

Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais Alves Fortes

Vivian Costadela de Oliveira e Costa

**Motivação Organizacional;
Estudo de caso junto à empresa BIGU Indústria Alimentícia**

**Além Paraíba
2018**

Vivian Costadela de Oliveira e Costa

Motivação Organizacional;
Estudo de caso junto à empresa BIGU Indústria Alimentícia

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor(a) orientador(a): Elizabeth Damasceno de Souza

Além Paraíba
2018

Vivian Costadela de Oliveira e Costa

Motivação Organizacional;

Estudo de caso junto à empresa BIGU Indústria Alimentícia

57 f.

Bacharel em Administração – Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes –
FACE-ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP.

Coordenador – Allan Lima Ferreira

Prof. Orientador – Elizabeth Damasceno de Souza



Vivian Costadela de Oliveira e Costa

Motivação Organizacional;
Estudo de caso junto à empresa BIGU Indústria Alimentícia

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências
Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida pela
Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como
requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em
Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador(a): Elizabeth Damasceno de Souza

Prof. Convidado(a): Tatiana Alves da Costa

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 05 de Dezembro de 2018.

Dedicatória

Dedico este trabalho a primeiramente a Deus, a minha família, a minha orientadora e ao coordenador do curso, e ao meu cunhado Guilherme que me deram muito apoio e incentivo nos momentos da realização desta trabalho.

Agradecimentos

Concluída esta importante fase da minha formação, é indispensável agradecer àqueles que contribuíram, de forma direta e indireta, para sua realização.

A Deus, por me dar a oportunidade e a coragem de iniciar esta caminhada.

À minha família e em especial à minha mãe Rosângela, porque sem ela não seria possível a conclusão do curso tão sonhado. Obrigada pelo apoio, principalmente nos momentos de maior desânimo.

Gostaria de agradecer à empresa BIGU Indústria Alimentícia, por ter disponibilizado a empresa para aplicação do questionário de pesquisa, que sem ele não seria possível a realização deste trabalho. A todos o meu muito obrigada!

“A vida é uma peça de teatro que não permite ensaios. Por isso, cante, chore, dance, ria e viva intensamente, antes que a cortina se feche e a peça termine sem aplauso.”.

Charles Chaplin

Resumo

COSTA, Vivian Costadela de Oliveira e. **Motivação Organizacional; Estudo de caso junto a empresa BIGU Indústria Alimentícia**. 2018. 57 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais Alves Fortes, Fundação Educacional de Além Paraíba, Além Paraíba.

A motivação surge no ser humano através da necessidade do mesmo de receber recompensas, tanto financeiras quanto pessoais, pelo seu esforço e pelo desenvolvimento de suas atividades dentro de uma organização. O ser humano necessita de motivos para trabalhar, dedicar-se, aprender, comprometer-se e conquistar metas estipuladas e almejadas. O conceito motivacional é importantíssimo não somente dentro das organizações como na vida pessoal de cada ser humano. Cada um possui um fator diferenciado de motivação, e este trabalho tem como objetivo demonstrar um pouco deste conceito. Algumas teorias aplicadas ao longo do tempo para mostrar a importância e as técnicas utilizadas para motivar colaboradores na organização, abrange também os conceitos de gestão e liderança, suas características, funções e necessidades. Apresenta-se também um estudo de caso realizado junto a empresa BIGU Indústria Alimentícia, onde através de um questionário respondido por parte dos colaboradores, buscou conhecer o grau e ou índice de satisfação dos funcionários junto a motivação organizacional dentro desta empresa. Oportunamente este trabalho poderá de alguma forma através de sua pesquisa científica, tanto quanto de seu estudo de caso, chamar a atenção dos líderes da empresa para possíveis alterações e transformações visando o melhor rendimento dos colaboradores dentro da organização.

Palavra-chave: Motivação Organizacional, Teoria, Liderança.

Abstract

COSTA, Vivian Costadela de Oliveira e. **Organizational Motivation; Case study with the company BIGU Indústria Alimentaria**. 2018. 57 f. Monography (Degree in Administration) - Faculty of Legal and Management Sciences Alves Fortes, Educational Foundation of AlémParaíba, AlémParaíba.

Motivation arises in the human being through the need of it to receive rewards, both financial and personal, for its effort and the development of its activities within an organization. The human being needs reasons to work, to dedicate himself, to learn, to commit and to achieve stipulated goals and desired. The motivational concept is extremely important not only within organizations but also in the personal life of each human being, each one has a differentiated factor of motivation, and this work aims to demonstrate a little of the concept of motivation, some theories applied over time to show the importance and techniques used for organizational motivation, it also covers management and leadership concepts, their characteristics, functions and needs. We also present a case study carried out with the company BIGU Indústria Alimentaria, where through a questionnaire answered by the employees, we sought to know the degree and or index of satisfaction of the employees together with the organizational motivation within this company, in due course this work may in some way through its scientific research, as well as in its case study, draw the attention of the company leaders to possible changes and transformations for a better performance of the employees within the organization.

Keyword: Organizational Motivation, Theory, Leadership.

Referência das ilustrações

Figura 1 Esquema de interação dos motivos internos e externos que geram motivação.....	17
Figura 2 Pirâmide de Maslow adaptada	20
Figura 3 Teoria dos dois fatores de Herzberg	25
Figura 4 Logomarca da empresa BIGU.....	37

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Tenho prazer em trabalhar nesta empresa.....	38
Gráfico 2 - Eu sou informado por meu chefe sobre o que ele acha do meu desempenho.....	39
Gráfico 3 - Sou elogiado por meu chefe sobre o que ele acha do meu desempenho.	39
Gráfico 4 - Meu grupo de trabalho se relaciona com harmonia.	39
Gráfico 5 - Meu desempenho profissional é avaliado de maneira adequada.	40
Gráfico 6 - Tenho confiança nas decisões do meu líder.....	40
Gráfico 7 - Quando dou sugestões, meu chefe as aceita sem dificuldades.	40
Gráfico 8 - Tenho oportunidades de crescimento profissional nesta empresa.	41
Gráfico 9 - A infraestrutura da empresa é adequada.	41
Gráfico 10 - O trabalho que faço me dá prazer.	41
Gráfico 11 - A empresa proporciona treinamentos para aprimorar meu trabalho.....	42
Gráfico 12 - Acredito que vou continuar nesta área por alguns anos.....	42
Gráfico 13 - Me esforço para mostrar à empresa um desempenho superior ao que é esperado.	42
Gráfico 14 - Minha remuneração é condizente ao meu trabalho.....	43
Gráfico 15 - Minhas necessidades são atendidas por minha remuneração.....	43
Gráfico 16 - A empresa oferece bons benefícios.....	43
Gráfico 17 - A empresa se preocupa com as suas condições de trabalho.	44
Gráfico 18 - Conheço os objetivos da empresa.	44
Gráfico 19 - A empresa sabe reconhecer o valor dos seus funcionários.	44
Gráfico 20 - Os banheiros da empresa são limpos.	45
Gráfico 21 - As instalações da empresa são limpas e organizadas.....	45
Gráfico 22 - O trabalho que eu faço é interessante.....	45
Gráfico 23 - Os meus conhecidos acham que trabalho em uma boa empresa.....	46
Gráfico 24 - Conheço os produtos/serviços da empresa.....	46
Gráfico 25 - Sinto-me motivado para as atividades do dia-a-dia.	46
Gráfico 26 - Índice de satisfação dos colaboradores	47

Lista de abreviatura e siglas

XX Século Vinte

ERC Existência Relacionamento Crescimento

EUA Estados Unidos da América

% Porcentagem

E Existência

R Relacionamento

C Crescimento

Sumário

Introdução	13
1 Referencial Teórico	15
1.1 Breve histórico sobre motivação	15
1.2 Definições e conceitos de motivação.....	17
1.3 As principais teorias da motivação organizacional	19
1.3.1 <i>Teoria da hierarquia das necessidades – Maslow</i>	19
1.3.2 <i>Teoria da expectativa – Vroom</i>	21
1.3.3 <i>Teoria existência relacionamento crescimento – ERC – Alderfer</i>	22
1.3.4 <i>Teoria dos dois fatores – Herzberg</i>	23
1.4 Motivação nas organizações.....	26
1.4.1 <i>Comportamento humano em correlação a motivação</i>	27
1.5 Líderes e a satisfação no trabalho.....	28
1.5.1 <i>Gestão de pessoas</i>	28
1.5.2 <i>Liderança</i>	30
1.5.3 <i>Características do líder</i>	32
1.5.4 <i>Função de quem lidera</i>	34
1.5.5 <i>O fator satisfação no trabalho</i>	35
2 Estudo de caso: “BIGU Indústria Alimentícia”	37
2.1 História da empresa	37
2.2 Localização	37
2.3 Apresentação do estudo de caso	38
2.4 Análise dos dados do estudo de caso.....	47
3 Considerações Finais	48
Referências Bibliográficas.....	50
Anexo	55

Introdução

A motivação pode ser considerada como uma força que estimula pessoas a agir. Que tente se modificar ao longo da vida, direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo.

A motivação poderá ser um fator de sucesso tanto para o profissional quanto para a organização. As pessoas possuem motivação individual, existem fatores que levam líderes a conseguir motivá-las, fazendo que mude seu comportamento em virtude da busca para a realização de suas próprias necessidades. Assim aumenta-se o nível de produção dos colaboradores, sendo que a motivação em si, parte do próprio indivíduo, necessitando apenas de estimulação.

“O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestando por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafios e significado para o trabalho”. (CHIAVENATO, 2000, p. 153).

Para o cumprimento de suas tarefas, sejam elas novas ou habituais, o ser humano precisa sentir-se motivado. Justamente por conta de que em um ambiente de trabalho, onde as situações se repetem com frequência, os colaboradores tem a tendência de se acomodar, sendo necessário a motivação.

Para motivar um colaborador junto aos objetivos de uma organização existem vários fatores e teorias que são estudadas e utilizadas pelos líderes, que são peças importantes no processo motivacional.

O líder junto aos seus colaboradores é essencial para gerar resultados positivos, dando oportunidade para a troca de ideias e experiências, afim de melhorar o ambiente fortalecer a amizade e o companheirismo entre todos. Como consequência tem se o aumento da produtividade e a qualidade diária da tarefa proposto.

Liderança é a função do líder, direção, comando e motivação, entre várias definições, é o ato ou efeito de motivar, interesse espontâneo ou estimulado por determinado assunto. Então, liderança e motivação constituem-se de ações para liderar pessoas em busca de benefícios próprios e para o grupo no qual este membro está inserido. Através da motivação pessoal, da educação, forma e do treinamento, um indivíduo pode utilizar todo o seu potencial de forma mais eficiente, tornando-se um profissional de destaque e realizando seus sonhos e ideais pessoais. (CURY, 2002, p. 468 e 521).

Segundo (GIL, 2012, p. 200) “As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vem sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir”.

A realização de um estudo de caso de uma organização, foi realizado embasado nos conceitos apresentados nos referenciais teóricos deste trabalho.

O foco está em levantar dados a respeito do termo “motivação organizacional” para demonstrar de que a motivação pessoal é fator imprescindível para o aumento da produção. Por fim os resultados dispostos devem ser analisados para contribuir com a organização pesquisada, para um maior rendimento de seu principal componente, o colaborador.

1 Referencial Teórico

1.1 Breve histórico sobre motivação

De acordo com uma das mais expressivas escritoras sobre o assunto em questão Bergamini (1997), observa-se entre as obras dos primeiros pensadores humanos o grande interesse pelo tema motivação do ser humano. Observou-se também que os filósofos já atentavam-se para conhecer e explicar o comportamento do ser humano, tais considerações nos leva a ter indícios que embora ainda sob outras formas de denominação o interesse pela motivação humana já existia.

Bergamini (1997), afirma sobretudo, que anteriormente a revolução industrial, a principal maneira utilizada para a motivação do trabalho realizado pelo homem, fora o uso das punições. Tais punições eram de natureza psicológica e ou de ordem física. As de natureza psicológica eram exercidas através de ameaças, tais como restrições financeiras e as de ordem física eram exercidas muitas vezes chegando as vias de fato. Porém levando em consideração que as organizações existiam muito antes da referida Revolução Industrial, pode-se concluir que os aspectos motivacionais do comportamento humano representado no trabalho, dentro dos atuais moldes, tornou-se um fator de preocupação um tanto quanto recente.

Ainda de acordo com Bergamini (1997), durante a revolução industrial, juntamente com a necessidade e o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais, houve maiores investimentos na produção. Aos poucos as punições foram deixadas de lado, embora o medo por parte dos trabalhadores ainda permanecia junto ao ambiente de trabalho.

De acordo com Casado (2002), o método de racionalizar a produção, ou seja, o aumento da produtividade do trabalho a todo e qualquer custo, levando a economia de tempo conhecida como Taylorismo, aperfeiçoou a divisão social de trabalho, tendo em vista a ideia que para a motivação do trabalhador era necessária a utilização do dinheiro. Essas ideias levaram a um conceito errado de motivação no trabalho, esse era o método apresentado por Frederick Taylor, que adotou a crença que o dinheiro era o maior motivador. Essa abordagem de Taylor datou-se no início do século XX, mais precisamente no ano de 1900, sendo um dos primeiros estudos sobre motivação que temos relatados.

A administração científica de Taylor passa a defender o uso de formas de controle sobre os subordinados e, no ambiente que antes era de punição, surgiu uma nova crença de que o dinheiro seria a principal forma de incentivar o trabalhador a produzir. Se a preocupação de antes era descobrir o que se deveria promover para motivar as pessoas, nos dias contemporâneos o discurso

organizacional sobre motivação caminha para o vértice do prazer na execução das tarefas, excluindo a suposição de que o trabalho seja algo desagradável, retira-se do trabalhador o mau ou o bom desempenho e eficiência e coloca-se a responsabilidade ao superior. (CASADO, 2002, p. 249-250).

De acordo com Kwasnicka (2003), além da abordagem científica demonstrada por Frederick Taylor, também no início do século XX surgiram duas outras teorias, em 1906 a Teoria Clássica e em 1909 a Teoria Burocrática, onde temos como precursor da primeira Henri Fayol, que em sua linha de raciocínio, acreditava ser funções da gerência os atos de prever, comandar, organizar, coordenar, controlar, e que seriam aplicáveis em todas as modalidades da organização. Porém como o foco de seus estudos era a responsabilidade, a autoridade e a unidade do comando, veio a sofrer duras críticas por sua abordagem ser considerada manipuladora. Já a segunda teoria abordada, a Burocrática, de idealização de Max Weber, em que o próprio achava que a forma mais eficiente de administração era a burocracia, era aceita sem contestações e com o aval de especialistas.

Por volta de 1930 Elton Mayo, professor de Harvard, e sua equipe estudaram as variações do ambiente de trabalho sobre a produtividade na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, Chicago. Descobriu-se que o grupo pesquisado aumentava a produtividade independente da melhoria ou não das condições de trabalho, mas sim da atenção dada a ele por seus superiores. Mayo concluiu que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho do que dos fatores emocionais ou comportamentais, contrariando assim a visão da administração científica de Taylor. Este estudo ficou conhecido como “Efeito Hawthorne”.

Surgia aí a abordagem das relações humanas na administração de empresas, procurando entender o comportamento humano nas organizações e por meio desse entendimento aumentar a produtividade. (DELGADO, 2011, p. 5).

De acordo com Kwasnicka (2003), em meados do século XX, começava a dissipar a era onde os psicólogos cuidavam da administração das empresas e onde surgiu a chamada Psicologia Industrial, que tinha como referência a ênfase nas pessoas, na delegação de autoridade, confiança, acomodações e autonomia.

Várias técnicas e teorias surgiam e foram aplicadas ao longo dos tempos. Ainda como se trata de seres humanos teremos em mente que o comportamento não é sempre previsível. A motivação verdadeira independente de métodos ou teorias é quando os colaboradores conseguem realizar seus objetivos e suas necessidades de vida dentro e fora da empresa.

1.2 Definições e conceitos de motivação

O conceito e definição do termo motivação é descrito por vários autores de diversas formas. Porém, quando analisadas de forma cautelosa podemos concluir que o contexto principal se torna semelhante, tendo sempre em vista o estímulo ou incentivo como foco principal ou como um dos principais argumentos.

A definição de motivação segundo Maximiano:

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano. De vez em quando o motor fica em ponto morto ou para de funcionar e a pessoa fica desmotivada. (MAXIMIANO, 2006, p. 147).

Ainda segundo Maximiano (2006), a motivação pode ser descrita de forma mais aprofundada como uma interação entre motivos internos de cada indivíduo e os estímulos externos ocasionados diante uma situação, veja a figura abaixo.

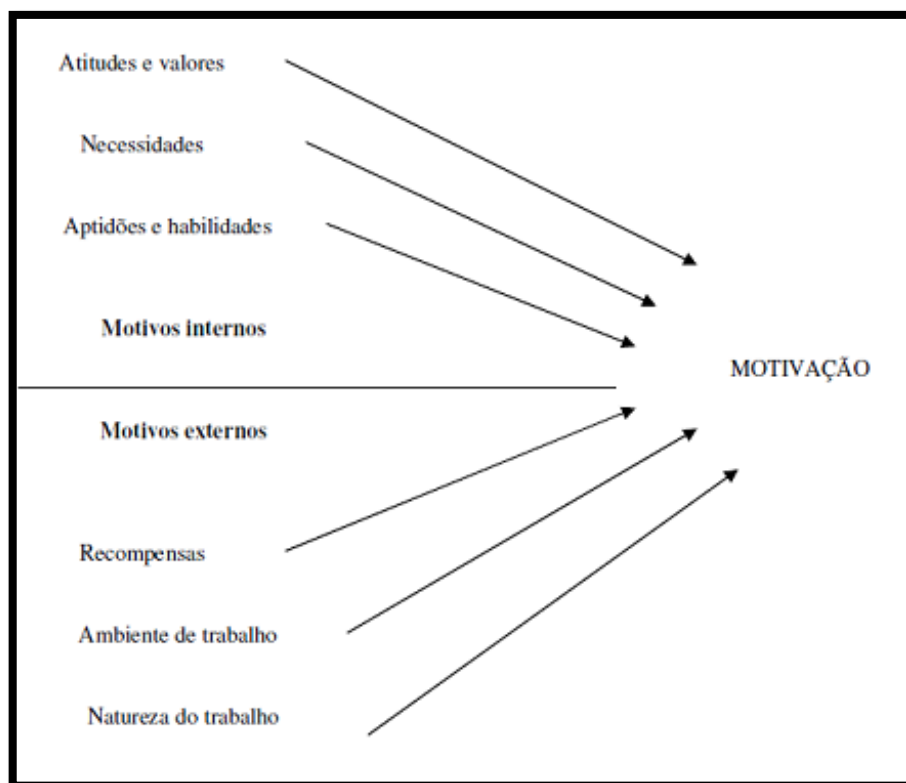


Figura 1 Esquema de interação dos motivos internos e externos que geram motivação
Fonte: MAXIMIANO (2006)

Analisando a figura acima e contextualizando ainda sobre os pensamentos de Maximiano (2006), temos:

- Motivos internos, caracterizados pelo qual motivo podemos diferenciar as pessoas. Cada um valoriza certas tarefas e não outras e tem certos desejos minorando outros.
- Motivos externos, define-se como os estímulos e ou incentivos que as empresas, ambientes e situações oferecem ao indivíduo, podendo gerar desejos e satisfazer necessidades.

Outros escritores e pesquisadores também contextualizaram a definição de motivação, apresentaremos algumas destas definições para efeito comparativo e analítico destas definições.

Segundo Bergamini (1997), descreve-se:

[...] a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional [...] (BERGAMINI, 1997, p. 26).

Dando continuidade à análise de (BERGAMINI, 1997, p. 31) “a origem etimológica do termo, descobre-se que ela explica aquilo que é básica e mais geral sobre o assunto. Motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*”.

Segundo Gil (2001), define-se motivação como:

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. (GIL, 2001, p. 202).

Segundo Soto (2002), a motivação é definida como:

Pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando as escuras nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a boa conduta até que alguma meta seja considerada ou a resposta seja bloqueada. (SOTO, 2002, p. 118).

A motivação contudo, manifesta um conjunto de forças e impulsos, que direcionam o comportamento dos indivíduos em função de atingirem metas e ou objetivos previamente determinados. Onde o comportamento humano é fundamentalmente orientado por objetivos, ficando evidente a importância da associação das atitudes motivacionais aos objetivos.

1.3 As principais teorias da motivação organizacional

Existem várias teorias relacionadas a motivação, apresentaremos algumas das principais teorias com relação a motivação humana no ambiente de trabalho. Onde a cada pesquisa realizada sobre o tema leva o pesquisador a sentir-se na obrigação de criar sua própria teoria.

De acordo com Freitas (2009),

[...] O fato de várias delas terem embasamento científico apenas complica ainda mais a questão. Mas, quando uma teoria é considerada válida, isto não anula automaticamente as demais. Na verdade, muitas são complementares e o desafio é junta-las para tentar entender o seu inter-relacionamento. (FREITAS, 2009, p. 11).

Este trabalho apresentara quatro teoria dispostas abaixo, essas teorias são:

- Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Harold Maslow;
- Teoria da expectativa de Victor Harold Vroom;
- Teoria existência relacionamento crescimento – ERC – de Clayton Paul Alderfer;
- Teoria dos dois fatores de Frederick Irving Herzberg.

1.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades – Maslow

Maslow (1943), criou a teoria motivacional mais conhecida dentre o tema, esta teoria baseia-se na hierarquia das necessidades humanas. Este estudo distribui as necessidades humanas em cinco etapas, sendo elas dispostas em uma pirâmide onde demonstra a importância do comportamento do ser humano. Seguindo a ordem hierárquica na base da pirâmide encontram-se as necessidades analisadas com baixas e recorrentes e consequentemente no topo estão as mais sofisticadas e intelectuais.

De acordo com Maslow (1943, apud Cury, 2005),

Os indivíduos, em seu íntimo, têm a consciência da existência dessas necessidades, sendo por elas, motivados em ordem ascendente, indo das básicas às mais sofisticadas. Via de regra, o homem percorre esse caminho como se estivesse subindo o degrau de uma escada, cada um por sua vez. (MASLOW, 1943, apud CURY, 2005).

Segundo Gil (2012), onde o mesmo contextualizou a pirâmide de Maslow da seguinte forma:

As necessidades fisiológicas são as básicas para a manutenção da vida. Referem-se à alimentação, vestimenta e abrigo. Enquanto essas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis. As necessidades de segurança referem-se à necessidade de estar livre de perigos e da privação das necessidades fisiológicas básicas. Envolvem, portanto, a preocupação com o futuro, no tocante à manutenção principalmente do emprego e da propriedade. Elas manifestam suas forças depois de estarem satisfeitas as necessidades fisiológicas. O terceiro nível é o das necessidades sociais. Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e de seguranças, as pessoas passam a sentir necessidade de se relacionar com um grupo. Passam a querer estima, tanto em termos de amor próprio quanto de reconhecimento pelos outros. Após a satisfação das necessidades de estima, surgem as necessidades de auto realização, que se referem à realização do máximo de potencial individual. Neste nível, as pessoas desejam se tornar aquilo que são capazes de ser. Naturalmente, este potencial varia de pessoa para pessoa. Assim, o maior desejo de uma pessoa pode ser o de assumir uma chefia e o de outra, a Presidência da República. (GIL, 2012, p. 205/206).

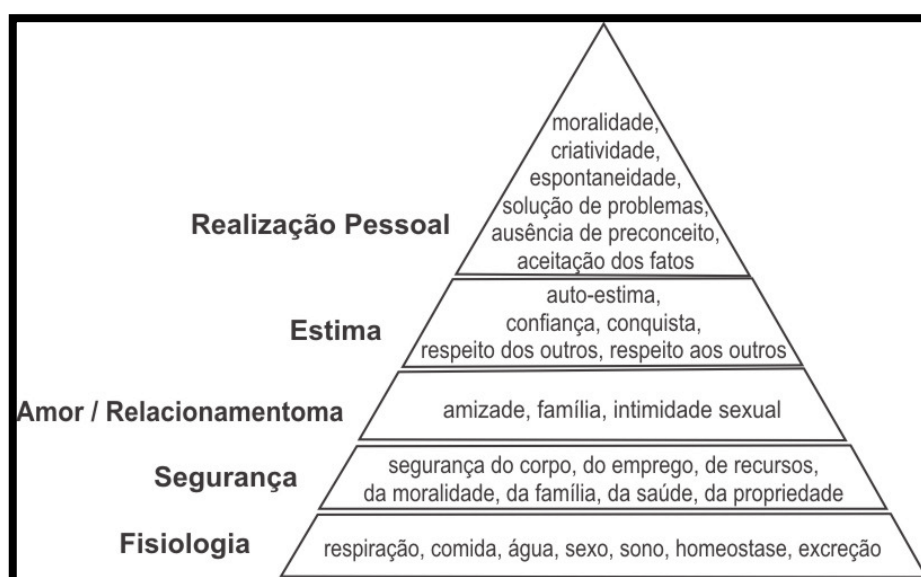


Figura2 Pirâmide de Maslow adaptada
Fonte: Adaptado de Heringer (2012, p. 97).

Baseado nas informações da teoria de Maslow (1943), podemos afirmar que a teoria é particularmente importante no ambiente de trabalho, pois ressalta que para se motivar as pessoas não depende apenas de recompensamento financeiro e sim de uma gama de fatores que terão de ser analisadas por seus gestores.

A teoria de Maslow (1943), foi sem dúvida um marco no que se diz respeito a passagem da fase mecanista a fase humanista dentro das concepções envoltas ao trabalho humano dentro do contexto organizacional das empresas.

Segundo Frazão (2016) e baseado na história, Abraham Maslow foi um psicólogo norte americano, nascido em New York, EUA, no ano de 1908, mais precisamente no Brooklyn,

oriundo de uma família Judia com descendência Russa, era o mais velho de sete irmãos, veio a falecer no ano de 1970 na Califórnia.

1.3.2 Teoria da expectativa – Vroom

Nos dias atuais, um dos esclarecimentos sobre motivação que estão entre os mais aceitos se encontra na teoria da expectativa, de Victor Harold Vroom.

Victor Harold Vroom nasceu em 9 de agosto de 1932, em Quebec, Montreal, Canadá, Vroom é professor de administração de empresas na Yale School of Management. Atualmente, Vroom vive em Guilford, Connecticut, com sua segunda esposa.

De acordo com (VROOM, 1964, p. 14 – 15) “assume-se que as escolhas feitas por uma pessoa entre cursos alternativos de ação são legitimamente relacionadas a eventos psicológicos, ocorrendo simultaneamente com o comportamento.”

Robbins (2005), descreve a teoria da expectativa de Vroom, conforme a seguir:

A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa que a ação trará certo como resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. (ROBBINS, 2005, p. 167).

De acordo com Lucas e Dal’Col, podemos analisar que esta teoria tende a sugerir que um determinado colaborador sinta-se motivado dependendo de um grau alto de esforço quando o próprio acreditar que este esforço irá resultar em uma avaliação positiva de seu desempenho. Todavia esta avaliação positiva resultará em bonificação ou conseqüentemente em um possível aumento salarial, promoção, entre outros. E que diretamente tais recompensas atenderam suas metas pessoais estabelecidas. Esforços e resultados são os elementos gerais da teoria da expectativa.

A contribuição de (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006, p. 112) para enfatizar o sentido da correlação entre os elementos descritos, surge quando dizem que “expectativa de esforço e desempenho é a percepção que tem uma pessoa da probabilidade de que o esforço a levará ao desempenho bem sucedido”.

Para enfatizarmos a teoria da expectativa, observamos vários trechos de obras de alguns autores conceituados que analisaram a teoria em questão, onde cada um descreve de forma própria, mais porem dentro do mesmo contexto e da mesma linha de raciocínio, todavia para melhor elucidar o tema iremos apresentar de forma dinâmica alguns destes trechos.

Segundo Bowditch e Buono (2004):

Resultados e valências, para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou a recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, subsequentemente, resultará em recompensas ou resultados maiores. (BOWDITCH E BUONO, 2004, p. 46).

Ainda Griffin e Moorhead (2006), relatam que:

Valência de um resultado é a relativa atratividade e falta de atratividade – o valor desse resultado para a pessoa. Aumentos de salário, promoções e reconhecimento apresentam valências positivas, ao passo que fadiga, estresse e menos tempo livre constituem valências negativas. (GRIFFIN E MORHEAD, 2006, p. 114).

Segundo (ROBBINS, 2005, p. 166) “expectativa de desempenho e resultado está ligado ao grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado que deseja”.

Esta foi a apresentação da teoria da expectativa através do ponto de vista literário e científico.

1.3.3 Teoria existência relacionamento crescimento – ERC – Alderfer

A teoria ERC foi criada pelo psicólogo Clayton Alderfer, dentre novas pesquisas e a partir da teoria de Maslow.

Seguindo a mesma linha de raciocínio da teoria de Maslow, Alderfer apud Gondim e Silva (2004), no fim da década de 60, mais precisamente no ano de 1969, o psicólogo Alderfer redefiniu as cinco necessidades hierarquizadas na pirâmide de Maslow, reduzindo para três necessidades denominadas ERC:

- Necessidade da existência (E): Compreendendo as necessidades fisiológicas e de segurança;
- Necessidade de relacionamento (R): Compreendendo as necessidades sociais e de estima;
- Necessidade de crescimento (C): Compreendendo a necessidade de auto-realização.

De acordo com Spector (2006), a base desta teoria nos diz que as pessoas poderão se mover aleatoriamente de uma categoria de necessidade para outra, podendo ir e vir entre elas não tendo uma ordem formalizada como o que descreveu Maslow em sua teoria. Podendo neste caso após a pessoa alcançar um certo desejo, sentir um desejo ainda maior por outra necessidade, podendo esta ser menos concreta.

Todavia levando em consideração este sentido de ir e vir, Daft (2005) observou que:

Um funcionário que não consegue satisfazer uma necessidade para o crescimento profissional poderá reverter para uma necessidade de ordem mais baixa e redirecionar seus esforços para poder fazer muito dinheiro. O modelo ERC, portanto, é menos rigoroso do que a hierarquia das necessidades de Maslow, sugerindo que os indivíduos podem se movimentar para baixo assim como para cima na hierarquia, dependendo da sua habilidade em satisfazer as necessidades. (DAFT, 2005, p. 402).

Clayton Paul Alderfer nasceu em Sellersville na Pensilvânia em 1º de setembro de 1940 e faleceu em 30 de outubro de 2015, psicólogo por formação.

1.3.4 Teoria dos dois fatores – Herzberg

Segundo Frazão, Frederick Herzberg (1923-2000) foi um psicólogo e importante professor norte-americano, um dos nomes mais influentes em gestão empresarial, autor da "Teoria dos Dois Fatores". Frederick Irving Herzberg nasceu em Lynn, Massachusetts, Estados Unidos, no dia 18 de abril de 1923. Em 1939, iniciou seus estudos na City College de Nova Iorque, mas interrompeu seus estudos para servir o exército. Em 1944 casou-se com Shirley Bedell. De volta a City College, graduou-se em 1946 e ingressou na Universidade de Pittsburgh, onde fez sua pós-graduação e ao mesmo tempo lecionou Psicologia na Universidade Case Western Reserve, em Cleveland, onde instalou um Departamento de Saúde Mental. Em 1972, mudou-se para a Universidade Utah onde ocupou o cargo de professor de Gestão do Colégio de Negócios.

De acordo com Ferreira (2010), Herzberg utilizou como ponto de partida para suas pesquisas a clássica teoria de Maslow, mas porem como Alderfer o fez, também veio a discordar de pontos específicos dispostos na teoria das necessidades. Todavia concorda com Maslow na parte onde se diz que as necessidades sempre serão internas, porem vem a discordar de que quando as pessoas falam de sentimento de insatisfação, estão se referindo aos fatores extrínsecos e quando estão se referindo a sentir-se bem estão se referindo aos fatores intrínsecos.

Na análise de Herzberg, a motivação não depende dos incentivos apresentados pelos empresários aos colaboradores e sim do trabalho em si. Enquanto na teoria de Maslow todas as necessidades são motivadoras e provocam satisfação, já para Herzberg nem todas as necessidades são motivadoras, pois algumas apenas evitam o fator da não satisfação.

Contudo Herzberg classifica a motivação em duas categorias:

- **Fatores de Higiene:** são os fatores extrínsecos e são insatisfacentes, ou seja, os que previnem a insatisfação; giram em torno do “CONTEXTO DO CARGO”: como a pessoa se sente em relação à empresa, as condições de trabalho, salários, prêmios, benefícios, vida pessoal, status, relacionamentos interpessoais;
- **Fatores de Motivação:** são os fatores intrínsecos, associados a sentimentos positivos e estão relacionados com o “CONTEÚDO DO CARGO”: como a pessoa se sente em relação ao cargo: o trabalho em si, realização pessoal, reconhecimento, responsabilidades. O funcionário que está motivado tem um gerador interno e executa a tarefa pôr ela mesma, pela realização, o reconhecimento, a responsabilidade e progresso. (ANOCHI, 2013, p. 17,18).

De acordo com Salgado:

Herzberg, que distinguiu, entre os fatores existentes, aqueles que ele considerava motivadores dos que ele considerava higiênicos, ou seja, aqueles cuja ausência ou desatenção implicava insatisfação dos trabalhadores, mas cuja presença, considerada satisfatória não gerava nas pessoas qualquer satisfação pela realização do trabalho ou vontade de trabalhar. (SALGADO, 2005, p. 4).

Hampton (2005), descreve a teoria de Herzberg como:

A satisfação é afetada pelos fatores de motivação, a insatisfação pelos fatores de higiene. Se os motivadores, ou fatores de satisfação, e os fatores de higiene, ou de insatisfação, são dimensões separadas, os gerentes precisam lidar com ambas. Além do mais, os gerentes precisam ser realistas e não esperar que o aprimoramento dos fatores de higiene aumente a motivação. A manutenção de um ambiente “higiênico” de trabalho não melhorará a motivação mais do que o tratamento do lixo ou a purificação da água melhorará a saúde. Porém, assim como o saneamento ajuda a prevenir a queda do nível de saúde, um bom ambiente de trabalho ajuda a evitar a insatisfação e a deterioração do desempenho que pode trazer. (HAMPTON, 2005).

Para melhor fixação do exposto, Hampton (2005), enfatiza que:

[...] os gerentes precisam manter o ambiente psicológico de trabalho livre quanto possível de poluentes ou contaminadores como: más políticas e condições, pagamento injusto e má supervisão. Se não forem controlados, tais fatores podem provocar tanta insatisfação a ponto de prejudicar o trabalho normal, causando absenteísmo, atrasos, hostilidade e retirada da energia psicológica de trabalho. Porém, se os gerentes quiserem aumentar a motivação e o desempenho acima do nível normal, é preciso enriquecer o trabalho em si.

É preciso aumentar sua capacidade de trazer mais responsabilidade, reconhecimento e avanço. (HAMPTON, 2005).

De acordo com Chiavenato (1995), o termo “higiene” é utilizado exatamente no que se refere o caráter preventivo, destinando-se a afastar as condições desagradáveis no ambiente de trabalho, para este termo foram listados os fatores abaixo como exemplo:

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com os superiores;
- Salários;
- Segurança no cargo;
- Relação com os colegas;
- Benefícios sociais;
- Modelo de gestão.

Ainda conforme Chiavenato (1995), o termo “motivação” tem em seu contexto um envolvimento sentimental de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional no ambiente de trabalho, para este termo foram listados os fatores abaixo como exemplo:

- Delegação de responsabilidades;
- Liberdade de decidir como executar o trabalho;
- Promoção;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Ampliação ou enriquecimento de cargo.



Figura 3 Teoria dos dois fatores de Herzberg
Fonte: Vicente Manera (2013)

Porem para Chiavenato (1995), a teoria de Herzberg vem sofrendo críticas e o próprio critica essa teoria por basear-se em uma pesquisa de pequena amostra e fazer generalizações a partir dela.

1.4 Motivação nas organizações

De acordo com Dias e Stocco, conseguir motivar um funcionário é uma tarefa árdua, porém, manter este funcionário motivado por maior tempo possível é mais complexo ainda, pois quando se alcança um ideal dentro de uma empresa o trabalho tende a começar a perder o sentido.

Sabemos que pessoas são diferentes umas das outras, portanto, temos a convicção de que não se pode motivar as pessoas, o que poderá ser feito é a criação de estímulos para o seu comportamento, onde elas próprias consigam obter a satisfação, com isso os estímulos serão individuais, cada qual para uma pessoa.

Bergamini (1997), nos diz que:

[...] é importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre pessoas quando se fala em motivação. Este diferencial não só pode afetar significativamente a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos seus objetivos. (BERGAMINI, 1997, p 32).

Segundo Dias e Stocco, observa-se a motivação de várias maneiras nas organizações, as atitudes dos funcionários, quando observa-se que o local de trabalho é organizado, as expressões dos funcionários, inclusive dos sorrisos dos próprios. Todavia para se tornar possível exercitar o fator motivação dos funcionários dentro das organizações, é ressaltado por Gil, que é importante:

[...] a identificação de quem está motivado e quem não está. Portanto a observação do comportamento manifestado pelas pessoas constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal [...] a observação de gestos, postura e mesmo dos objetos usados pelas pessoas pode permitir de alguma forma identificar seu grau de motivação [...] (GIL, 2001, p. 209).

A interação entre o indivíduo e uma organização é um processo de envolvimento mutuo, Bowditch nos lembra que:

[...] ambos os lados participam nesta relação somente por aquilo que cada um espera obter em troca de seu envolvimento. As organizações empregam pessoas, porque os serviços delas são essenciais para que a organização possa atingir suas metas com sucesso. Os indivíduos, por sua vez, cedem uma parte de sua autonomia e independência pessoal à organização para atender às suas necessidades pessoais. [...] essa relação é chamada de contrato psicológico, a ligação entre o indivíduo e a organização [...] (BOWDITCH, 1997, p. 54).

Chiavenato (1999, p. 331) acredita que “[...] as pessoas são parceiras da organização, fornecendo conhecimento; capacidade. Daí a necessidade de serem tratados como parceiros nos negócios e não como simples empregados.”

1.4.1 *Comportamento humano em correlação a motivação*

Anochi diz que:

As vontades que levam a motivação para princípios distintos de diversos padrões de comportamento são em grande parte involuntários e assim não são capazes de serem examinados e avaliados.

As necessidades dos indivíduos estão ligadas ao seu comportamento. Pode haver uma queda na motivação, quando uma necessidade é satisfeita, segundo Abraham Maslow, quando uma necessidade é satisfeita, já não é motivador de comportamento. Quando ocorre o bloqueio de uma necessidade há a tendência do indivíduo vencer esse obstáculo e parte para diversas outras tentativas de satisfação da mesma, caso não tenha resultado positivo, pode encontrar caminhos substitutos que satisfaçam a necessidade. Não conseguindo caminho alternativo que reduza a força da necessidade, continua o bloqueio da realização do objetivo, onde gera a frustração. (ANOCHI, 2013, p. 20).

Em conformidade com Balcão e Cordeiro (1979), como já se foi provado, quando existi um grupo unido dentro do ambiente de trabalho, este grupo representa mais em termos de eficiência junto aos objetivos da empresa do que pequenos grupos isolados, todavia embora a administração conheça esta necessidade. Muitos têm o receio de que esse grupo represente uma ameaça em potencial.

Encontramos necessidades de extremo valor tanto para a organização quanto para o colaborador. Que são as necessidades de ego. Estas necessidades estão relacionadas com o amor próprio: autoconfiança, competência, conhecimento, independência. Outras necessidades observadas são as relacionadas à reputação dos colaboradores: status, reconhecimento, aprovação, respeito. Essas necessidades são uns dos pontos em que se pode ser observarem o quanto o comportamento humano está diretamente ligado a sua motivação. Porém as organizações industriais típicas em sua grande maioria oferece poucas oportunidades de satisfação de tais necessidades e tanto que a última necessidade que observa-se é a de auto-realização, onde um número quase irrisório consegue alcançar tal feito.

Está claro que as condições da vida moderna dão apenas oportunidades limitadas para que as necessidades, relativamente fracas, obtenham expressão. A privação que a maioria das pessoas experimenta com respeito as necessidades de nível inferior desvia suas energias para a luta pela satisfação daquelas necessidades. Assim as necessidades de autorrealização permanecem inativas. (BALCÃO & CORDEIRO, 1979, p. 52).

Para (VERGARA, 2000, p.66). “Encontrar um significado no trabalho motiva a pessoa a crescer junto com a empresa, compatibilizando seus interesses aos objetivos empresariais.”

Para Bergamini:

É preciso que o gestor perceba que a motivação organizacional é tão importante quanto o lucro e os interesses da organização. Deve haver um equilíbrio entre os funcionários e a organização, pois o indivíduo já chega na empresa motivado, porém com o passar do tempo o serviço passa a ser um local de insatisfação, geralmente porque eles são tratados inadequadamente e seus potenciais não são realmente aproveitados. Com isso, acabam perdendo totalmente a vontade de produzir. (BERGAMINI, 1990, p. 135).

1.5 Líderes e a satisfação no trabalho

1.5.1 Gestão de pessoas

Segundo Borba (2017), o conceito que define gestão de pessoas, consiste em um conjunto de técnicas e estratégias administrativas utilizadas pelas organizações em virtude do desenvolvimento de seu capital humano. O principal objetivo seria o alcance das metas organizacionais, em contrapartida buscam a satisfação e a realização dos colaboradores envolvidos. Por estes motivos, as organizações passaram cada vez mais a enxergarem o seu capital humano como elemento principal para o sucesso da organização, buscando conciliar a administração de recursos com a potencialização do desempenho dos colaboradores da empresa, otimizando sua própria vantagem competitiva.

De acordo com Marques (2018), onde o mesmo nos diz que:

O termo gestão de pessoas é um conceito empregado às estratégias que objetivam atrair, reter, potencializar e administrar o capital humano de uma corporação. As empresas que possuem essa expertise entre suas políticas internas são aquelas que formam profissionais mais bem qualificados e motivados para desempenhar suas funções.

Essa definição é comumente confundida com a atuação do setor de Recursos Humanos. No entanto, o RH apenas disponibiliza as ferramentas e mecanismos necessários para a atuação dos profissionais em uma empresa. Já quem gere pessoas utiliza esses e outros recursos em ações que valorizem os colaboradores.

Dessa forma, a gestão de pessoas em uma organização deve ser realizada pelos próprios gestores e líderes, utilizando o RH apenas como ferramenta para alcançar resultados mais assertivos. Os cargos que são responsáveis por outros funcionários precisam os manter motivados por meio de técnicas que os ajudem a desenvolver constantemente suas habilidades e capacidades. Como consequência, essas ações promovem não só o desenvolvimento dos profissionais, como também o crescimento da área e da empresa como um todo. (MARQUES, 2018).

Segundo Marques (2018), os principais pontos a serem considerados ao gerir pessoas estão atrelados a quatro pilares principais: a participação, a capacitação, o envolvimento e o desenvolvimento, abaixo demonstraremos mais sobre eles:

- **Participação:** é um processo que engloba todos os funcionários da organização, estimulando o trabalho em equipe sem a exclusão de ninguém. Como abre espaço para todos os profissionais darem sua opinião nas questões empresariais, essa prática proporciona o surgimento de novas ideias e soluções que contribuem com a melhoria constante na gestão da companhia. A ação desenvolve o envolvimento dos colaboradores uns com os outros com a gestão e com a empresa, melhora as relações interpessoais, motiva o trabalho em grupo, ajuda a criar ou fortalecer a criatividade e empatia.
- **Capacitação:** nessa etapa, o funcionário é capacitado, aperfeiçoando suas qualidades por meio de palestras, workshops, cursos e treinamentos. O profissional deve se sentir preparado, confiante e competente para dar o seu melhor em suas funções e isso refletirá em sua produção e rendimento.
- **Envolvimento:** com um colaborador participativo e capacitado, é necessário envolvê-lo nos valores e missão da cia. É o momento de mostrar que o empregado pode vestir a camisa da organização tranquilamente, pois ela está depositando confiança suficiente nele para isso. Dessa maneira, ele estará em sintonia com todos e será capaz de desenvolver e produzir não só individualmente, mas em conjunto.
- **Desenvolvimento:** com todos os setores alinhados pelas etapas anteriores, novos projetos podem ser desenvolvidos e colocados em prática com a ajuda de profissionais participativos, capacitados e envolvidos nos processos e objetivos da instituição. Com funcionários que acreditam em si mesmos, nos colegas e na empresa, será mais fácil reciclar antigas ideias e processos e trabalhar na criação de novos. (MARQUES, 2018).

Ainda segundo Marques (2018), conseguir uma boa gerencia de pessoas é fundamental para o desenvolvimento e sucesso das empresas, embora ainda dentro do contexto existam empresas que não delegam essa função aos responsáveis reais de forma correta e coerente. E em algumas outras, ainda tratam os colaboradores como custos e não como ativos.

Porém, para uma organização obter o sucesso desejável, a mesma deverá investir principalmente em treinamentos para seus líderes, para que os mesmos estejam aptos a enxergarem a importância que seus subordinados exercem para o alcance dos resultados.

Outro ponto importante que se pode observar, seria o investimento na área de recursos humanos, que bem capacitada garantirá os direitos e deveres dos colaboradores, sempre visando

a plena satisfação desde o momento da contratação. Assim, os colaboradores terão a oportunidade de desfrutarem de melhores salários e benefícios, saúde e segurança no trabalho, capacitações e oportunidades de crescimento. Essas ações promovem os benefícios que o colaborador precisa para se manter motivado no desempenho de suas funções.

De acordo com Marques (2018), cuidar dos colaboradores é fundamental, ele pondera que:

A gestão de pessoas envolve a formação de todos que constituem a empresa, de modo que suas estratégias voltadas para o ser humano comecem a fazer parte da cultura organizacional. Isso possibilita a criação de um ambiente de trabalho produtivo, em que não somente a empresa se beneficie mas também os seus funcionários, atingindo o sucesso profissional e satisfação pessoal. Valorizar o colaborador é importantíssimo para todas as organizações, pois a satisfação profissional é colocada por muitos a frente até mesmo da remuneração. (MARQUES, 2018).

1.5.2 Liderança

Existem diversas teorias e definições para conceitualização do termo liderança. Porém todas concordam em que liderar é o desenvolver da visão dos elementos que realmente possibilitam influenciar as pessoas a desenvolverem e alcançarem os objetivos. Explicitaremos estes conceitos sobre a ótica de alguns autores.

Em conformidade com Chiavenato (1999), quando o pesquisador define liderança como um fenômeno tipicamente social ocorrendo exclusivamente em grupos sociais, sendo a influência interpessoal exercida por alguém em uma situação e dirigida através do processo comunicativo humano para o alcance de objetivos específicos. Dando uma maior ênfase no disposto, este mesmo afirma que:

[...] podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são portanto quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. (CHIAVENATO, 1999, p. 558).

Para Kouses e Posner (1997), o conceito de liderança define-se pela:

[...] arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: o que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização

de forma “voluntária”? o que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais a organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar. (KOUSSES e POSNER, 1997, p.3).

Conforme Maximiano (2006), relata o processo de liderar como uma forma de intervir no comportamento e maneira de pensar de uma pessoa, veja o que o mesmo diz:

Liderança é o processo de conduzir ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante para o processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que tem pouquíssima chance de vê-los pessoalmente. (MAXIMIANO, 2006, p. 283)

Para Pfeffer apud Chiavenato (2004), o principal elemento para o sucesso organizacional está ligado as pessoas e a liderança. O administrador deve ser um verdadeiro líder. Segundo Pfeffer existem três princípios:

- Desenvolver confiança nas pessoas – não se pode desenvolver confiança sem tratar as pessoas com respeito e dignidade.
- Os líderes devem estimular a mudança – para isso, precisamos respeitar as pessoas e aprender que as mudanças envolve todas as atividades.
- Os líderes devem avaliar o que é importante e prioritário – desenvolver sistemas e gerem capacidades e competência distintas para sua organização, e deve encaminhar as pessoas nesse sentido. (PFEFFER APUD CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato (2005), onde nos traz a abordagem onde a liderança é dividida em três formas e dentro dessas formas em quatro estágios, conforme apresentado.

- Liderança autocrática

Tomadas de decisão – apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.

Programação dos trabalhos – o líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.

Divisão dos trabalhos – o líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.

Participação do líder – o líder é pessoal e denominador nos elogios e nas críticas ao trabalhador de cada um.

- Liderança liberal

Tomadas de decisão – total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

Programação dos trabalhos – a participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.

Divisão dos trabalhos – tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.

Participação do líder – o líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o grupo das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

- Liderança democrática

Tomadas de decisão – as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.

Programação dos trabalhos – o próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.

Divisão dos trabalhos – a divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.

Participação do líder – o líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

1.5.3 Características do líder

Rocha (2005), diz que o mundo sempre está em um constante processo de atualização, e que as pessoas que desenvolverem a capacidade de adequação, ou de atualização, conseguirão um melhor rendimento perante aos outros, isso também se aplica aos líderes. O autor ainda nos diz, que os líderes precisam estar sempre buscando desenvolvimento e frequentemente novos conhecimentos a fim de se aprimorarem, ou com certeza seus conceitos ficarão ultrapassados.

Já Ervilha (2008) pondera sobre os líderes, que:

O líder nato é aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que não nasce com este dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos. O líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança e, além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável. (ERVILHA, 2008, p. 55)

Segundo Candelaro (2003) apud Goes e Filho, apresenta as particularidades e características que os líderes atuais devem possuir, ou tentar desenvolvê-las ao longo do seu caminho.

- Desenvolver pessoas: recrutar, treinar e motivar. Grandes empresas em sua maioria, possuem um setor específico para fazer a contratação dos funcionários, mas o líder deve avaliar alguns pontos, como por exemplo, a timidez de uma pessoa. O líder deve enxergar com clareza e entender todas as limitações e pontos positivos do seu liderado, assim podendo fortalecer o lado bom e sempre tenta melhorar onde a pessoa tem mais a falhar;
- Saber entregar à sua equipe seus objetivos e ter consistência na entrega dos seus resultados: um líder deve saber como transformar de modo simples e descomplicado todos os objetivos que a organização espera dele e como todos farão isso para que isso ocorra. As empresas contratam líderes para atingirem seus objetivos e não para no final de cada mês, para explicar o porquê de não ter alcançado suas metas. Então é preciso ter uma consistência para saber gerar os resultados;
- Habilidade de mudar rapidamente: adaptação é um perfil que todos os líderes devem possuir. Imprevistos acontecem e o líder deve estar preparado para uma nova ação caso seja necessário para alcançar resultados;
- Conectar a empresa a todos os funcionários: a equipe tem que estar ligada totalmente a empresa, deve-se saber o que a empresa quer e busca no mercado, como sua missão, sua definição e seu planejamento de sua existência;
- Ser criativo, saber criar processos: o processo da empresa deve ser organizado, buscando a excelência. Quando se tem um processo organizado e de modo eficaz tudo se torna mais fácil;
- Ser perseverante e ter foco em lucratividade: qualquer empresa no mercado, antes de sua missão, busca lucratividade. Conseguir mostrar para a equipe que a empresa precisa sobreviver, e, para isso, é necessário agregar valores;
- Estar preparado para o futuro e para novas oportunidades: tentar fazer antecipações de mercado e buscar soluções são atividades necessárias para que tudo flua de modo a não se ter problemas no futuro;
- Ser um grande psicólogo: saber conversar, escutar, ajudar cada liderado faz com que o mesmo sinta-se com vontade de criar e produzir mais. Grandes líderes são solucionadores de problemas, às vezes até problemas que envolvem questões pessoais dos liderados. (CANDERO, 2003 APUD GOES E FILHO, p. 11; 12).

Ainda sobre as particularidades que os líderes devem possuir, Rossi (2003) apud, Goes e Filho, diz que:

- Ir direto à fonte: o novo líder precisa ser direto quando s fizer necessário à resolução ou a implantação de problemas e ou objetivos;
- Fazer perguntas: “o bom líder não deve ter medo de perguntar”;
- Não ter medo de errar: o mundo das organizações não aceita que um líder sempre erre, mas é necessário arriscar de vez em quando. Nunca se tem total certeza que tudo vai acontecer corretamente, e o mundo e as ações tomadas mudam constantemente;
- Conquistar a confiança: resultados dependem de quanto às pessoas estão envolvidas e comprometidas com o líder e os objetivos propostos. (ROSSI, 2003 APUD GOES E FILHO, p. 12; 13.)

1.5.4 *Função de quem lidera*

De acordo com (HEIFETZ, 2000 APUD ALONSO, 2005, p. 1) a tarefa do líder consiste em “[...] ajudar as pessoas a encerrar a realidade, e mobilizá-las para que façam mudanças”.

Segundo Hunter (2004), a função do líder é de fazer a identificação e realizar a necessidade dos seus liderados e servi-los, ou seja, atende-los, porém não se trata de satisfazer suas vontades e sim suas necessidades, o bom líder precisa ser capaz de desenvolver, estabelecer e manter uma direção, além também de promover a convergência de diferentes proporções, interesses e objetivos.

Heifetz (2000), apud Alonso (2005), nos traz também que todos os lideres possuem cinco atividades básicas, diz também que a liderança deverá ser definida como um conjunto de atividades e não como um conjunto de características pessoais.

O diagnóstico de problemas esta referido a primeira atividade, onde o líder fará a diferenciação entre os problemas de cunho técnico dos problemas de adaptação, todavia ambos demandam diferentes tratamentos. Através da intervenção de um técnico ou perito, os problemas técnicos e rotineiros são solucionados, já que normalmente se tratam de trabalhos correlacionados as maquinas e equipamentos. Porém, os problemas referentes a adaptação não tem respostas adequadas já desenvolvidas, para esses problemas sua resolução não passa por uma forma direta, não tendo experiência e procedimentos aptos para sua resolução, esses problemas levam as pessoas a inovarem e aprenderem e exigem liderança.

A exposição aos desafios compreende a segunda atividade, neste caso o líder procura desenvolver no grupo um espirito criativo, inovador, que possa encorajar as pessoas a estarem em busca de novos desafios, obtendo maior conhecimento e experiências em novas e diversas situações. O líder neste caso não deverá encontrar as respostas, nem fornece-las de forma

gratuita ao grupo, porém, ele formulara as perguntas de forma apropriada para o grupo solucionar-las.

A terceira atividade está relacionada em o líder entusiasmar as pessoas, apontando-as conceitos que mostrem que as mesmas são capazes de assumir responsabilidades, são capazes de enfrentarem mudanças quando necessárias e de orientar a atenção para os temas difíceis, dando suporte para as pessoas enfrentá-los ao invés de simplesmente evitá-los. O líder precisa sempre encorajar seus subordinados, para que possam trabalhar comprometidos com os objetivos da empresa.

A quarta atividade está relacionada à regular o nível de conflito e desordem. O conflito a que se refere o autor está atrelado as causas da inovação, onde o líder devera administrar seus liderados de forma que se torne produtivo e que venha gerar as inovações. Outro conflito que poderá vir a prejudicar o rendimento dos funcionários da empresa, é quando surge competição interna entre os funcionários, o líder deverá atuar impondo regras e limites para tais competições, podendo reverter estes conflitos em prol da produtividade da empresa, quando bem administrados.

A quinta e última atividade porem tão importante quanto todas as outras diz respeito à visão de longo prazo do líder, é pertinente estar sempre lembrando com frequência às pessoas qual é a visão ao longo prazo da empresa e explicar e demonstrar o quanto importante é o trabalho delas para empresa. Uma forma de motivar seus liderados é a comunicação da visão ao longo prazo, dando a eles sentido para a virtude de seus esforços, através da visão, os liderados poderão com clareza definir o que o líder e a própria empresa estão buscando, podendo juntamente com a empresa definirem suas próprias metas.

Segundo (ROSSI, 2013, p. 40) “[...] o papel do líder mudou. As empresas não procuram mais um chefe supremo, mas um articulados de talentos, que saiba encontrar as pessoas certas para executar as tarefas e obter resultados”.

E com a mudança do mundo atualmente, junto a necessidade de respostas e a obtenção dos resultados em prazo cada vez mais reduzidos, o líder precisa ser dinâmico e muito proativo.

1.5.5 *O fator satisfação no trabalho*

De acordo com Lima, Vala e Monteiro (1995), é de grande interesse por parte dos pesquisadores o tema da satisfação no trabalho, este interesse se mostra aplicável desde quando o modelo Taylorista do trabalho foi posto em causa, dando começo a valorização do fator humano dentro das empresas. A partir deste período a satisfação no trabalho tornou-se um dos

temas mais estudo, pois se associa à produtividade das empresas e também a realização pessoal dos colaboradores, apesar de que empiricamente, nenhuma destas relações causais terem sido provadas.

Segundo Pérez Ramos (1980) apud Martinez e Paraguay (2003), é importante separarmos os conceitos de satisfação e de motivação, pois mesmo relacionados dentro de um contexto, nos trazem dimensões distintas e uma posição difundida de forma errônea entre os termos motivação e satisfação tem sido considerada como fator para causar falhas no modo de formular hipóteses e até mesmo na seleção de instrumentos de pesquisas.

De acordo com Frazer (1983) apud Martinez e Paraguay (2003), a satisfação no trabalho condiz como um fenômeno de um grau alto de dificuldade para sua definição, por ser um estado subjetivo, que irá variar de pessoa para pessoa, sendo que cada pessoa mesmo que em situações idênticas, irão reagir e valorizar aspectos diferentes entre eles. Todavia a satisfação no trabalho é contextualizada como uma emoção e ou uma atitude, que em ambos os casos visa dar conta de um estado emocional positivo.

Segundo Michel apud Silva (1998), o simples fator de uma colaborador encontrar-se satisfeito, não obrigatoriamente remete a uma procura ativa de um melhor rendimento no trabalho por parte do mesmo. Neste caso o colaborador estará satisfeito com o seu trabalho, porém não se encontrará motivado para aumentar seu rendimento perante sua produção.

Freitas (2009), diz que:

Um dos maiores desafios das organizações, nesse ambiente, é o de conseguir o máximo de aproveitamento de seu capital intelectual e de seus talentos. Para mantê-los motivados a usar e multiplicar ao máximo seus conhecimentos com os outros colegas, de forma a manter a organização em um alto nível de competência e performance, o papel de gestão de pessoas é fundamental. (FREITAS, 2009, p.21).

Dando abrangência no que foi disposto anteriormente sobre a importância do papel do gestor de pessoas, Delgado (2011), nos diz que, a compreensão dos fatores envolvidos no processo motivacional pelo gestor é de suma importância. É fundamental ter conhecimento por parte do gestor de como e para onde as políticas e recompensas associadas deveram ser implementadas para os colaboradores agirem em um determinado sentindo. Alterando de alguma forma a motivação e à satisfação no trabalho.

2 Estudo de caso: “BIGU Indústria Alimentícia”

2.1 História da empresa

A empresa começou no ano de 2000, quando Jorge quis fazer o chupchup/sacolê industrializado, porém para fabricar o produto precisava de uma máquina para facilitar o processo, foi onde o Jaime que trabalhava em uma empresa de construção de máquinas e automação fez uma máquina pequena e começaram a fabricação na garagem de casa.

Depois de três anos a empresa que estava crescendo, conseguiu alugar um galpão para aumentar a produção e o número de seus clientes, e o Jaime pediu o desligamento do emprego da época para se dedicar integralmente com o irmão no empreendimento.

No ano de 2005 os sócios conseguiram comprar um terreno e construir o prédio onde a fábrica se encontra hoje.

Sócios: Jorge José de Medeiros Filho e Jaime Marcelo M. de Medeiros.



Figura 4 Logomarca da empresa BIGU
Fonte: Acervo da empresa BIGU

2.2 Localização

A empresa encontra-se localizada na Rodovia BR 393, 01 KM 103, Fazenda Bigu, Zona Rural – Clube dos Duzentos – Sapucaia – RJ.

2.3 Apresentação do estudo de caso

O estudo de caso apresentado tende a demonstrar a partir de uma amostragem, o índice de satisfação dos funcionários da empresa já descrita no que se diz respeito a motivação organizacional. Foram entrevistados (15) quinze funcionários com os perfis mais variados, ligados desde a administração até a área de produção. Temos um percentual de amostragem na casa de 75 % (setenta e cinco por cento), sabendo que temos um quadro de funcionários na grandeza de (20) vinte colaboradores. Este estudo de caso foi desenvolvido com base nas teorias apresentadas ao longo do desenvolver deste trabalho. A concepção da formação das perguntas representa de forma sucinta o quanto importante a motivação do trabalhador estará relacionada diretamente ao sucesso da empresa.

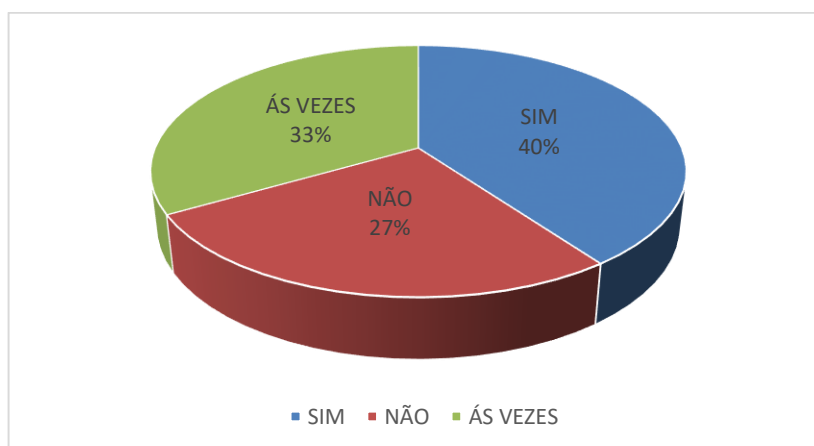
Para Yin (2005), define-se o estudo de caso como:

[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” adequado quando “as circunstâncias são complexas e pode mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados [...] (YIN, 2005, p. 32).

Apresentaremos agora mediante gráficos o estudo de caso em questão. Posteriormente as perguntas estarão dispostas no formato original que foi apresentado aos entrevistados por meio de anexo.

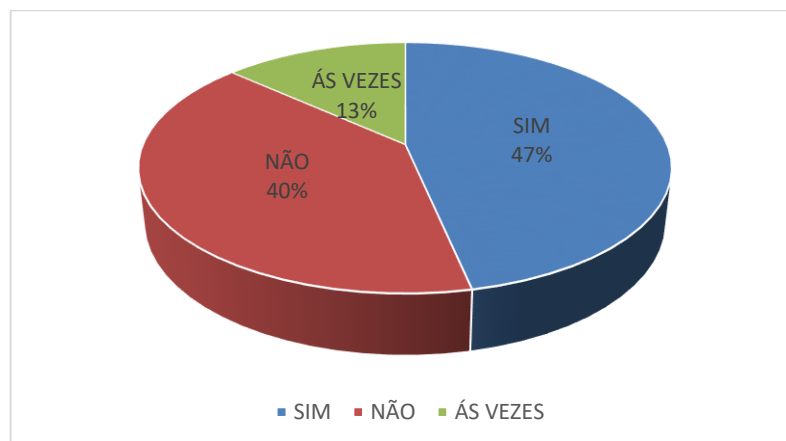
As respostas foram dispostas em três alternativas, sendo elas: sim, não e às vezes.

Gráfico 1 - Tenho prazer em trabalhar nesta empresa.



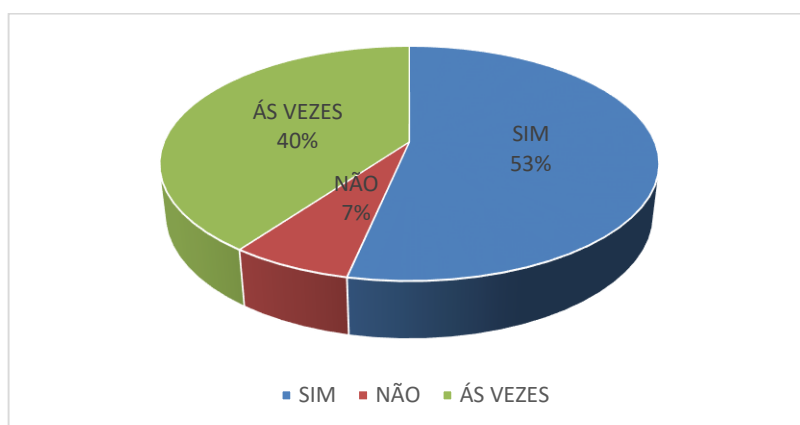
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 2 - Eu sou informado por meu chefe sobre o que ele acha do meu desempenho.



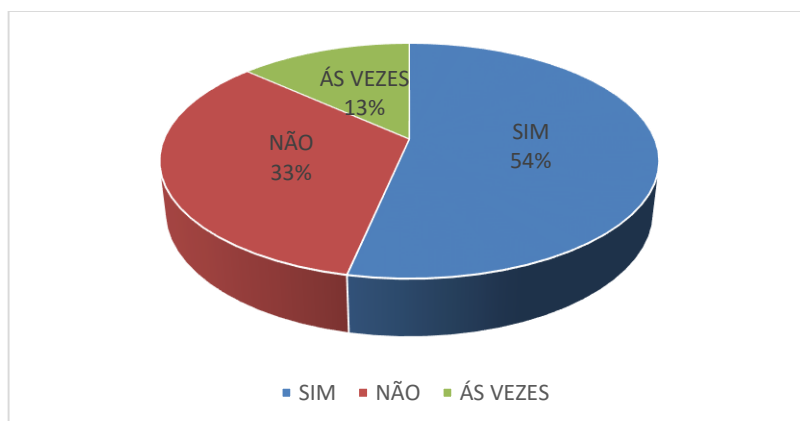
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 3 - Sou elogiado por meu chefe sobre o que ele acha do meu desempenho.



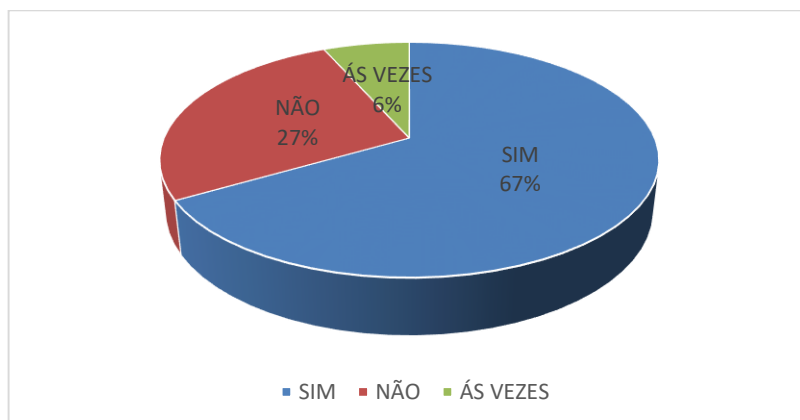
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 4 - Meu grupo de trabalho se relaciona com harmonia.



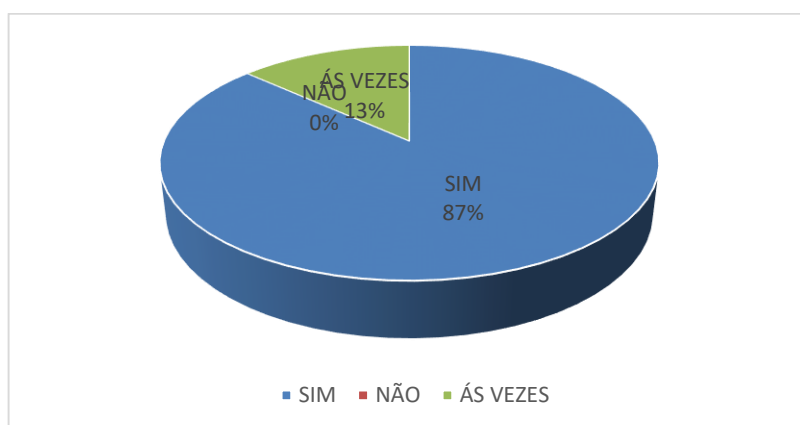
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 5 - Meu desempenho profissional é avaliado de maneira adequada.



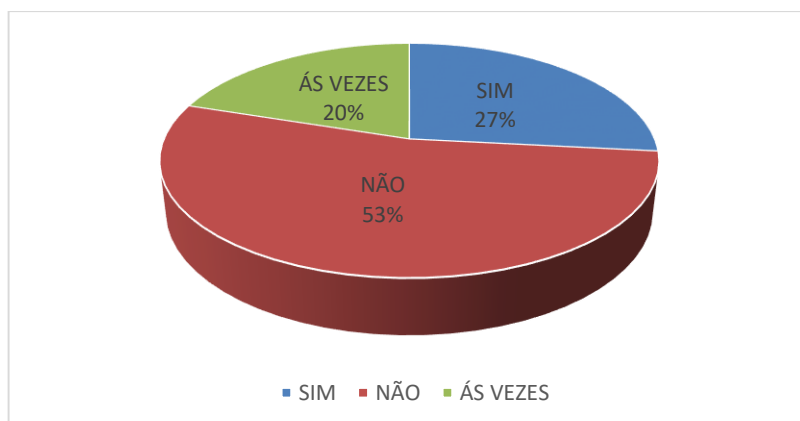
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 6 - Tenho confiança nas decisões do meu líder.



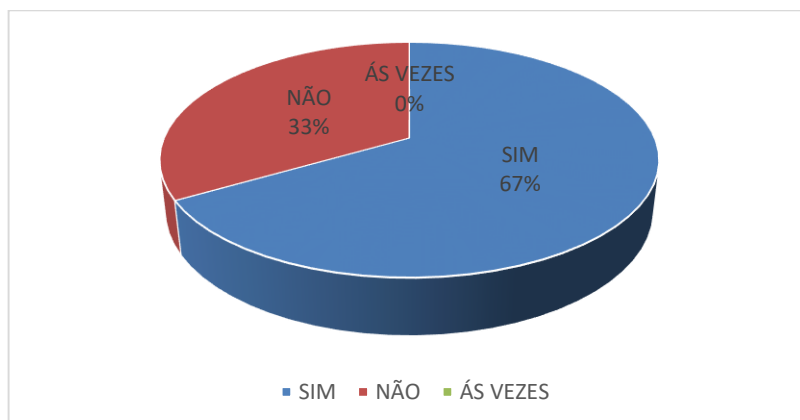
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 7 - Quando dou sugestões, meu chefe as aceita sem dificuldades.



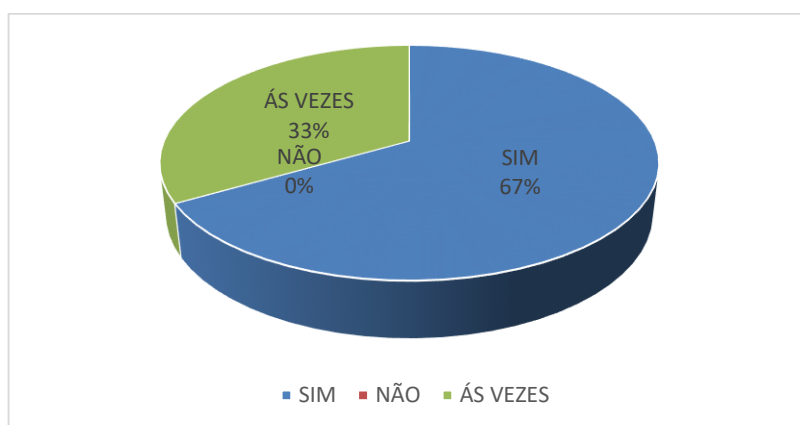
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 8 - Tenho oportunidades de crescimento profissional nesta empresa.



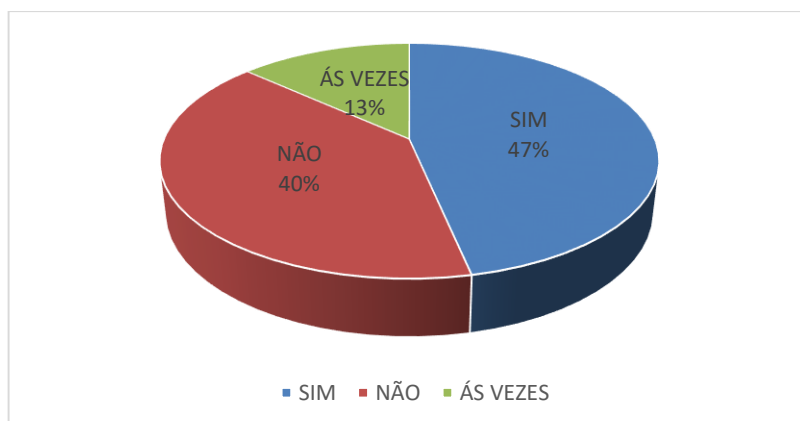
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 9 - A infraestrutura da empresa é adequada.



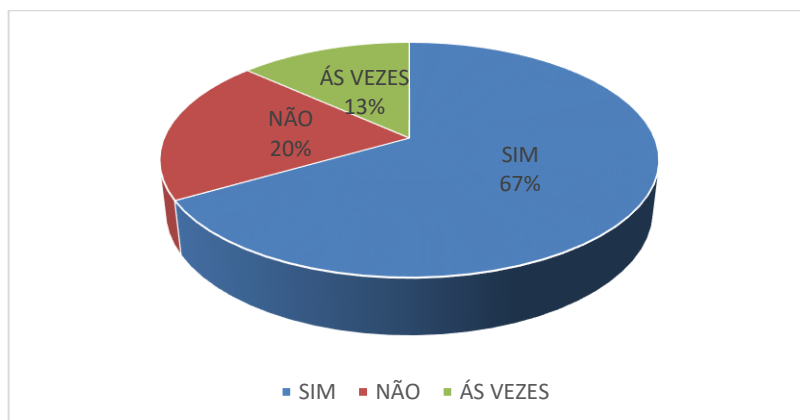
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 10 - O trabalho que faço me dá prazer.



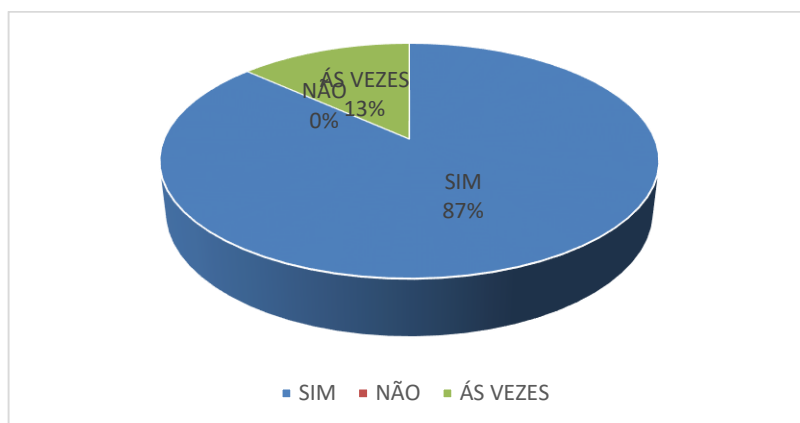
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 11 - A empresa proporciona treinamentos para aprimorar meu trabalho.



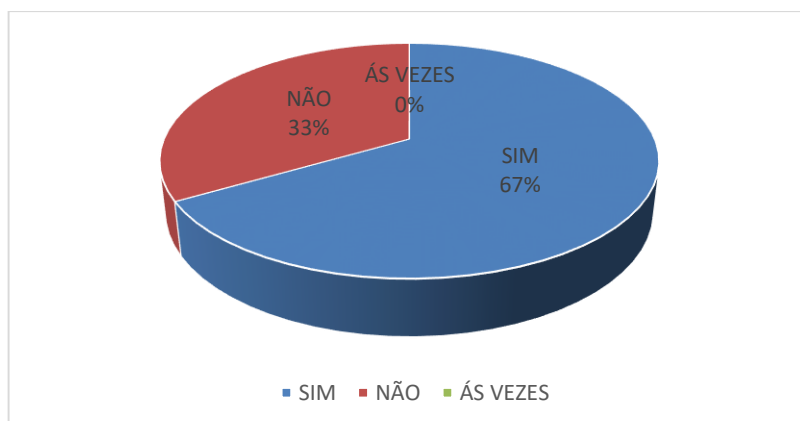
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 12 - Acredito que vou continuar nesta área por alguns anos.



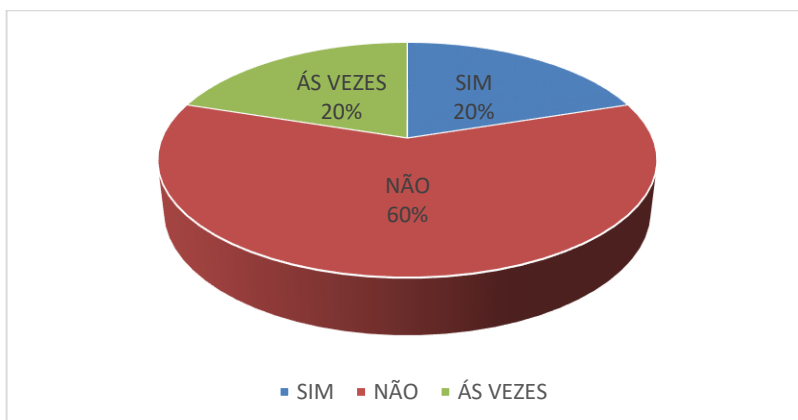
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 13 - Me esforço para mostrar à empresa um desempenho superior ao que é esperado.



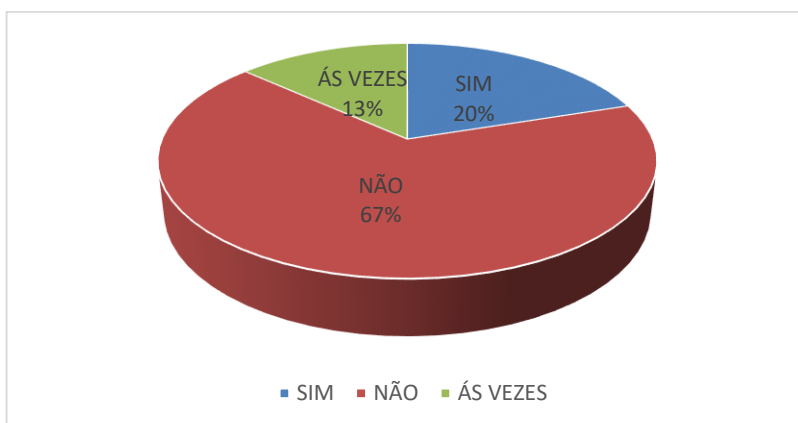
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 14 - Minha remuneração é condizente ao meu trabalho.



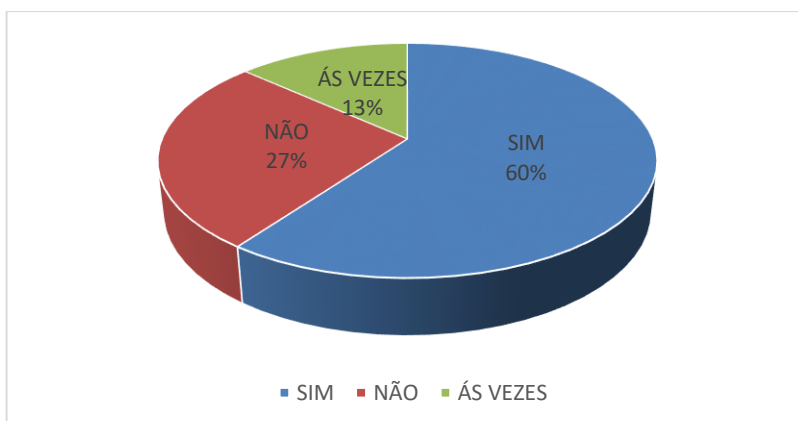
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 15 - Minhas necessidades são atendidas por minha remuneração.



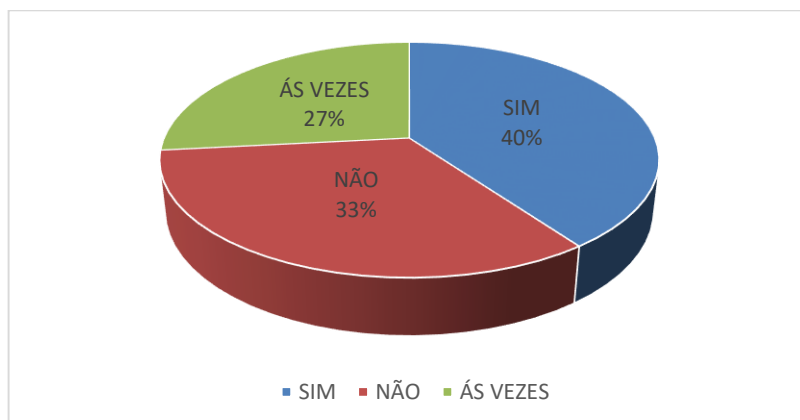
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 16 - A empresa oferece bons benefícios.



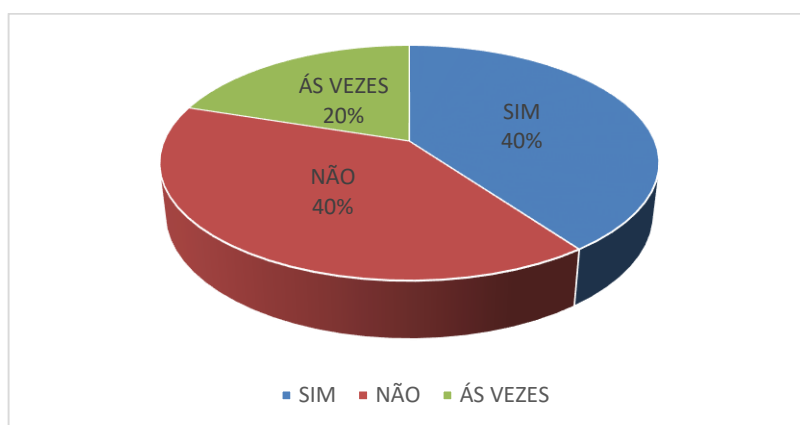
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 17 - A empresa se preocupa com as suas condições de trabalho.



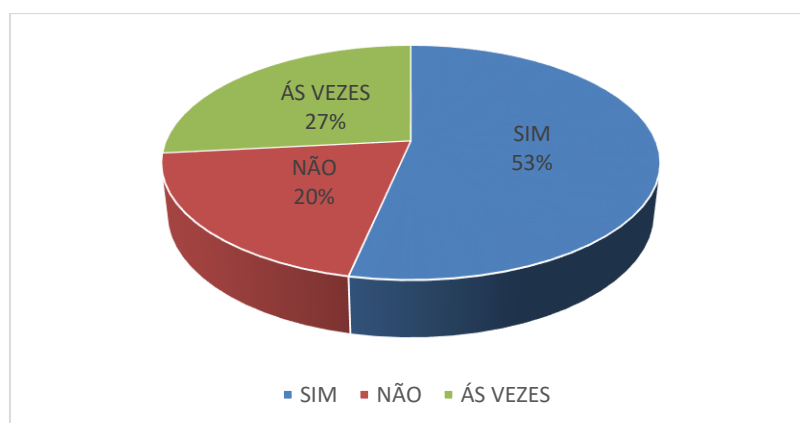
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 18 - Conheço os objetivos da empresa.



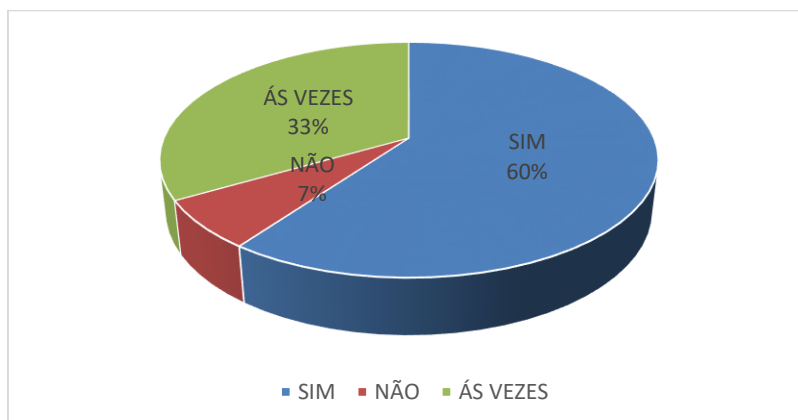
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 19 - A empresa sabe reconhecer o valor dos seus funcionários.



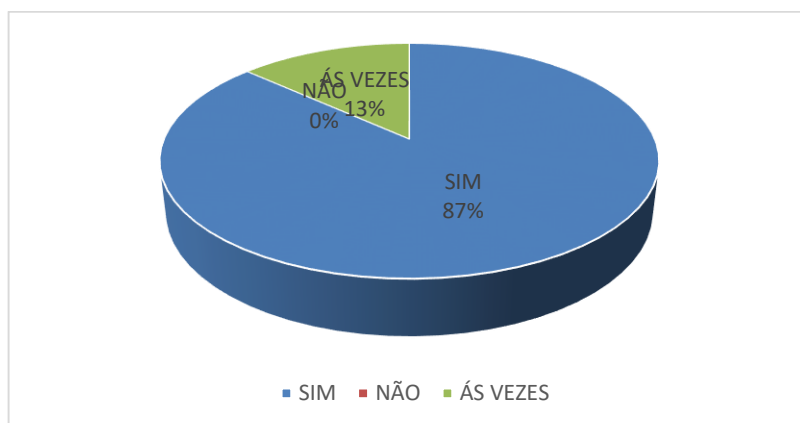
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 20 - Os banheiros da empresa são limpos.



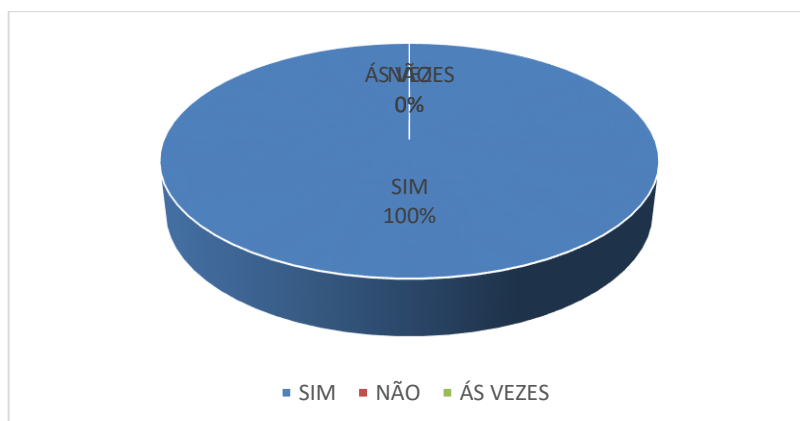
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 21 - As instalações da empresa são limpas e organizadas.



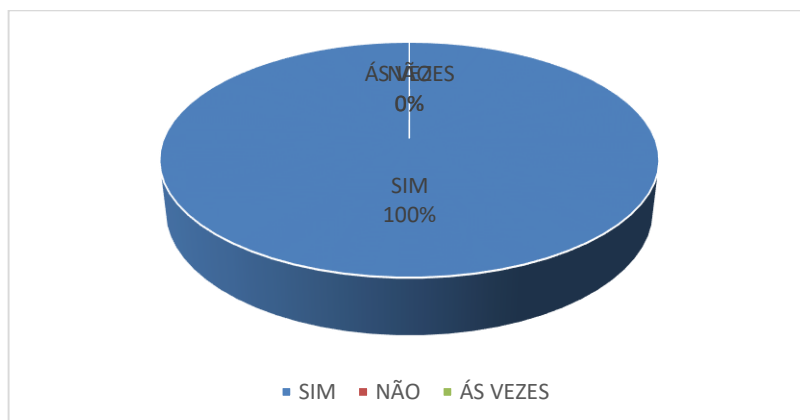
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 22 - O trabalho que eu faço é interessante.



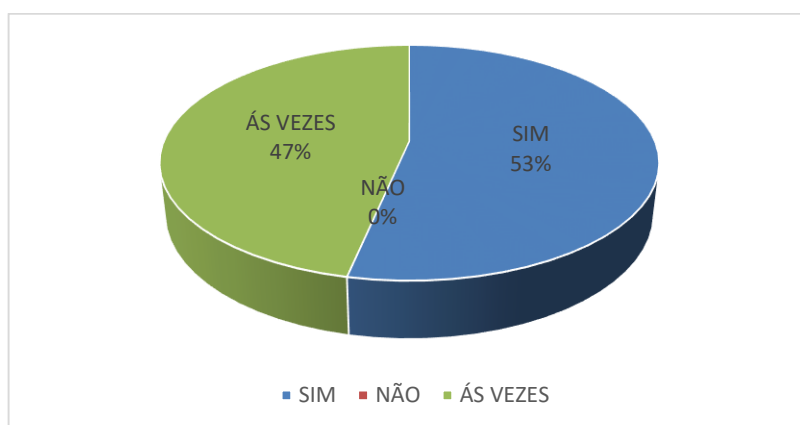
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 23 - Os meus conhecidos acham que trabalho em uma boa empresa.



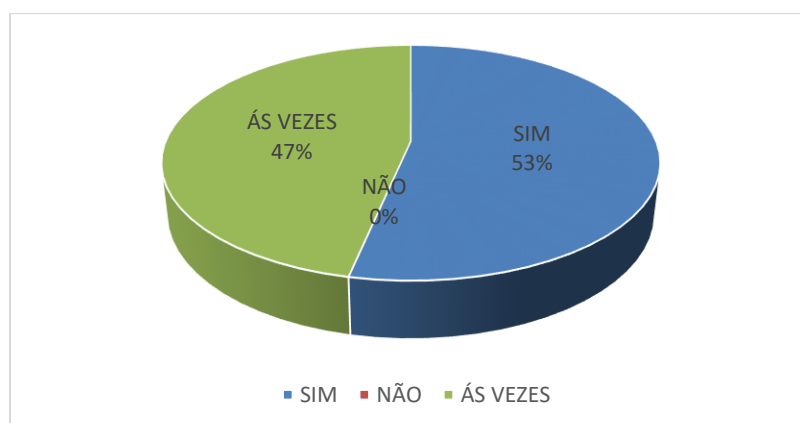
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 24 - Conheço os produtos/serviços da empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 25 - Sinto-me motivado para as atividades do dia-a-dia.



Fonte: Elaborado pelo autor

2.4 Análise dos dados do estudo de caso

Após a apresentação dos resultados abordados individualmente no estudo de caso, demos neste momento a etapa da análise dos dados, que para muitos se torna a etapa mais difícil do processo do estudo de caso, vale salientar que a análise do estudo de caso segundo (FREITAS E JABBOUR apud BORGES, HOPPEN E LUCE, 2009, p.886) consiste em “examinar, categorizar, tabelar e recombina os elementos de prova, mantendo o modelo conceitual e as proposições iniciais do estudo com referências”.

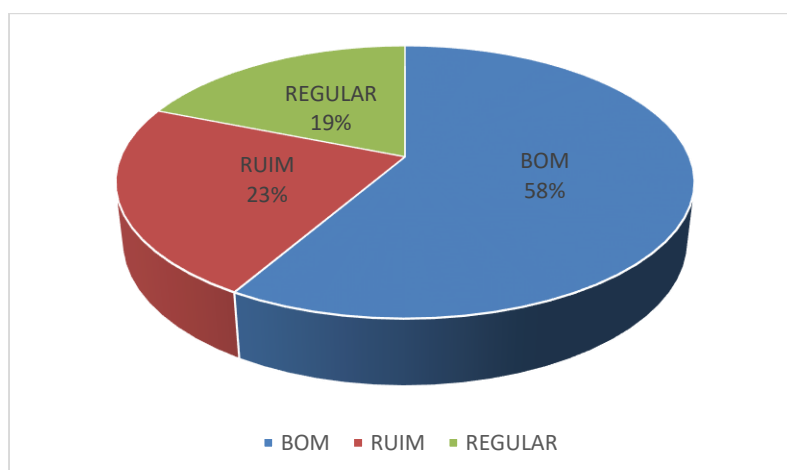
Freitas e Jabbour apud Alves-Mazzeti e Gewandsznajder (2004), argumentam que:

À medida que os dados vão sendo coletados, o pesquisador vai procurando tentativamente identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores, o que por sua vez, o leva a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testem suas interpretações, num processo de ‘sintonia fina’ que vai até a análise final. (FREITAS E JABBOUR apud ALVES-MAZZETI E GEWANDSZJDER, 2004, p. 170).

Contudo, como este estudo de caso realizado na empresa, foi composto por perguntas de forma direta, a análise teve um cunho um tanto quanto simplificada, não havendo a necessidade de análise mais complexa, apenas sendo executado a coletarem dos dados e a montagem quantitativa das respostas.

O resultado final deste estudo estará apresentado em forma de gráfico, onde será avaliado o índice de satisfação dos colaboradores, em questão a motivação organizacional. Apresentaremos os resultados em três escalas, são elas: bom, ruim e regular.

Gráfico 26 - Índice de satisfação dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor

3 Considerações Finais

Através deste trabalho tivemos a oportunidade de fazer uma análise primeiramente em função de como um indivíduo age em determinada situação, não conseguindo dedicar e concentrar seus esforços e seu tempo em determinada tarefa. O fator observado é a motivação. No primeiro capítulo chamado de *Referencial Teórico*, verificou-se a motivação como fator de estímulo que leva ao incentivo necessário de um indivíduo. Esses estímulos levam as pessoas a buscarem seus objetivos, contudo a motivação possui um nível. Esse nível é a quantidade de esforço que será empregado em uma tarefa (sendo pouco ou muito), em uma direção (escolha entre quantidade e qualidade) e o grau de persistência (tempo dedicado para a execução das tarefas). Ao longo deste capítulo e no disposto em seus subitens, notou-se que a motivação nada mais é que o motivo capaz de levar a pessoa a ação, com pessoas que se dediquem arduamente para a realização de uma tarefa em que acredita nos resultados e os vivencia.

Grande parte da importância da motivação organizacional pode ser vista analisada, discutida e posteriormente posta em prática. Demonstrada nas quatro teorias apresentadas neste trabalho estas teorias são: a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow; a teoria da expectativa de Vroom; a teoria da existência relacionamento crescimento de Aderfer e a teoria dos dois fatores de Herzberg. Outra temática abordada, diz respeito aos líderes, a gestão de pessoas, onde podemos concluir o quanto importante termos líderes preparados para identificar, analisar, intervir, em cada caso específico de seus colaboradores, pois muitas das vezes a motivação passa de uma esfera coletiva para uma esfera individual.

No segundo capítulo demonstramos o estudo de caso realizado junto a empresa BIGU, em cuja pesquisa científica foram utilizados teóricos que trouxeram um embasamento referencial sobre o tema para o desenvolvimento dessa. Aqui estão alguns dos autores e pesquisadores analisados ao longo do trabalho: Bergamini; Casado; Kwasnicka; Maximiano; Gil; Soto; Cury; Robbins; Griffin; Moorhead; Bowditch; Buono; Herzberg; Hampton; Chiavenato; Marques; Goes; Filho.

Acredita-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados, pois o índice de satisfação dos colaboradores que trabalham na BIGU, foi um resultado positivo. E no caso das hipóteses, com esta pesquisa, algumas se comprovaram e outras nem tanto. O índice de aprovação da pesquisa que foi realizada através de 25 (vinte e cinco) perguntas diretas, respondidas por 15 (quinze) colaboradores da empresa, a maioria, foram os seguintes:

- Índice de satisfação bom → 58%;

- Índice de satisfação ruim → 23%;
- Índice de satisfação regular → 19%.

Onde bom se torna o máximo possível, regular sendo mediano e ruim o pior possível. Apesar da pesquisa ser desenvolvida com autorização da diretoria da empresa, encontramos algumas dificuldades ao longo do desenvolvimento da mesma, como: disponibilidade de tempo dos colaboradores entrevistados, a ressalva em responder as questões por meio de algum tipo de medo e em alguns casos a falta de interesse em responder as questões.

Contudo podemos ressaltar que o estudo trouxe informações que possibilitaram o conhecimento em relação ao que os colaboradores acham ou sentem em relação a empresa. Portanto a perspectiva da pesquisa é utilizá-la como meios de contribuir para a implantação e/ou implementação de possíveis melhorias no ambiente de trabalho, tendo como resultado o aumento da produtividade dos colaboradores por meio de suas motivações.

Esta pesquisa espera também poder contribuir para a melhoria na qualidade de vida profissional dos colaboradores, mesmo sendo de uma forma indireta.

Após essas considerações finais, deixamos aqui uma sugestão para futuras pesquisas e/ou trabalhos acadêmicos sobre o tema e dando continuidade nesta linha de raciocínio, nossa idealização seria: As intervenções a serem realizadas no ambiente organizacional visando o aumento da motivação de seus colaboradores.

Contudo este trabalho não pretende demonstrar que suas ideias serão a solução para todos os problemas em relação ao tema, apenas queremos demonstrar uma parte das várias ideologias sobre a temática, que sim poderão ser analisadas e possivelmente utilizadas se necessário for.

Referências Bibliográficas

ALONSO, V. **As 5 atividades básicas do líder**. HSM Management. Ano 9. N. 52, 2005.

ANOCHI, Carolina Barreto. **Motivação no Ambiente de Trabalho**. 2013. 28 f. Monografia (Tecnólogo em gestão de recursos humanos) – Faculdade de Pindamonhangaba. Pindamonhangaba. SP.

BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Lafaiete Leite. **O comportamento humano na empresa – uma antologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV – Instituto de Documentação Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990. 141 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BORBA, Manuela. **Gestão de Pessoas: do conceito à administração**. 2017. Disponível em: <<http://www.portal-administração.com/2017/11/gestao-de-pessoas-conceito.html>> Acesso em: 14 de nov. 2018.

BOTTION, Ivan. **Teoria de Alderfer – Teoria ERC Existência, relacionamento e crescimento**. Disponível em: <<http://www.oexplorador.com.br/clayton-alderfer/>> Acesso em: 09 de nov. 2018.

BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997. 305 p.

CASADO, Tania. **O INDIVÍDUO E O GRUPO: A chave do desenvolvimento. As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Campus, 1999. 457 p.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CURY, Antônio. **Organizações e métodos: Uma visão holística**. 8. Ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2005.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.

DELGADO, Reni Reina Ramos. **A importância da motivação para o sucesso da organização – O caso da sociedade Cabo-Verdiana de Tabacos, S. A.** 2011. 53 f. Trabalho de diplomação (Licenciatura em Contabilidade e Administração) – Instituto Superior de Ciências Econômicas e Empresariais.

DIAS, Vanessa; STOCCO, Josete Passamani. **Motivação no ambiente de trabalho: Um estudo em uma instituição de ensino superior**.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

FERREIRA, A. **Teorias Motivacionais**. 2010. Disponível em: <<https://www.ead.fea.usp.br/semead/135semead/resultado/trabalhosPDF/703.pdf>> Acesso em: 20 de out. 2018.

FRAZÃO, Dilva. **Abraham Maslow**. 2016. Disponível em: <https://www.ebiografia.com/abraham_maslow/> Acesso em: 25 de out. 2018.

FRAZÃO, Dilva. **Frederick Herzberg**. Disponível em: <https://www.ebiografia.com/frederick_herzberg/> Acesso em: 09 de nov. 2018.

FREITAS, SandrielliCzelusniak. **Motivação no ambiente de trabalho**. 2009. 52 f. Monografia (Especialização em Pedagogia da Gestão Empresarial – Recursos Humanos) – Universidade Tuiuti do Paraná, Palmeira.

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel J. C. **Utilizando o estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões**. 22 f.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. – 12. Reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 1. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GOES, Gustavo Antiqueira; FILHO, Joel Gerson Lopes. **A liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram**. 15 f.

GRIFFIN, Ricky W; MOORHEAD Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 1. Ed. São Paulo: Ática, 2006.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOUSES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, M. L.; MONTEIRO, M. B.; VALA, J. **A satisfação organizacional: Confronto entre modelos**. Oeiras: Celta Editora, 1995.

LUCAS, Lorena da Silva; DAL'COL, Simoni Casagrande. **Os fatores motivacionais que podem influenciar no desempenho dos funcionários da expressa X**. 29 f.

MARQUES, José Roberto. **Conceito e definição de gestão de pessoas**. 2018. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-e-definicao-de-gestao-de-pessoas/>> Acesso em: 01 de nov. 2018.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. **Satisfação e saúde no trabalho – Aspectos conceituais e metodológicos**. **Caderno de psicologia social do trabalho**. 2003. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=s1516-37172003000200005&script=sci_arttext> Acesso em: 15 de out. 2018.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução**. São Paulo: Editora São Paulo, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentic Hall, 2002.

ROCHA, J. V. **Fundamentos de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 2005.

ROSSI, Lucas. **Seja o líder que as empresas querem**. 181. Ed. São Paulo, 2013.

SALGADO, Léo. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, R. B. **Para uma análise da satisfação com o trabalho. Sociologia – Problemas e práticas.** 1998.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: O impacto das emoções.** 1. Ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006. 451 p.

VROOM, Victor Harold. **Workandmotivation.** New York: Wiley, 1964.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 3. Ed. Porto Alegre: Beckman, 2005.

Anexo

- 1) Tenho prazer em trabalhar nesta empresa?
☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes
- 2) Eu sou informado por meu chefe sobre o que ele acha do meu desempenho?
☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes
- 3) Sou elogiado por meu chefe pelo meu trabalho?
☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes
- 4) Meu grupo de trabalho se relaciona com harmonia?
☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes
- 5) Meu desempenho profissional é avaliado de maneira adequada?
☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes
- 6) Tenho confiança nas decisões do meu líder?
☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes
- 7) Quando dou sugestões, meu chefe as aceita sem dificuldades?
☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes
- 8) Tenho oportunidades de crescimento profissional nesta empresa?
☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes
- 9) A infraestrutura da empresa é adequada?
☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes
- 10) O trabalho que faço me dá prazer?
☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes
- 11) A empresa proporciona treinamentos para aprimorar meu trabalho?
☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

12) Acredito que vou continuar nesta área por alguns anos?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

13) Me esforço para mostrar à empresa um desempenho superior ao que é esperado?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

14) Minha remuneração é condizente ao meu trabalho?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

15) Minhas necessidades são atendidas por minha remuneração?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

16) A empresa oferece bons benefícios?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

17) A empresa se preocupa com as suas condições de trabalho?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

18) Conheço os objetivos da empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

19) A empresa sabe reconhecer o valor dos seus funcionários?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

20) Os banheiros da empresa são limpos?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

21) As instalações da empresa são limpas e organizadas?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

22) O trabalho que eu faço é interessante?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

23) Os meus conhecidos acham que trabalho em uma boa empresa?

() Sim () Não () Às vezes

24) Conheço os produtos/serviços da empresa?

() Sim () Não () Às vezes

25) Sinto-me motivado para as atividades do dia-a-dia?

() Sim () Não () Às vezes