



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**PRÓ-REITORIA DE ENSINO E GRADUAÇÃO**  
**COORDENAÇÃO INSTITUCIONAL DE PROGRAMAS ESPECIAIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO A DISTÂNCIA**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**  
**(Estudo de Caso realizado nas empresas Diários**  
**Associados de Campina Grande-PB)**

**SUELLY VENTURA ROBERTO**

CAMPINA GRANDE - PB

2012

**SUELLY VENTURA ROBERTO**

## **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

**(Estudo de Caso realizado nas empresas Diários  
Associados de Campina Grande-PB)**

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade Artigo, apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração na modalidade a Distância (Curso Piloto UAB) da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às exigências legais.

**Prof<sup>ª</sup>. Orientadora: Dra. Taíses Araújo da Silva Alves**

Campina Grande - PB

2012

SUELY VENTURA ROBERTO

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

(Estudo de Caso realizado nas empresas Diárias Associados de Campina Grande – PB)

Aprovado(a) em: 08 de março de 2012

COMISSÃO EXAMINADORA:

*Taisés Araújo da Silva Alves*

Dra. TAISES ARAÚJO DA SILVA ALVES /UEPB

Orientadora

*Viviane Barreto Motta Nogueira*

MSc. VIVIANE BARRETO MOTTA /UEPB

Examinadora

*Francisco de Assis Batista*

Dr. FRANCISCO DE ASSIS BATISTA /UEPB

Examinadora

SUELLY VENTURA ROBERTO

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO - Estudo de Caso Realizado Nas Empresas Diários Associados de Campina Grande - PB

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL – UEPB

R642 m Roberto, Suelly Ventura.  
Motivação no trabalho [manuscrito]: estudo de caso realizado nas empresas Diários Associados de Campina Grande – PB. / Suelly Ventura Roberto. – 2012.

25 f.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, CIPE, 2012.

“Orientação: Profa. Dra. Taíses Araújo da Silva Alves, Departamento de Administração”.

1. Motivação. 2. Colaborador. 3. Incentivo. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO</b>	<b>10</b>
2.1 O SER HUMANO E SUAS NECESSIDADES	12
2.2 ALGUMAS DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	13
2.3 MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO	14
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>17</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>18</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	18
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>21</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>25</b>

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: Estudo de Caso realizado nas empresas  
Diários Associados de Campina Grande-PB**

**Suely Ventura Roberto**

Universidade Estadual da Paraíba – UEPB  
Coordenação Institucional de Programas Especiais - CIPE  
Curso de Administração a Distância

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Taíses Araújo da Silva Alves - Orientadora**

Universidade Estadual da Paraíba – UEPB  
Coordenação Institucional de Programas Especiais - CIPE  
Curso de Administração a Distância

**RESUMO**

A motivação ainda é um grande desafio para as empresas. Considerando a importância da motivação para manter os colaboradores envolvidos e comprometidos com os objetivos e missão da organização, as empresas têm investido no seu quadro de pessoal através de incentivos financeiros e outros benefícios. Este estudo trata-se de uma Pesquisa Qualitativa de caráter exploratório e descritivo, realizado através de um Estudo de Caso, por meio de Observação Participante, buscando analisar como o Programa de Cargos e Carreiras da Empresa *Diários Associados* tem contribuído para a motivação de seus funcionários. Para tal, reflete sobre os pressupostos teóricos da motivação no trabalho; apresenta o Programa de Incentivos de Cargos e Carreiras da Empresa *Diários Associados*, identificando seus limites e possibilidades. A análise do programa a luz da revisão bibliográfica sobre o tema evidenciou que a empresa Diários Associados possui uma estrutura hierárquica que tem dificultado a efetivação da motivação dos seus colaboradores e que a mesma carece de sistematizar melhor o referido programa.

**Palavras-chave:** Motivação; Colaborador; Incentivos.

## **ABSTRACT**

The motivation is still a big challenge for companies. Considering the importance of motivation to keep employees engaged and committed to the goals and mission of the organization, companies have invested in their staff through financial incentives and other benefits. This study deals with a qualitative research and exploratory and descriptive, conducted through a case study through participant observation, trying to analyze how the Program Jobs and Careers Company Daily Associates has contributed to the motivation of its employees . To this end, reflects on the theoretical motivation in the workplace; presents the Incentive Program Jobs and Careers Company Daily Associates, identifying its limitations and possibilities. The analysis of the program the light of literature review on the subject showed that the company possesses an Associates Daily hierarchical structure that has hindered the effectiveness of the motivation of its employees and that it needs to better systematize this program.

**Keywords:** Motivation; Developers; Incentives.

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo da administração empresarial vem passando por mudanças constantes nos últimos tempos e, hoje, sabe-se muito mais a respeito de como gerir eficazmente organizações complexas. Neste contexto, conceber a motivação como parte integrante desse processo; é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações. Sendo assim, há muitos anos, um grande número de pesquisadores e estudiosos vem salientando a importância de reconhecer esse fenômeno.

Para tudo que se faz, seja no trabalho, em casa, na escola é preciso de uma “força”, uma “energia” para realizar tarefas. Segundo Vergas *apud* Fiorelli, 2004, motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores. Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para os objetivos da organização tem sido preocupação constante dos administradores.

Os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Do lado das organizações, podem sofrer perdas de seus padrões de qualidade e produtividade. Da parte das pessoas, as conseqüências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao stress, ao absenteísmo, à baixa produtividade e desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização.

Diante disto, faz-se necessário destacarmos a importância da motivação para as pessoas e organizações, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente organizacional, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional.

Tendo em vista o despertar das empresas para os seus ativos humanos, observa-se a cada dia o maior interesse das organizações em promover a motivação em favor dos resultados, seja ela feita através de treinamentos, dinâmicas, palestras, enfim de eventos isolados que momentaneamente podem até atender algumas das necessidades, porém em longo prazo tendem a cair no esquecimento dos funcionários. Diante desta preocupação e da experiência da pesquisadora

enquanto colaborado da empresa Diários Associados, especificamente da TV Borborema, o problema deste estudo se constitui em saber como o Programa de Incentivos de Cargos e Salários dos Diários Associados tem procurado motivar seus colaboradores?

Este estudo tem como objetivo geral analisar como o Programa de Cargos e Carreiras da Empresa Diários Associados tem contribuído para a motivação de seus funcionários. Para consecução deste objetivo, reflete-se sobre os pressupostos teóricos da motivação no trabalho; apresenta-se o Programa de Incentivos de Cargos e Carreiras da empresa Diários Associados e identifica-se seus limites e possibilidades. Para tal, realizou-se uma Pesquisa Qualitativa de caráter exploratório e descritivo, realizado através de um Estudo de Caso por meio de Observação Participante.

O presente artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção corresponde a Fundamentação Teórica – através dos estudos bibliográficos que contribuíram para compreensão da temática Motivação no Trabalho. A terceira seção apresenta as opções metodológicas. A quarta seção trata-se da Caracterização da empresa, apresentando os dados constitutivos e serviços oferecidos pela mesma. Na quinta seção realizamos a Apresentação e análise dos dados. As partes finais do trabalho são constituídas das considerações finais e referências.

## 2. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Alguns autores consideram a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional, por isso deve-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais. Para eles, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Nesse contexto, é imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização, mas pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias.

Motivação é um fator que está constantemente discutido no meio organizacional, devido a sua importância tanto para os funcionários, que querem desempenhar sua função com certo nível de satisfação, como para as empresas que se interessam em ver seus colaboradores motivados para que assim, seus objetivos sejam alcançados com mais agilidade e qualidade.

São inúmeros os motivos que as pessoas têm para realizar suas metas pessoais e o trabalho é preponderante tanto para deixar a pessoa realizada profissionalmente, como é o meio pelo qual dá condições financeiras para que outras necessidades sejam supridas.

Segundo Kondo (1994, p.45) “[...] o que motiva as pessoas a prosseguirem de forma satisfatória em sua jornada de trabalho, o que isso implica na qualidade de vida das pessoas e na sobrevivência de empresas e empregado”.

Quando o colaborador está satisfeito em seu trabalho, seja no exercício de sua função ou pela cultura ou clima organizacional, a recompensa financeira, reconhecimento social ou o conjunto de todos esses fatores, logo se abstrai a qualidade de vida tão almejada pelos indivíduos.

Para Claret (1998, p.86) “A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo”.

Nos dias atuais os profissionais de Recursos Humanos que são responsáveis pela seleção de pessoal têm buscado direta ou indiretamente identificar qual a

função que o candidato tem mais afinidade, o que facilitará e viabilizará a motivação individual, o que trará grandes benefícios tanto para o colaborador quanto para a organização.

O fator motivacional requer que as ambas partes envolvidas na relação de trabalho, empresa-colaboradora, tenham seus interesses saciados para que haja um melhor desempenho dos dois lados.

As empresas têm seus interesses comerciais o que abrange várias vertentes inerentes ao seu negócio. O funcionário por sua vez, como ser humano tem suas necessidades como indivíduo e profissional o que influencia no seu comportamento, mostrando-se motivado ou desmotivado.

Chiavenato (2004, p. 98) diz que “O comportamento humano é motivado. [...] A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento, visando à satisfação de uma ou mais necessidades”.

O ser humano vivencia diferentes sentimentos relacionados ao seu estado motivacional, estes sentimentos podem se dá por realização, compensação, satisfação, frustração, desânimo. Enfim, seja qual for o tipo de sentimento desenvolvido certamente influenciará no seu comportamento e, por conseguinte, o fator motivacional.

Pessoas motivadas pela realização trabalham mais, quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher colaboradores que sejam tecnicamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoas que possam ter por eles (LESSA, 1999).

No entanto, o profissional que lidera uma equipe e quer que esta equipe seja motivada terá que se empenhar não só de incentivar, oferecendo motivos externos ou extrínsecos ao seu funcionário, mas também de viabilizar que seus liderados tenham um comportamento motivado a partir de motivos internos. Quando se relaciona a motivos intrínsecos a motivação só partirá do indivíduo, no entanto, o líder pode levar o colaborador a olhar para dentro de si e identificar sua capacidade e fatores que o faz motivado.

## 2.1. O SER HUMANO E SUAS NECESSIDADES

A sociedade é formada por inúmeros indivíduos, os quais têm sua própria personalidade, com necessidades peculiares e preferências individuais e, isto é oriundo da natureza humana o que fará diferença no seu nível de motivação seja no lado pessoal, seja no lado profissional.

A natureza do ser humano tem impulsos os quais podem ser influenciados pelo meio que o indivíduo está inserido. Mas através do ego, esses impulsos são controlados, já que a sociedade impõe aos indivíduos ajam de forma mais institucionalizada.

O conceito de personalização pode ser entendido como um processo pelo qual o indivíduo se torna uma pessoa. Este processo começa na infância e desenvolve-se progressivamente ao longo de toda a vida, de forma contínua e dinâmica, através de diferentes etapas com características próprias para além das diferenças individuais (NUNES, 1999, p.10).

Através das características próprias, o ser humano dá origem aos seus desejos e tem consciência de suas necessidades e ninguém melhor que o próprio indivíduo para saber do que precisa para de alguma forma buscar satisfazê-la.

Necessidades ou motivos, sejam consciente ou inconsciente, determinam as atitudes do indivíduo, movendo-os a buscar satisfazer tais necessidades. A existência dessas necessidades faz com que as pessoas se motivem.

Segundo Maximiano (2010, p. 262) há dois grupos de necessidades as necessidades básicas e necessidades adquiridas:

- **Necessidades básicas:** são as necessidade inerentes à condição humana, com as de alimentação, reprodução, abrigo e segurança, são necessidades básicas ou primárias. Elas tornam todas as pessoas iguais uma às outras. São também chamadas necessidades de sobrevivência.
- **Necessidades adquiridas:** são as necessidades que as pessoas adquirem ou desenvolvem por meio de treinamento, experiência, pela convivência com outras pessoas, pela incorporação dos valores da sociedade em que vivem, ou por causa da própria personalidade.

As necessidades básicas são aquelas que já fazem parte da natureza humana e que constantemente devem ser saciadas. Com isso, as pessoas se motivam a

trabalhar para poder ter condições financeiras para satisfazê-las. As necessidades adquiridas normalmente são oriundas do meio em que o indivíduo se encontra, variando o grau de interesse de acordo com a realidade de cada um. Tanto as necessidades básicas e secundárias são motivos que movem as pessoas a realizar seus interesses.

O comportamento humano é motivado. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar, e assim por diante, contínua e infinitamente. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento, visando à satisfação de uma ou mais necessidades (CHIAVENATO, 2004, p. 98).

As necessidades vão surgindo de acordo que outras já existentes são supridas. A motivação é um fator que induz o indivíduo a agir de acordo com seus anseios, mesmo que de forma controlada e mais contida diante das regras impostas pela sociedade.

## 2.2. ALGUMAS DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Para Fiorelli (2004) a motivação origina-se em alguns casos de mecanismos de homeostase do corpo humano, destinados a regular o equilíbrio do meio interno; aqui se incluem o calor, a fome, o frio, a sede. São alguns ajustes fisiológicos indispensáveis a vida. Outra motivação encontra-se ligada à sobrevivência da espécie, como é o caso do sexo. Algumas teorias bastante conhecidas abrangem várias concepções sobre esse complexo e inesgotável tema.

Motivação pela deficiência admite que o homem move-se para completar o que lhe falta. A ela pertencem as teorias de Maslow e Herzemberg.

A **teoria de Herzemberg** dividiu os fatores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos: os higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos, extrínsecos ao indivíduo compreendem salário, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho.

No caso da insuficiência, provocariam insatisfação, porém atendidos eles não despertariam a motivação (a energia interior) do indivíduo. Esta seria despertada pelos fatores motivacionais, intrínsecos ao profissional, representados por reconhecimento, status, responsabilidade, oportunidade de reconhecimento, riqueza do trabalho, desafios. A ausência desses fatores, contudo não ocasiona insatisfação (FIORELLI, 2004, p. 120).

**Teoria de Maslow**, em 1943, estabeleceu a conhecida hierarquia de necessidades básicas, ilustrada na forma de pirâmide que se divide em cinco grupos, conforme pode ser observado na figura 1:



**Figura 1: Pirâmide de Maslow**

Fonte: [www.psicologia.org.br/internacional/pscl45.htm](http://www.psicologia.org.br/internacional/pscl45.htm)

A Teoria de Maslow é fundamentada na motivação de pessoas e é bastante aceita pelo *staff* da administração das empresas, pois considera que as pessoas estão em contínuo processo de desenvolvimento, já que as necessidades dos indivíduos estão em mudanças progressivas, devido a constante busca de satisfação de suas necessidades, vez que uma sendo atendida surgirá outros motivos a serem realizados almejando a autorealização.

### 2.3. MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO

De acordo com a variedade de pessoas que trabalham em uma empresa, assim há no ambiente de trabalho uma diversidade de capital humano e cabe ao Setor de Recursos Humanos e os gerentes fazer um trabalho para desenvolvê-los.

A capacitação não necessariamente anda lado a lado com o fator motivacional de cada indivíduo. O certo é que quando as pessoas estão motivadas elas dão o melhor de si para desenvolver da melhor maneira possível a sua função e, mesmo

que não estejam capacitadas o suficiente, buscarão se capacitar para ter um maior desempenho o que implicará numa maior produtividade.

Muitos crêem que a remuneração está diretamente associada com a motivação, No entanto, de acordo com estudiosos em especial a Teoria de Maslow esta necessidade está no segundo patamar na escala das necessidades.

Segundo Maximiano (2010) Maslow considera as seguintes premissas:

- As necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste.
- Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.
- Quanto mais elevado o nível das necessidades, mais saudável a pessoa é.
- O comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sociais e de estima. O comportamento negativo é consequência de má administração.
- Há técnicas de administração que satisfazem às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Os gerentes podem trabalhar no sentido de possibilitar que as outras sejam satisfatoriamente atendidas (MAXIMIANO, 2010, p. 263).

Quando as pessoas estão motivadas elas têm algumas de suas necessidades satisfeitas e estão em busca de satisfazer as demais. Quando o ambiente de trabalho propicia oportunidades para isto, sempre haverá a possibilidade de satisfazer tais necessidades o que contribuirá o maior nível de motivação do pessoal.

A falta de compromisso implica a falta de motivação, e de acordo com o interesse da administração em resolver a problemática da falta de motivação e comprometimento há grandes chances de reverter esse quadro e, assim, evitar demissões e, por conseguinte, uma maior rotatividade que é um fator que está fora dos interesses das organizações. “As pessoas que são altamente motivadas pelo seu trabalho são menos ausente que aquelas que estão insatisfeitas com o seu

trabalho, ou com um ambiente onde reine um mal-estar geral com relação ao moral” (MAYO, 2003, p. 125).

De acordo com esse pensamento, pode-se dizer que a motivação estará diretamente associada ao comprometimento dos colaboradores o que fará com que o nível de insatisfação e ausência seja o mínimo possível.

Ainda com o foco voltado para a motivação Davenport *apud* Mayo (2003) há condições de suma importância que faz a diferença na maximização da motivação das pessoas dentro de uma empresa, as quais são:

- **Realização intrínseca** – o que faz com que as pessoas sintam entusiasmo pelo trabalho em si e pela cultura e vida e a vida da organização;
- **Recompensas financeiras** – uma combinação do salário-base e outros benefícios;
- **Oportunidades de crescimento** – para desenvolvimento e promoção;
- **Reconhecimento** – recompensas não-monetárias (DAVENPORT *apud* MAYO, 2003, p. 125).

### 3. METODOLOGIA

De acordo com Gonçalves (2001, p.26) “metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo aí os procedimentos escolhidos”.

Essas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas tem como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. (GIL, 1995, p.41).

Este tipo de pesquisa permite o pesquisador ter um maior esclarecimento de ideias, ampliando o seu conhecimento, dando-lhe uma maior base sobre o assunto estudado.

Este estudo também tem a característica descritiva. Gil (1995, p.42) diz que este tipo de pesquisa “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 1995, p. 42).

Considerando que todo estudo também exige uma pesquisa bibliográfica, a mesma é definida “como o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas redes eletrônicas, isto é, qualquer outro tipo de pesquisa” (VERGARA, 2007, p.48).

De acordo com os seus meios, esta pesquisa é um Estudo de Caso, que é caracterizada como:

[...] circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. (VERGARA, 2003, p.49).

Também fez-se uso de Observação Participante, sendo assim, segundo Minayo (2004) observação participante é definida como um processo pelo qual se mantém a presença do observador numa situação social com a finalidade de realizar uma investigação científica, na qual o observador está em relação face a face com o observado. Desta forma, foi possível fazer um estudo aprofundado do objeto, permitindo a realização de uma investigação com variedade de detalhes, o que aumenta o conhecimento do assunto.

## 4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Antes de realizar a caracterização da empresa pesquisada, faz-se necessário destacar que o item abaixo foi elaborado tomando-se como base a documentos internos e informações disponíveis na intranet da empresa, portanto as informações bibliográficas contida neste item são de autoria da empresa Diários Associados

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

#### Denominação Social

Televisão Borborema Ltda	CNPJ:08.843.922/0001-72
Radio Borborema S/A	CNPJ: 08.811.648/0001-50
S/A Diário da Borborema	CNPJ: 08.811.663/0001-06

#### Nome Fantasia

- TV Borborema
- Rádio Clube AM
- Diário da Borborema

#### Logomarcas



#### Endereço

Rua: Venâncio Neiva – 287 – Centro, Sobre Loja e Andar Vazado do Edifício Rique. Campina Grande (PB) – CEP: 58.400-090. PABX: (83) 2102.3000.

## **Histórico da Empresa**

O Grupo Diários Associados, a história do grupo esta, ao mesmo tempo, ligada à da modernização da comunicação no Brasil, bem como à própria história do país, tal o envolvimento dos Diários Associados nos fatos que marcaram nossa sociedade nessas dezenas de anos. Ousadia, modernidade e espírito nacionalista inspiram o jornalista Assis Chateaubriand a dar origem, em 1924, aos Diários Associados, lançando veículos de comunicação Brasil afora. Atualmente o grupo conta com 50 veículos de comunicação são: 15 jornais, 3 revistas, 12 rádios, 8 emissoras de televisão, 4 portais, 14 sites, 1 fundação e outra 7 empresas. A empresa aqui estudada trabalha no seguimento de comunicação e entretenimento, trabalhando com clientes públicos e privados nas realizações de vários eventos relacionados à comunicação via rádio, televisão e jornal impresso.

O grupo em Campina Grande é composto pela a TV Borborema, Jornal Diário da Borborema e Rádio clube AM.

**Tv Borborema:** Com 45 anos de existência, exatamente no dia 14/03/1966 foi fundada a que seria a pioneira no Estado, a TV que nasceu a partir do espírito de empreendedorismo do seu fundador o jornalista paraibano de Umbuzeiro Francisco de Assis Chateaubriand Bandeira de Melo, se transformou em um espécie de divisor de água da televisão paraibana. Nascida sob a égide do progresso de Campina Grande, a TV se tornou uma emissora de vanguarda. A TV Borborema tem grande importância para Campina Grande. Foi a primeira do interior do Nordeste e sempre defendeu os interesses e as causas do povo campinense.

**Jornal Diário da Borborema:** Foi fundado no dia 2 de outubro de 1957, hoje com 54 anos. O jornal campinense Diário da Borborema teve sua primeira edição publicada em 2 de outubro de 1957 e contou com seis cadernos. A tiragem inaugural foi impressa em 15 minutos, imediatamente após o corte da fita inaugural promovido pelas autoridades locais da época, como o prefeito Elpídio de Almeida e do Bispo Dom Otávio Aguiar, em sua antiga sede localizada na Rua Venâncio Neiva.

**Rádio Clube AM:** A Rádio Borborema é a segunda mais antiga de Campina Grande, no ar desde 08 de dezembro de 1949. Em Campina Grande a adesão à rede Clube Brasil ocorreu em 20 de agosto 2008, data que marcou também a troca

do nome da emissora, que tornou-se Rádio Clube AM. Completando sua entrada na rede de rádios, a emissora passou a veicular a sua programação 24 horas. A rádio exibe em sua nova programação da madrugada conteúdo gerado pela sede da rede, na cidade do Recife. Durante o dia continua com sua programação local.

Sociedade por cotas de responsabilidade LTDA e S/A. Empresas formadas por duas ou mais pessoas, assumindo todas, de forma subsidiária, a responsabilidade solidária pelo total de capital. O Diretor Institucional é o Sr. Marcelo Antunes, possuindo 61 funcionários, com produtos e serviços de intermediação comunicação para pessoas físicas, jurídicas e governo.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### PROGRAMA DE INCENTIVOS DE CARGOS E CARREIRA DOS DIÁRIOS ASSOCIADOS

Os Diários Associados utiliza um Programa de motivação através do Plano de Incentivos de Cargos e Carreiras e fatores ou tópicos são relevantes neste Programa e o objetivo imediato é pela Motivação através de Incentivos Financeiros, Motivação através de Reconhecimento e Motivação através da Análise de Cargos.

Esse programa de motivação está em constante aprimoramento, temos uma pessoa responsável por desenvolvê-lo, buscando identificar quais as necessidades das equipes de trabalho ou funcionários. Entre os fatores que são pertinentes e são avaliados, está o desempenho do funcionário, pois é através da avaliação de desempenho que são identificados pontos importantes que viabilizarão a promoção do colaborador. Esta avaliação de desempenho analisa o relacionamento interpessoal, o comprometimento do funcionário, a execução da sua função em si e através de fatores como estes é que se terá a percepção do nível de motivação do indivíduo. Com um bom desempenho e com uma possível promoção, o funcionário terá a sua recompensa financeira pela mudança de cargo e, por conseguinte, um aumento salarial.

Com a avaliação de desempenho são também identificadas as necessidades dos funcionários, a partir dessa identificação, é planejado e executado atividades voltada satisfazer as necessidades dos mesmos, dentro da realidade da empresa.

Programas de motivação são utilizados pela empresa Diários Associados para incentivar os seus colaboradores, onde o Setor de Recursos Humanos buscam meios para solucionar problemas, buscando nova ferramenta para fazer crescer a carreira do empregado e, assim, manter suas competências através do conhecimento, habilidades e atitudes, viabilizando uma performance superior, vinculadas à estratégias e resultados. O alvo desta organização é ver e ter seu quadro de funcionários motivados e envolvidos com a missão da empresa.

No entanto, ao longo da pesquisa, percebeu-se que os administradores que exercem as funções de gerência não possuem autonomia para a tomada das decisões necessárias ao seu setor, tendo em vista a natureza da empresa.

Durante a pesquisa foi possível observar que as decisões são extremamente burocratizadas e hierarquizadas, resultando em decisões muito tardias. Tal processo tem causado muitas insatisfações por parte dos funcionários, que depositam certa credibilidade na veracidade do Programa, se sentindo frustrados quando se demora a tomar tais decisões.

Ao serem admitidos na empresa os novos colaboradores assistem um vídeo institucional que apresenta as possibilidades de ascensão na empresa. Dentre os depoimentos é possível conhecer histórias de funcionários que entraram para exercer funções consideradas inferiores dentro da hierarquia da empresa, tendo chegado a ocupar cargos de alta gerência dentro da mesma. Percebe-se que essas iniciativas fazem os colaboradores terem uma imagem positiva da empresa Diários Associados, causando interesse de outros indivíduos em se inserir no seu quadro de funcionários pelos incentivos e oportunidades dadas aos seus colaboradores.

No entanto, de forma geral, este Programa de motivação não tem sido satisfatório, visto que não encontra-se sistematizado em um documento que possibilite aos colaboradores compreender como se dar todo o processo e como já foi salientado, suas decisões são demoradas.

Uma estratégia que poderia ser adotado para melhorar o processo é a multifuncionalidade, onde o profissional com várias habilidades, com visibilidade ampla no mercado é capaz de tomar atitudes positivas em qualquer departamento da empresa, como um todo e não apenas restrito ao seu setor ou função.

Apresenta-se a seguir uma série de possibilidades de benefícios, alguns poderiam ser adotados, o que proporcionaria uma melhor qualidade de vida para os colaboradores da empresa Diários Associados e conseqüentemente contribuir para a motivação.

**Saúde:** Qualidade de vida, envolvendo as aptidões individuais, do ponto de vista social, emocional, mental, espiritual e físico, as quais são conseqüências das adaptações ao ambiente em que vivem os indivíduos.

**Educação e Desenvolvimento :** Estimular, apoiar, possibilitar e promover a participação do funcionário em ações de capacitação voltadas ao desenvolvimento de suas competências.

**Carreira:** Compor a força de trabalho, através das diversas modalidades de recrutamento e provimento de pessoal, de modo a adequar a sua distribuição às necessidades institucionais.

**Formas de Remuneração e Auxílios:** Participação nos lucros e resultado (PLR), esse tipo de remuneração por ele ter se tornado lei e, como tal, também trouxe para as empresas uma forma de incentivo fiscal, eliminando a carga de encargos sociais que a empresa deveria pagar caso os valores fossem disponibilizados como salário.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Empresa em estudo, Diários Associados tem investido na motivação através do Programa de Planos e incentivos de Cargos e Carreiras, em que são avaliados vários fatores, mas que o intuito é motivar seu pessoal através de incentivos financeiros e análise de cargos, dando a possibilidade de ascensão profissional para seus colaboradores. O Programa de motivação não tem sido satisfatório, visto suas ações geralmente são tardias, resultante de uma gestão burocrática e muito hierarquizada. Também prejudica o processo a fato do Programa de Planos e incentivos de Cargos e Carreiras não encontrasse sistematizado em um documento que possibilite aos colaboradores entender como podem dispor das suas vantagens e benefícios.

Acredita-se que a motivação deve ser integrada na cultura organizacional, ou seja, um estímulo praticado quotidianamente nas relações com as pessoas envolvidas no processo. Em outros casos, observa-se empresas que defendem a motivação atrelada, exclusivamente, à oferta de benefícios financeiros ou materiais. Todavia, esta estratégia deve ser cautelosa, pois se mal empregada pode promover o desempenho em curto prazo em detrimento ao alcance dos resultados em longo prazo, além de favorecer a extinção das equipes de cooperação, alimentando a rivalidade entre colaboradores e, ainda, permitindo que o ambiente de trabalho torne-se um local de competições pessoais, sem considerar os objetivos que norteiam a organização

Novas políticas precisam ser adotadas, não apenas na teoria, mas na prática organizacional, que permitam o desenvolvimento integrado dos colaboradores e façam com que as pessoas desenvolvam cada vez mais o seu potencial, afinal elas não estão apenas em busca de salários mais altos, mas de condições dignas de trabalho humano, o que, com certeza, levará à motivação.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 2004. 3. Ed. rev. e atualizada. – Rio de Janeiro: Elsevier - 5ª Reimpressão, 2004.

CLARET, M. **A essência da Motivação.** Ed. Martin Claret, 1998.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores.** São Paulo: Atlas. p. 118-132, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.** Campinas – SP: Alínea, 2001.

KONDO, Y. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento.** Trad. Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Ed. Gente, 1994.

LESSA, J. **A construção do poder pessoal.** Rio de Janeiro, Editora da SAEP, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6.ed.6.reimp.. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYO, A. **O valor humano da empresa/** Andrew Mayo; tradutora Julia Maria Pereira Torres; revisão técnica Reinaldo O. da Silva. – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** Rio de Janeiro: Abrasco; 2004.

NUNES, M. O. Uma Abordagem Sobre a Relação de Ajuda. In **A pessoa Como Centro**– Revista de Estudos Rogerianos (Nº 3). Lisboa: Associação Portuguesa de Psicoterapia Centrada na Pessoa e Counselling, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas 2007.