê Cê Ta Loko<sup>8</sup>**

Periodicamente, os membros do comitê Cê Tá Loko se reúnem para apresentar idéias malucas, não apropriadas para as reuniões formais da Semco ou de qualquer outra empresa.

A intenção é deixar as soluções convencionais de lado e apresentar idéias que tenham como princípio a liberdade, o respeito ao outro, o poder compartilhado e o

---

<sup>8</sup> Fonte: <http://www.semco.com.br/pt/content.asp?content=4&contentID=604>. Acesso em 01 jun 09.

sagrado direito ao ócio. Mas se, ao expor uma idéia, as outras pessoas não gritarem “Cê Tá Loko!”, não é esse o lugar correto para lidar com a novidade.

No comitê surgiram invenções como o “Aposente-se um pouco”, o banco de currículos “Fique com a Semco” etc.

### **3.9. Aposente-se um pouco<sup>9</sup>**

Na Semco você não precisa esperar ficar velhinho para poder curtir sua aposentadoria. A idéia é que você possa aproveitá-la uma vez por semana, a partir de qualquer idade.

O projeto “Aposente-se um Pouco” foi pensado de acordo com uma análise do ciclo de vida. Em qualquer análise que possamos fazer, veremos que temos dinheiro quando não temos tempo para usufruí-lo, tempo quando não temos mais dinheiro seguro, e a possibilidade de gozar da natureza e dos esportes quando não temos mais saúde para tanto.

Pensando nisso, o programa permite que, uma vez por semana, a pessoa possa fazer o que planeja ao se aposentar, como um curso de arte, praticar esportes durante a tarde ou simplesmente passar o dia com os filhos.

Quando implementado este projeto, a pessoa terá a opção de deixar de trabalhar um dia da semana, repondo-o no futuro, depois de aposentado, com salário proporcional.

### **3.10. Responsabilidade social<sup>10</sup>**

Fundação Semco é a mentora e catalisadora de projetos educacionais, culturais, ambientais e estratégicos. Concebe-os, projeta-os e coloca-os em operação na perspectiva da auto-sustentação. Trabalha atualmente em quatro frentes diferenciadas, mas sinérgicas:

- Instituto Lumiar – educação democrática em duas escolas (São Paulo e Campos do Jordão);

---

<sup>9</sup> Fonte: <http://www.semco.com.br/pt/content.asp?content=4&contentID=570>. Acesso em 01 jun 09.

<sup>10</sup> Fonte: <http://www.semco.com.br/pt/content.asp?content=2>. Acesso em 01 jun 09.

- Instituto DNA Brasil – think-tank que promove estudos estratégicos para o Brasil;
- Habitat dos Mellos – projeto sócio-cultural e ambiental;
- Festival dos Mellos - festival multicultural.

### **3.10.1. Instituto Lumiar - [www.lumiar.org.br](http://www.lumiar.org.br)**

O Instituto Lumiar é um centro de estudos, onde são realizados debates, pesquisas e reflexões a respeito da educação democrática na infância e na adolescência.

As escolas Lumiar são multiculturais e não têm fins lucrativos. A proposta pedagógica ancora - se nas mais avançadas tecnologias de ensino, onde a criança aprende de forma interativa e universal. O objetivo é formar cidadãos responsáveis que tenham competências sociais, intelectuais e culturais, além do conhecimento adequado para um mundo moderno, ágil e democrático. Crianças de diversas culturas, idades e origens experimentam o conhecimento sem hierarquia, adquirindo a capacidade de valorizar e aprender a partir das diferenças.

Nessas escolas, o educador tem o papel principal de mentor e orientador dos alunos: ouvindo, incentivando e buscando novas formas de aprendizado.

Com a intenção de criar um modelo que possa ser facilmente replicado do que seria o “primeiro mundo” adaptado à realidade brasileira, a Fundação Semco desenvolveu o Habitat dos Mellos.

### **3.10.2. DNA Brasil - [www.dnabrasil.org.br](http://www.dnabrasil.org.br)**

Pensar e repensar a vocação do país. Iluminar as principais questões estratégicas para o desenvolvimento do Brasil. Criar um fórum que reúna as melhores cabeças do país, de maneira interdisciplinar e em formato inédito. Esta é a missão do Instituto DNA Brasil, que promove anualmente 3 eventos:

- DNA Brasil - encontro com 50 dos mais notáveis brasileiros
- DNA Brasil Real - encontro com 50 brasileiros que representam a matriz da população do país, segundo o IBGE.

- Festival dos Mellos - evento cultural aberto ao público que reúne em 3 municípios de São Paulo artistas e intelectuais para conversa com população local e turistas.

Produtos decorrentes do DNA Brasil:

- 12 unidades de reflexão que abrangem os principais problemas apontados pelo Grupo;
- 2 livros;
- 1 DVD;
- 1 Cartilha;
- Participação de mais de 3000 pessoas do Festival Cultural.

### **3.10.3. Habitat dos Mellos - [www.fundacaosemco.org.br/mellos/index.asp](http://www.fundacaosemco.org.br/mellos/index.asp)**

Com a intenção de criar um modelo que possa ser facilmente replicado do que seria o “primeiro mundo” adaptado à realidade brasileira que a Fundação Semco desenvolveu o Habitat dos Mellos.

Nesta primeira fase, busca-se reconstituir a floresta nativa e auxiliar o crescimento econômico da região conhecida como Mellos, respeitando todos os aspectos culturais deste povoado.

O Habitat dos Mellos está instalado na intersecção dos municípios de Campos do Jordão, São Bento do Sapucaí e Santo Antônio do Pinhal. Saiba mais na página.

### **3.10.4. Festival dos Mellos - [www.festivaldosmellos.org.br](http://www.festivaldosmellos.org.br)**

Um festival multicultural com debates, música, dança e teatro, assim é o Festival dos Mellos, que é realizado no bairro dos Mellos (em Campos do Jordão) e nas cidades vizinhas Santo Antônio do Pinhal e São Bento do Sapucaí.

A intenção é mostrar que é possível unir discussões sérias e eruditas com tradições e eventos populares, ao mesmo tempo em que é desvendada a beleza da região da Mantiqueira.

No último ano foram mais de 200 artistas e intelectuais em mais de 60 atrações.

Exposições, filmes, apresentações circenses e rodas de histórias também fazem parte da programação. As atividades realizadas no evento podem ser conferidas no site.

### **3.11. A Semco e as Teorias Motivacionais**

É possível perceber pontos das teorias motivacionais aplicados no modo de ser da Semco, seja nas políticas e ações clara, seja na participação das pessoas em todas as decisões, de tal forma a nos levar a fazer a seguinte relação:

Dentro da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, conforme Chiavenato (2000, p. 252-255), e da teoria ERG de Alderfer, Robbin (2005, p. 136), a empresa minimiza as necessidades apresentadas por eles, na medida em que torna as pessoas responsáveis pelo clima organizacional, uma vez que elas são participantes e atuantes nas decisões da empresa e, conseqüentemente, percebem as possibilidades da empresa. Basta vermos no subitem 3.3. que fala do processo de administração participativa na Semco.

Na teoria da X e Y de McCregor, Chiavenato (2000, p. 260-263), é clara a visão Y que a empresa tem de suas pessoas, assim denominada pela empresa, acreditando que o trabalho possa ser algo prazeroso e fonte de autorealização, não os tratam como seres imaturos, irresponsáveis, severamente vigiados e controlados, executando ordens expressas e sem direito a contestação. Inclusive esse foi um ponto bastante interessante asseverado pela Sra. Flordelice, em nossa entrevista.

Concernente à teoria dos dois fatores de Herzberg, Chiavenato (2000, p. 256-257), é possível também perceber que a empresa preocupa-se com os fatores higiênicos e motivacionais, quando a empresa envolve as pessoas em programas participativos para resolver vários problemas do ambiente de trabalho, como restaurante, limpeza, uniformes, festa de final de ano etc. e sugerir melhorias, como no processo de fabricação, na produtividade, nas metas de produção, na estrutura de cargos e salários, na escolha do próprio chefe, na fixação dos salários etc.

Relativamente à teoria das necessidades de McClelland, o modelo de gestão da Semco nos leva a entender que ele permite, por tudo o que foi dito, satisfazer às necessidades de realização e afiliação. Em relação às necessidades de poder, esta pode se ver prejudicada se a pessoa enxergar o poder apenas pelo poder.

Na teoria de fixação dos de objetivos, segundo Robbin (2005, p. 142), a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação para o trabalho e as pessoas trabalham melhor quanto têm feedback em relação ao seu trabalho, sendo que o feedback autogerenciado tem se mostrado um motivador mais poderoso do que o feedback externo. Nesse sentido a política da Semco vem ao encontro dessa teoria, pois além de permitir a participação de todos na definição dos objetivos e metas, fornece o feedback necessário às pessoas, sem em nada sonégá-las.

Em relação à teoria do reforço, Marras (2000, p. 36-37), o reforço condiciona o comportamento, e este é determinado por experiências negativas ou positivas, devendo-se estimular os comportamentos desejáveis e desencorajar os comportamentos não agradáveis, sendo que na Semco todas as pessoas são encorajadas a ousar e buscar novas soluções, admitindo-se o direito de erro, pois se entende que é preferível cometer um erro porque se ousou do que permanecer preso às velhas soluções já conhecidas, ainda que estas sejam mais seguras. Outro ponto também a se considerar é a declaração clara e objetiva das condutas aceitáveis ou não nos princípios e valores da Semco e no manual de sobrevivência do grupo Semco.

Na teoria da equidade, Robbin (2005, p. 145-147), os funcionários fazem comparações entre seu trabalho e sua recompensa com as demais pessoas da empresa, como na Semco isso é tratado e definido com todos, tende-se a minimização dos conflitos abordados nessa teoria.

Por fim, na teoria da expectativa de Vroom, Robbin (2005, p. 148), a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo, a relação aberta e o acesso às informações existentes na Semco possibilitam que as pessoas tenham a exata noção do resultado que trará suas ações, o que tende a minimizar também os conflitos previstos nessa teoria.

## CONCLUSÃO

Um trabalho de pesquisa científica não é tarefa das mais fáceis, trata-se de um verdadeiro trabalho de garimpagem que requer um esforço considerado e muita circunspeção por parte daquele que se propõe a tal empreitada. A busca de subsídios para a formação de convicção se dá em vários campos. Decidir onde começar e até aonde ir, buscando a maior precisão possível que o tema comporta e até o ponto que for apropriado à investigação, dentro do tempo delimitado para tal, é primordial para o sucesso do trabalho.

No presente caso, falarmos de motivação e de ações concretas de uma empresa é algo complexo devido às inumeráveis variáveis que influenciam o tema.

O tema não é algo novo, como pode parecer, Baltasar Gracian<sup>11</sup>, no século XVII, escreveu o seguinte sobre conhecer a natureza dos empregos: *“Cada ocupação tem suas características e é necessário um conhecimento magistral para compreender essas diferenças. Alguns empregos precisam de valor e outros de perspicácia. São mais fáceis os que dependem da retidão, e mais difíceis os que precisam de cautela. No primeiro caso basta ter bom caráter; no segundo nem toda atenção e todo o desvelo são suficientes. Dirigir homens é uma ocupação trabalhosa, principalmente se são loucos ou tolos. É necessário sensatez em dobro para controlar quem não tem nenhuma. O emprego que exige dedicação absoluta, com horário fixo e a mesma rotina, é insuportável. Bem melhores são os trabalhos que não entediam e em que a variedade se casa com a importância, porque a mudança dá mais prazeres. Os melhores empregos são os que nos permitem agir com uma certa independência.”*

Há que se ter cautela em tentar entender as questões que influenciam o comportamento humano, e neste caso os que influenciam o comportamento humano em direção aos objetivos da empresa.

Quando observamos as teorias, não só as motivacionais, temos a impressão de vivenciarmos a história do folclore hindu “Os Cegos e o Elefante”, onde todos conseguiram perceber apenas parte do elefante, estado todos certos e enganados

---

<sup>11</sup> GRACIÁN, Baltasar. tradução Davina Moscoso de Araújo. A arte da prudência – aforismos selecionados. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. P.45

ao mesmo tempo, pois somente na perfeita e harmoniosa junção das partes e que podemos entender o todo.

Contudo e por fim, sem querer criar uma panacéia para o tema, o que seria impossível, podemos afirmar que comportamento ético, a transparência nas relações com as pessoas, o tratamento digno e respeitoso às pessoas de todos os níveis hierárquicos, sociais e econômicos, o reconhecimento, mais reconhecimento e mais reconhecimento, ter mecanismos para informar às pessoas o que está acontecendo na empresa, buscar transformar o trabalho em uma fonte de autorrealização, encarar os erros como fontes de aprendizado e oportunidade de crescimento, permitir as pessoas participarem dos lucros da empresa, com pleno conhecimento da forma de apuração dos resultados, sendo que esta não deverá substituir nem complementar os salários e buscar remunerar próximo às práticas do mercado são pontos que entendemos serem possíveis de aplicação geral.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFIA

GRACIÁN, Baltasar. tradução Davina Moscoso de Araújo. **A arte da prudência – aforismos selecionados**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração/edição compactada**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceito e prática**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5ª Ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

<<http://www.semco.com.br>>. Acesso em 01 jun 2009.