

Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais Alves Fortes

Isadora Ribeiro Moraes

Gestão de Pessoas

Estudo de Campo em uma prestadora de serviço no município de Além Paraíba

Além Paraíba 2021

Isadora Ribeiro Moraes

Gestão de Pessoas

Estudo de Campo em uma prestadora de serviço no município de Além Paraíba

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR

Professor Orientador: Martinho Luthero de Souza Júnior

Além Paraíba 2021

MORAES, Isadora Ribeiro.

Motivação: Estudo de Campo em uma prestadora de serviço no município de Além Paraíba/ Isadora Ribeiro Moraes. Além Paraíba: FEAP/FACE-ALFOR, Graduação, 2021.

Monografia (Bacharel em Administração) - Fundação Educacional de Além Paraíba, FEAP/FACE-ALFOR, Além Paraíba, 2021.

Prof. da Disciplina: Prof. Ms. Douglas Pereira Senra e
Orientação: Prof. Ms. Martinho Luthero de Souza Júnior

1. Treinamento. 2. Sucesso. 3. Sistema. 4. Gestão da Qualidade. Monografia
I. Senra, Douglas Pereira (Prof. da Disciplina.), II. Souza Júnior, Martinho Luthero (Orient.) III. Fundação Educacional de Além Paraíba, Bacharel em Administração. IV. Título.



Isadora Ribeiro Moraes Gestão de Pessoas

Estudo de Campo em uma prestadora de serviço no município de Além Paraíba

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

Banca examinadora:

Prof. Orientador: Ms. Martinho Luthero de Souza Júnior

Prof. Convidado

Prof. Convidado

☐Aprovado

☐Aprovado com restrições

☐Reprovado

Prof. Coordenador: Esp. Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 30 de Junho de 2021

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, Alessandra e Francisco e a meus avós Orlanda e Hilton que sempre estiveram ao meu lado em toda trajetória, me encorajando e me apoiando em todos os momentos, mostrando que seria possível alcançar este sonho.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente à Deus, por me manter firme diante de todas as tribulações que passei.

Aos meus pais, Francisco de Paula Rezende Moraes e Alessandra Nascimento Ribeiro, por nunca desistirem ou me deixarem desistir de perseguir meu sonho, mostrando que por mais alto que seja o desafio, sempre temos força para superá-lo.

Ao meu orientador, Prof. Ms. Martinho Luthero de Souza Júnior, pela orientação para a condução deste trabalho.

Aos meus amigos e professores, pelas palavras de confiança e motivação que me acompanharam a cada dia se dedicando ao máximo nesses anos de curso.

E a todos que direta ou indiretamente estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena, o meu muito obrigada.

“Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho”. Dalai Lama

Resumo

O presente trabalho tem o propósito de destacar a importância da motivação dentro do ambiente organizacional e como os gestores devem lidar com esse assunto no dia a dia de sua empresa. O objetivo foi de analisar a motivação como instrumento de melhoria da qualidade dos serviços prestados e da produtividade e da competitividade da empresa prestadora de serviço. O conhecimento que a organização possui dos seus colaboradores, como por exemplo suas necessidades, anseios, frustrações, projetos, tudo isso ajuda a ela na hora de motivar, pois quando se tem conhecimento de tudo a sua volta e principalmente quando se conhece e dá importância àquilo ou àqueles que são a peça chave para seu sucesso, desenvolver as estratégias para mantê-los dispostos e disponíveis se torna menos difícil e trabalhoso. A metodologia utilizada dividiu-se em duas partes: a primeira um levantamento bibliográfico para a base conceitual do modelo a qual ocorre por meio de pesquisas em livros, sites e artigos especializados sobre o assunto e na internet. E a segunda ocorre por meio de uma pesquisa de campo delineada da seguinte forma, quanto aos objetivos exploratória e quanto aos procedimentos um estudo de caso, tendo uma abordagem qualitativa. Foi aplicado um questionário com perguntas subjetivas ao Sr. Paulo Araújo, gerente de negócios da empresa. Os questionamentos e os objetivos foram atendidos, pois a pesquisa demonstrou que a motivação influencia diretamente no desempenho dos colaboradores, contribuindo na melhoria dos processos e no ambiente organizacional e nos resultados da empresa, tornando-a mais competitiva.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas. Motivação. Teorias Motivacionais. Capital humano. Organizações

Abstract

The present work aims to highlight the importance of motivation within the organizational environment, and how managers should deal with this issue in the day-to-day life of their company. The objective was to analyze motivation as an instrument to improve the quality of the services provided and the productivity and competitiveness of the service provider company. The knowledge that the organization has of its employees, such as their needs, longings, frustrations, projects, all this helps it when motivating, because when one has knowledge of everything around it and especially when one knows and gives importance to that or those who are the key piece for its success, developing strategies to keep them willing and available becomes less difficult and laborious. The methodology used was divided into two parts: the first a bibliographic survey for the conceptual basis of the model that occurs through research in books, websites and specialized articles on the subject and on the Internet. And the second occurs through a field research outlined as follows, regarding exploratory objectives and procedures, a case study, taking a qualitative approach. A questionnaire was applied with subjective questions to Mr. Paulo Araújo, the company's business manager. The questions and objectives were met, because the research showed that the motivation directly influences the performance of employees, contributing to the improvement of processes and the organizational environment and the company's results, making it more competitive.

Key words: People Management. Motivation. Motivational theories. Human capital. Organizations

Lista de Ilustrações

Figura 01: Processos de Gestão de Pessoas.....	17
Figura 02: Representação da Estrutura Organizacional Linha-Staff.....	21
Figura 03: Pirâmide de Maslow	24
Figura 04: Esquema da Teoria da Expectativa	35

Sumário

Introdução	12
Metodologia	14
1 A Gestão de Pessoas.....	15
1.1 Conceito de Gestão de Pessoas	15
1.2 Evolução da Gestão de Pessoas	15
1.3 Objetivos da Gestão de Pessoas.....	17
1.4 Os processos de gestão de pessoas.....	18
2 A Motivação Humana	24
2.1 - Teorias Motivacionais	25
2.2 Teorias Contemporâneas.....	32
3 Pesquisa de Campo	38
3.1 Histórico da Empresa.....	38
3.2 Análise da pesquisa motivacional.....	40
Considerações Finais.....	43
Referências.....	45
Apêndice 01	48

Introdução

O comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. São, por assim dizer, as molas da ação. Também pode-se identificar os motivos, bem como suas necessidades e dizer que os indivíduos são movidos pelas **SUAS** necessidades.

As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos são que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresa mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento.

Esta pesquisa, cujo tema é a “Motivação: Estudo de Campo em uma prestadora de serviço no município de Além Paraíba” buscará realizar uma análise desse ponto, criando um ambiente favorável para funcionários e gestores.

O interesse por esse tema se justifica a partir de observações no meu dia a dia, onde pude verificar que a motivação vem do ser humano, sempre quando tem um foco ou um grande objetivo a cumprir, ou seja, surge das necessidades e do seu comportamento para trabalhar a motivação das pessoas. É preciso descobrir quem está motivado e quem não está sempre avaliando postura, o falar, gestos e etc.

Muitas das vezes o próprio local de trabalho reconhece motivação, dentre esses funcionários sempre dá para fazer uma comparação só pela organização e facilidade de liderança se percebe a motivação.

Assim, esse estudo se justifica pela influência que a motivação pode exercer dentro do ambiente de trabalho e seus reflexos na qualidade dos serviços prestados, na produtividade e na competitividade da empresa no mercado.

Nosso objetivo descobrir os métodos que a empresa usa para motivar seus funcionários. O foco principal está em identificar os principais autores da Teoria da Motivação, bem como os fatores motivacionais que influenciam na produtividade, na qualidade dos serviços prestados e na competitividade da empresa, além de analisar a evolução e o processo motivacional da empresa pesquisada.

Entendemos que a motivação é a mola que impulsiona quem a possui, e no tocante à motivação no trabalho, as empresas devem achar meios para que seja estimulada, pois sabe-se que quando existem colaboradores motivados, as possibilidades de conquistas são maiores, tendo em vista que a motivação auxilia na melhoria de resultados através do desempenho dos colaboradores na execução de suas tarefas diárias bem como no

relacionamento entre eles e com os clientes melhorando sua imagem, emergindo o seguinte problema de pesquisa: Quais são os métodos utilizados no processo de motivação dos colaboradores de uma prestadora de serviços?

Assim, tendo em vista nossa questão de pesquisa, sustentamos a hipótese de que o sucesso da empresa está associada às características motivacionais que irão influenciar positivamente na qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores.

O indivíduo deixa de prestar o trabalho só por obrigação e passa a realizar suas atividades com gosto e prazer, o que se traduz em produtos e serviços cada vez melhores.

Metodologia

A base desse estudo será através de uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa e a coleta de dados acontecerá através de entrevista junto aos gestores da empresa, visando uma maior compreensão do tema que será abordado. Para tanto, utilizaremos nossa pesquisa como meio de sustentar nossas hipóteses e, desta forma organizamos a presente monografia em três capítulos.

Abordar-se-á a priori na Gestão de Pessoas, com seu conceito, características. Seguidamente, adentrar-se-á na motivação, trazendo seu conceito e suas teorias. E finalmente, faremos a análise da pesquisa e seus resultados.

Vale lembrar que ultimamente esse tema vem chamando atenção dos estudiosos por revelar pontos favoráveis de integração entre empregados e empregadores, bem como a melhoria de resultados empresariais.

1 A Gestão de Pessoas

A área de recursos humanos passa por constantes mudanças. Em meio a tantas mudanças as empresas necessitam se adaptar para se manter no mercado e ganhar vantagem competitiva.

Com o surgimento da competitividade foi exigida uma nova atuação da Administração de Recursos Humanos (ARH). Essa forma é uma evolução das áreas chamadas no passado de administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos. Hoje tem se popularizado, apresentando denominações como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão de capital humano. Gerir pessoas tem sido o principal diferencial no processo funcional das organizações, contribuindo inclusive para o aumento dos níveis de competitividade, produtividade e perpetuidade da empresa.

1.1 Conceito de Gestão de Pessoas

A Gestão de pessoas tem a função de gerenciar os funcionários. As pessoas são vistas como cooperadores do crescimento da empresa e melhorias constantes dentro do processo.

A Administração de Recursos Humanos, agora denominada de Gestão de Pessoas, tem como foco de atuação a gestão de competências, em que a gestão tem caráter de ação com atenção voltada para as pessoas, demonstrando a preocupação com o fator humano na empresa (FISCHER, 2002).

A Gestão de Pessoas tem uma visão do ser humano não como funcionários e sim como colaboradores do empreendimento. Numa gestão de recursos humanos as opiniões são postas e decisões são tomadas pelos diretores; na Gestão de Pessoas as opiniões são ouvidas e as decisões são tomadas de acordo com a colaboração de todos, desenvolvendo o equilíbrio da tomada de decisão, onde as pessoas são compreendidas de uma forma melhor e com mais coerência. (GIL, 2010, p.17)

1.2 Evolução da Gestão de Pessoas

Durante a revolução industrial, as máquinas substituíram a força física e com o passar dos anos as empresas viam na força humana um recurso dentro do processo produtivo, capaz de desenvolver atividades tanto quanto a máquina, desta forma, o homem era visto como máquina. Já no final do século XX, as máquinas complementam a capacidade mental do homem. (CRAWFORD, 1994)

A partir do momento em que a economia industrial foi perdendo sua força,

devido às mudanças políticas, sociais e tecnológicas, a economia passa por um processo de transformação onde o conhecimento torna-se importante para a empresa desenvolver suas atividades e garantir sua sobrevivência. Portanto, a economia do conhecimento é o fator chave para o sucesso da empresa no mercado. (CRAWFORD, 1994)

Nesse sentido Crawford (1994) afirma que “o conhecimento pode ser considerado como uma forma de capital, onde as habilidades e formação geram riqueza para o negócio. Assim, o funcionário passa a ser um instrumento de capital, onde os trabalhadores podem ser considerados um capital na forma humana ou capital humano, pois, é através das habilidades, formação e conhecimento, que será aplicado no trabalho é que irá gerar um resultado satisfatório para o negócio e consequentemente se manter no mercado”.

Somente os seres humanos são capazes de aplicar a informação através de seus cérebros ou de suas habilidades. A informação torna-se útil para gerar o conhecimento e aplicá-lo ao trabalho. Segundo Crawford (1994) “Novos conhecimentos levam as novas tecnologias, o que gera mudança na economia e que, por sua vez, promove uma mudança social e, consequentemente, mudança política e de paradigma”. Portanto, o antigo modelo como recursos humanos evoluiu e passa a dar ênfase às pessoas com suas capacidades, habilidades e conhecimento necessário ao negócio.

Conforme expressa Fischer (2002), a necessidade de se estabelecer uma correlação direta entre o desempenho das pessoas no trabalho e os resultados organizacionais se intensificaram a ponto de requerer nova definição conceitual para a ARH. Embasada pela sua atuação estratégica, caracterizada pela descentralização e assessoria às demais áreas da organização, nos anos 1990 a ARH recebeu a denominação: Gestão de Pessoas.

Para Chiavenato (1987), o mundo de hoje é marcado por mudanças constantes nas organizações com alterações estruturais e comportamentais. Essas alterações levam as organizações a um patamar de diferenciação e complexidade organizacional maior, conferindo às pessoas um nível de restrição e limitação de seu desempenho e comportamento. Então, gerir as pessoas passa a ser a palavra de ordem dentro das empresas, pois é administrando as pessoas que a empresa consegue desenvolver toda a capacidade produtiva do funcionário, através da escolha do perfil adequado, do treinamento certo, da integração ao negócio e da avaliação do seu desempenho para a geração de ideias, informação e comprometimento. (FISCHER, 2002).

1.3 Objetivos da Gestão de Pessoas

Os objetivos do departamento de gestão de pessoas, além de desenvolver processos burocráticos, como: recrutamento, seleção, avaliação e desenvolvimento entre outros, busca também, à melhoria do ambiente, observando as necessidades individuais dos funcionários e promovendo melhorias contínuas. O departamento de gestão de pessoas cria normas para o bom relacionamento dentro da empresa para obter um ambiente amistoso. Além disso, desenvolve planos de treinamentos para os funcionários fazendo um investimento para empresa e um grande benefício para o funcionário, o conhecimento. (CHIAVENATO, 2010)

Muitas atividades desenvolvidas dentro da área de Recursos Humanos são meramente operacionais, podendo ser eliminadas, terceirizadas ou transferidas para outras áreas da organização, sobrando tempo para que os profissionais de Recursos Humanos se desenvolvam e implementem ferramentas de gestão capazes de alavancar e oferecer condições para melhoria dos resultados da empresa, podendo até atuar como consultores internos para melhoria dos diversos processos. (FISCHER, 2002).

Outro fator importante na gestão de pessoas é a motivação gerando satisfação, um bom relacionamento com a empresa e com os colegas de trabalho. A forma com a empresa conduz a sua força humana poderá obter ganhos significativos de produtividade e inclusive proporcionar promoções internas, benefícios e melhorias salariais. (FISCHER, 2002).

Cabe ainda dizer que, não só o salário e promoção podem motivar os funcionários, mas, também as condições de trabalho, ferramentas adequadas no desempenho das funções, ambiente limpo e amistoso, reuniões onde podem ser esclarecidas algumas dúvidas e, mais importante, saber sobre as decisões a serem tomadas, comunicar e informar sobre as mudanças e acontecimentos relacionados à empresa, evitando "murmurinhos", fazendo com que o funcionário trabalhe de forma transparente gerando o crescimento da empresa e criando suas projeções para o futuro. Desta forma, poder-se gerar melhor desempenho, habilidade, confiança e estabilidade no trabalho. (FISCHER, 2002).

Devido a este fato, a empresa consegue aumentar a autoestima e a satisfação das pessoas no trabalho, pois a ênfase está nas pessoas e não no processo, e ao desempenhar suas funções com competência gera segurança e conseqüentemente o crescimento da empresa. (FISCHER, 2002).

Segundo Chiavenato (2010) a gestão de pessoas cria estratégia para os

funcionários atuarem de forma mais eficazes com os clientes e concorrentes desenvolvendo suas habilidades e proporcionando à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas, agregando valor. Os objetivos das empresas devem estar ligados aos objetivos do funcionário e o departamento de gestão de pessoas mostra isso com toda clareza, como ilustra o quadro 1, que relata os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

Quadro 1 - Objetivos Organizacionais e os Objetivos Individuais

Objetivo Organizacional	Objetivo Individual
Sobrevivência	Melhor Salário
Crescimento Sustentado	Melhor Benefício
Lucratividades	Estabilidade no Emprego
Produtividade	Segurança no Trabalho
Qualidade nos produtos/ Serviços	Qualidades de vida no Trabalho
Redução de Custo	Satisfação no Trabalho
Participação no Mercado	Consideração e Respeito
Novos Mercados	Oportunidade de Crescimento
Novos Clientes	Liberdade para trabalhar
Competitividades	Liderança Liberal
Imagem do Mercado	Orgulho da Organização

Fonte: Chiavenato (2010)

O quadro 1 mostra a importância de se ter uma gestão de pessoas, pois tanto o funcionário quanto a empresa estão em busca de crescimento. Para atender a essa demanda, profissionais de Recursos Humanos devem desenvolver competências necessárias para colocar em prática ações inovadoras com ênfase em resultados em conformidade com estabelecido no plano estratégico empresarial.

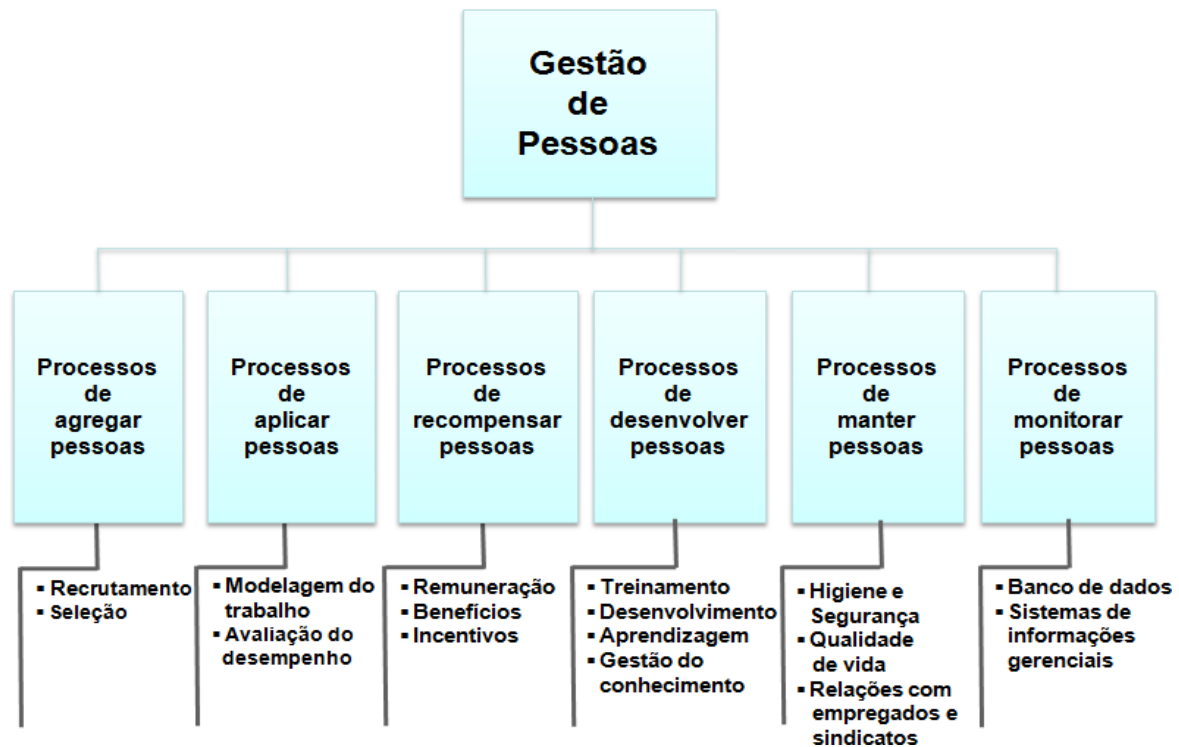
1.4 Os processos de gestão de pessoas

É imprescindível, para a compreensão e aplicabilidade da área de Gestão de Pessoas, sua divisão em procedimentos que reproduzam as funções executadas por essa área, para que as organizações obtenham seus objetivos estratégicos.

Segundo Chiavenato (2010) a Gestão de Pessoas possui seis processos básicos (figura 1): processos de agregar pessoas, processos de aplicar pessoas, processos de recompensar pessoas, processos de desenvolver pessoas, processos de manter pessoas e processos de monitorar pessoas:

processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas.

Figura 1 - Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2010)

São esses processos que criam condições favoráveis para os indivíduos dentro das organizações realizarem suas atividades. Asseguram um local de trabalho livre de riscos desnecessários e de condições ambientais que possam provocar danos à saúde física e mental das pessoas.

Os processos de agregar pessoas são os processos para trazer novas pessoas para a empresa. Inclui o recrutamento e a seleção de pessoas. O processo de recrutamento pode ser interno, externo ou misto. Primeiramente o processo de agregar pessoas que é o processo onde se faz o recrutamento de pessoas para trabalhar nas funções propostas pela empresa. Após esse recrutamento é feita a seleção dos candidatos que mais se encaixa com o perfil da função e da empresa. O processo de recrutamento pode ser interno, externo ou misto. (CHIAVENATO, 2010)

O recrutamento externo é feito através de anúncio em jornais, agência de empregos, entre outros, onde é feita uma análise do perfil do candidato, se este encaixa na função e com as políticas da empresa. Algumas empresas fazem alguns testes na hora da seleção, como prova para testar o conhecimento a respeito da função, teste de habilidades, teste de personalidade verificando se a pessoa tem capacidade de trabalhar em equipe e seus temperamentos. Com o recrutamento externo a empresa renova o quadro de funcionários trazendo pessoas com um novo conhecimento e sem vícios da estrutura

formalizada. (CHIAVENATO, 2010)

O recrutamento interno dá oportunidades para as pessoas que já estão dentro da empresa, esse tipo de recrutamento tem como benefício o conhecimento do funcionário e seu valor dentro da empresa, e a facilidade de já conhecer a política da empresa proporcionando facilidades para desempenhar a nova função. (CHIAVENATO, 2010)

O recrutamento misto busca pessoas de dentro e fora da empresa, analisando, observando e verificando cuidadosamente dentro da empresa se tem algum funcionário para assumir a função. Caso a empresa não encontre o perfil adequado internamente deve-se buscar outras pessoas externo a empresa. (CHIAVENATO, 2010)

Após esse recrutamento é feita a seleção dos candidatos que mais se encaixam com o perfil da função e da empresa. Terminada a etapa do processo de recrutamento, vem o processo de integração. O processo de integração tem a função de integrar o funcionário à empresa de forma que fique seguro e à vontade, desde o seu primeiro dia de trabalho. É uma estratégia gerencial para integrar o novo funcionário a política, as normas, os métodos de trabalho e aos funcionários já existentes na empresa. Portanto, a integração é uma ferramenta simples, mas com grande utilidade para a chegada e a permanência do funcionário na empresa. (CHIAVENATO, 2010)

Com a integração é possível o funcionário saber e conhecer a empresa, sua história e seu desenvolvimento organizacional, o produto e serviços oferecidos aos clientes, os direitos e deveres do funcionário na empresa, os benefícios e os salários envolvidos no processo, suas responsabilidades sociais, as normas e regulamentos internos, as noções sobre a segurança no trabalho, o cargo a ocupar, horário, salários, oportunidades e promoção, apresentação do novo supervisor e aos colegas de trabalho, a relação de departamentos e cargos com outros cargos e a forma com deverá se comportar e atuar dentro da empresa (CHIAVENATO, 2004).

Geralmente a duração de uma integração é de um dia a uma semana, mas vai depender do tamanho da empresa, de seus objetivos e estratégia, portanto, o tempo, varia de empresa para empresa. Contudo, destaque-se que este processo deve ser bem conduzido para não ocasionar conflitos internos, desmotivação dos funcionários envolvidos com a empresa há mais tempo, revolta e resistência ao novo. Isso porque, o clima organizacional deve ser preservado a qualquer custo, para o bom desempenho da empresa.

Os processos de aplicar pessoas são os processos que desenham as atividades que as pessoas irão desempenhar na empresa, assim orientando e acompanhando o seu

desempenho. Inclui o desenho de cargos, a análise e descrição dos cargos e a avaliação de desempenho. (CHIAVENATO, 2004).

Os processos de recompensar pessoas são os processos utilizados para incentivarem as pessoas a realizarem suas tarefas e satisfazer suas necessidades individuais. São constituídos pelas recompensas, remuneração e benefícios. (CHIAVENATO, 2004).

Os processos de desenvolver pessoas são os processos utilizados para capacitar as pessoas, visando o desenvolvimento profissional e pessoal. Envolve os treinamentos, gestão de conhecimento e de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras. (CHIAVENATO, 2004).

Após a integração do funcionário a empresa, é preciso avaliá-los, de forma a identificar suas potencialidades e definir como elas podem ser aplicadas em benefício da empresa e dos indivíduos. A avaliação da empresa sob o funcionário identifica as necessidades de melhorias, seu desempenho, as debilidades da empresa e a necessidade de investimento em recursos e em treinamentos para o funcionário no exercício de sua função e para segurança da empresa. (CHIAVENATO, 2004).

A gestão de pessoas preocupa-se com o desempenho do funcionário no trabalho. É um instrumento, fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos funcionários e na melhoria da qualidade dos serviços prestados a empresa, ao cidadão, à sociedade e a comunidade. (FISCHER, 2002).

A avaliação do funcionário força a empresa estipular metas e objetivos futuros para o negócio e, acaba proporcionando incentivos e recompensas de forma a satisfazer as necessidades individuais e consequentemente empresariais. A avaliação de desempenho de forma bem conduzida incentiva os funcionários a melhorias, de querer se capacitar e contribuir para incrementar o desenvolvimento profissional. Desta forma, a empresa estabelecendo uma gestão de conhecimento, gestão de competência, aprendizagem entre outros. (FISCHER, 2002).

Os processos de manter pessoas são os processos que criam condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as pessoas realizarem suas tarefas. Inclui administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e relações sindicais. (CHIAVENATO, 2004).

Por fim, os processos de monitorar pessoas são os processos para acompanhar e controlar as atividades das pessoas. É o acompanhamento de todas as tarefas desempenhadas na empresa, sempre motivando os funcionários a cumprir com a missão

da empresa e alcançar os objetivos propostos. (CHIAVENATO, 2004).

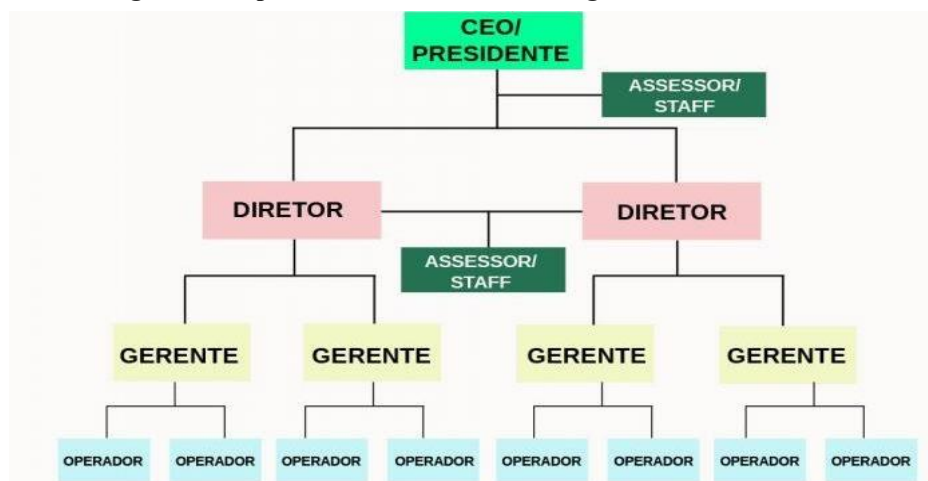
Logo, verificam-se os resultados, uma vez que, tal processo utiliza o sistema de banco de dados para acompanhar e colher informações para um melhor monitoramento, bem como, há elaboração de relatórios para controle, permitindo que a empresa ajuste as ações e as operações aos padrões necessários ao negócio, desenvolvendo o processo de planejamento, organização, liderança e controle para os resultados desejados. (CHIAVENATO, 2010)

Quem deve gerir as pessoas é o próprio gerente. Levando em consideração de quem deve orientar os funcionários a respeito de suas funções e como está sendo desenvolvida, são os gerentes e líderes que estão dia-a-dia observando seus comportamentos. O gerente passa os planos estabelecidos pelo departamento de gestão de pessoas, para os funcionários para que não ocorra um desvio de informação dentro da empresa (CHIAVENATO, 2010)

Mas, na prática, dentro da estrutura formal da empresa, muitas vezes o gerente, por suas vastas atribuições na rotina do trabalho, acaba não gerenciando devidamente o funcionário. Entretanto, para que o gerente possa desenvolver melhor sua função torna-se necessário algum órgão prestador de serviço especializado, atuante as atividades dos órgãos da estrutura da empresa. (CHIAVENATO, 1987).

Estes órgãos prestadores de serviços, denominados de *staff*¹ ou de assessoria, fornecem serviços, apoio, conselho, recomendações, assessoria e consultoria, que o gerente não tem condições de prover por si só. Sendo que, a Linha *staff*, não tem o poder de tomar a decisão, somente o gerente, mas irá orientá-lo para que as decisões possam ser realizadas de forma assertiva para o negócio da empresa (CHIAVENATO, 1987).

Figura 2 - Representação da Estrutura Organizacional Linha-Staff



Fonte: CHIAVENATO, 1987

A Linha *staff* poderá auxiliar o gerente na contratação e escolha do melhor perfil para a organização, nos treinamentos internos, nas integrações entre departamentos e funcionários e na motivação para o trabalho. Deve existir um equilíbrio em todos esses processos e no seu relacionamento, pois quando um deles falha, a consequência é sobrecarregar os demais. Por isso deve ser visto de maneira sistêmica, sendo a conexão, interação e a integração o diferencial a ser alcançado. (CHIAVENATO, 1987).

2 A Motivação Humana

A motivação humana está estritamente relacionada às pessoas que compõem a organização, a empresa; por isso é tão importante que estejam motivadas a fim de alcançarem bons resultados.

A organização deve a todo tempo incentivar seus colaboradores, buscar motivá-los e para isso deve conhecer o que envolve o funcionário, o que desperta nele querer mais, o que o faz sentir realizado, o que o impulsiona a criar objetivos. A motivação do colaborador deve estar em comunhão com os objetivos da empresa, desta forma, juntos conseguirão caminhar mais além, facilitando conquistar resultados que sejam bons para os dois.

Robbins (2010) afirma que “a motivação é o processo pelo qual as pessoas direcionam seus esforços e persistência para alcançar determinados objetivos e metas”. Daí as organizações entenderem os anseios de seus colaboradores a fim de que saiba despertar neles a motivação necessária para o alcance do que ela espera. Muitas vezes, nem mesmo as próprias pessoas sabem o que desperta sua vontade de alcançar algo, ou até mesmo, não sabem o que querem alcançar.

A empresa deve estar atenta a tudo isso, ao comportamento de cada um, tentando conhecê-lo. As particularidades de seus colaboradores devem ser conhecidas, pois existem aqueles que trabalham e estão sempre trabalhando com tanta vontade e disponibilidade, que caso tenham salários melhores ou não, isso se torna indiferente, tendo em vista o que aquele trabalha significa pra ele.

Por isso, não é certo pensar que as pessoas só apresentam resultados por dinheiro. Segundo Gil (2010), várias recomendações podem ser dadas aos gerentes para que tenham colaboradores motivados, tais como, a valorização de seus colaboradores, o reconhecimento de seus avanços, o encorajamento das iniciativas, oferecimento de incentivos, enriquecimento das funções, delegação de autoridade, promoção de mudanças e avaliações. De certo, essas recomendações podem facilitar o trabalho dos gestores na conquista de bons resultados, tendo em vista, serem atitudes que despertam a auto estima proporcionando o bem estar em cada um.

É necessário que a empresa valorize seus colaboradores, reconhecendo suas qualidades bem como seu desempenho. Esse comportamento é motivador e impulsiona o colaborador a alcançar mais reconhecimento gerando mais resultados positivos para a empresa. Gil (2010) afirma que:

As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados a fazerem parte das soluções e é exatamente neles que as empresas tendem a investir mais. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com elas vem-se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes.

As empresas devem se preocupar em motivar seus colaboradores intrínseca e extrinsecamente, pois é a união dessas duas formas de motivar que vão garantir que a produtividade seja satisfatória.

A motivação intrínseca ou interna, como o próprio nome diz, está relacionada com o interior de cada um, seus objetivos, interesses, metas, projetos, que podem ser mudados à qualquer tempo, e que estimulam cada um a se empenhar cada vez mais. Esse tipo de motivação está presente em todos nós, nos impulsionando a fazer nossas conquistas. Quando a motivação começa intrinsicamente é muito mais fácil pra organização conhecer o lado externo e fazer com que isso seja benéfico a seu favor.

Já a motivação extrínseca, ou externa, vem do ambiente. O clima organizacional, ambiente corporativo saudável, benefícios, premiações, treinamentos, são fatores que geram o comprometimento dos colaboradores.

Existem teorias motivacionais que servem para auxiliar os gestores na busca da motivação de seus funcionários.

2.1 - Teorias Motivacionais

As pessoas são elementos fundamentais para que as organizações possam atingir seus objetivos, no entanto, essas pessoas carregam consigo necessidades, expectativas e objetivos pessoais e profissionais, aos quais poderão ser consolidados em um ambiente laboral proporcionando uma relação recíproca de ganhos para ambos.

As primeiras teorias motivacionais, foram formuladas na década de 1950, e atualmente são estudadas e questionadas no que diz respeito às suas contribuições para a área de recursos humanos além de constituírem o fundamento das teorias contemporâneas. Estas teorias que são estudadas e questionadas, são a Teoria da Hierarquia das Necessidades, a Teoria dos Dois Fatores e a Teoria X e Y. (VIEIRA *et. al.*, 2011).

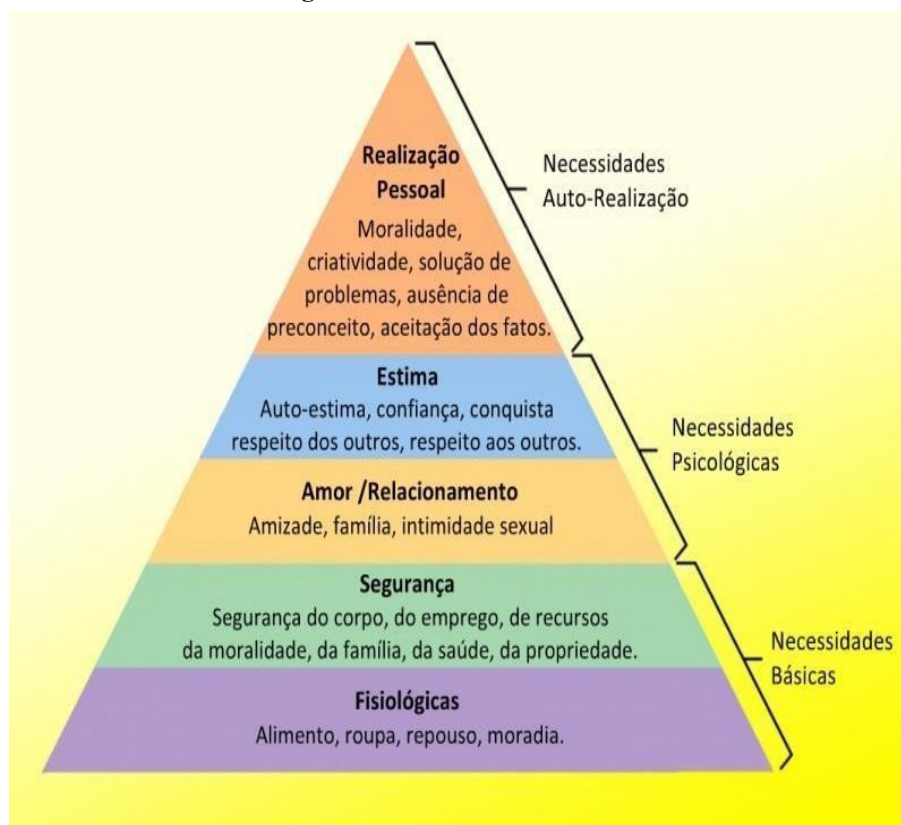
Podemos dizer que funcionários motivados estão sempre em estado de tensão. Para reduzir essa tensão, eles exercem esforço. E esperam alcançar algo. Quanto maior a tensão, maior o nível de esforço. Se é direcionado e bem-sucedido, ele conduz à

satisfação da necessidade e a tensão é reduzida. Com esse viés é que surgiram as Teorias Motivacionais e entre as teorias, encontram-se as clássicas e as contemporâneas. (VIEIRA *et. al.*, 2011). Vejamos:

2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas – Pirâmide de Maslow

Essa teoria foi elaborada por Maslow (2000), que defende que os indivíduos são movidos por desejos, objetivos, necessidades pessoais e profissionais, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide (Figura 3):

Figura 3 - Pirâmide de Maslow



Para uma melhor compreensão, cabe fazermos uma breve análise da figura acima, onde buscamos demonstrar a importância de cada necessidade para o indivíduo. Num primeiro momento há uma divisão em três tipos de necessidades, nomeadas como básicas, psicológicas e de autorrealização.

Primeiramente, as **necessidades primárias**, ou básicas, são compostas pelas necessidades fisiológicas (base da figura) e pelas necessidades de segurança. Não é novidade para nós falarmos sobre tais necessidades, pois sabe-se que o ser humano

necessita de alimento, roupa, repouso, moradia e saúde, uma vez que são fatores que enriquecem a vida de uma pessoa, fazendo com que ela se sinta tranquila em assumir responsabilidades. (CHIAVENATO, 2003) Assim, como mencionado, vamos às análises:

As **Necessidades fisiológicas**, compõem a categoria mais baixa de todas as necessidades humanas, mas de importância fundamental. Nessa categoria encontramos as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual etc. As necessidades fisiológicas estão associadas com o sustento do indivíduo e com a perpetuação da espécie. São necessidades naturais que já nascem com o indivíduo. São as mais iminentes de todas as necessidades humanas, ou seja, caso qualquer uma dessas necessidades não se encontre satisfeita, ela é que irá dominar a direção da conduta e do procedimento. (CHIAVENATO, 2003)

O homem com o estômago vazio não tem outra preocupação maior do que matar a fome. Porém, quando come regularmente e de maneira adequada, a fome deixa de ser uma motivação importante. No momento em que todas as necessidades humanas estão descumpridas, não realizadas, a maior motivação do indivíduo será por cumprir as necessidades fisiológicas e o comportamento deste terá o objetivo de obter alívio da pressão que essas necessidades criam sobre o organismo. (CHIAVENATO, 2003)

Já as **necessidades de segurança** compõem a segunda categoria das necessidades humanas. Nessa categoria encontramos as necessidades de segurança do corpo, do emprego, de estabilidade, proteção contra ameaça ou privação e fuga do perigo. Nasce nos procedimentos quando as necessidades fisiológicas estão parcialmente satisfeitas. (CHIAVENATO, 2003)

No momento em que o indivíduo é regulado por necessidades de segurança, seu organismo como um todo acaba agindo como uma ferramenta de procura de segurança e as necessidades de segurança atuam como sujeitos organizadores quase específicos do comportamento. (CHIAVENATO, 2003)

As necessidades de segurança carregam significativo destaque no comportamento humano, uma vez que todo trabalhador se encontra frequentemente numa relação de dependência com a empresa, na qual ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes são capazes de ocasionar incerteza ou insegurança no empregado quanto à sua continuidade no emprego. (CHIAVENATO, 2003)

Posteriormente, temos as **necessidades secundárias**, psicológicas ou sociais, sendo aquelas que provocam o íntimo do ser humano, bem como suas conquistas emocionais como autoestima, relacionamentos e confiança. (CHIAVENATO, 2003)

As **Necessidades Sociais** manifestam-se no comportamento, quando as **necessidades primárias**, (fisiológicas e de segurança) encontrarem-se parcialmente resolvidas. Dentre as necessidades sociais estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e de amor. (CHIAVENATO, 2003)

No momento em que as necessidades sociais não se encontram satisfatoriamente resolvidas, o indivíduo torna-se relutante, adverso e avesso em relação às pessoas que o cercam. Em nossa sociedade, o desapontamento perante as expectativas fracassadas das necessidades de amor e de afeição direciona à uma falta de adaptação social, ao isolacionismo e à solidão. Dar e receber afeto são imprescindíveis e forças cruciais, motivadoras do comportamento humano. (CHIAVENATO, 2003)

Já as **necessidades de estima** compõem a segunda categoria das necessidades secundárias, psicológicas ou sociais sendo estas necessidades relacionadas com o modo de ser pelo qual o indivíduo se distingue e se reconhece. Compreendem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, de prestígio e de importância. Abrangem ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. (CHIAVENATO, 2003)

Por fim, temos as **necessidades de autorrealização**, que são as necessidades humanas mais prestigiadas e que estão no ápice da estrutura. Estão associadas com a concretização do próprio potencial e autodesenvolvimento constante. Essa tendência se apresenta por meio do impulso que a pessoa tem para transformar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. (CHIAVENATO, 2003)

Quando as necessidades que se encontram no topo da pirâmide estão satisfeitas, é como se alcançasse o ápice da existência, ou seja, é quando acontece a realização pessoal que é o objetivo de qualquer ser humano, aquilo que deve ser alcançado.

Segundo a visão de Maslow (2000), para motivar alguém, deve-se saber primeiro qual é o nível de necessidades que o indivíduo se encontra para que seja possível satisfazê-la completamente. Desta forma, o gestor deve estar atento aos seus colaboradores a fim de identificar quando o mesmo necessita ou não de algo.

2.1.2 Teoria dos 2 Fatores

A teoria dos 2 fatores foi formulada por Frederick Herzberg, onde esta teoria tenta ilustrar o desempenho das pessoas em ambiente de trabalho. Para o referido autor existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas.

a) **Higiênicos:** necessários para ajustar os empregados ao seu ambiente de trabalho,

como o salário, as condições de trabalho, benefícios sociais. Esses fatores não promovem motivação, mas, quando não são satisfatórios podem desmotivar.

b) **Motivacionais:** relacionado ao cargo, como o colaborador se sente no exercício de suas atividades. É tarefa do gerente estar atento aos fatores que geram a satisfação e envolvimento dos empregados, como o enriquecimento do trabalho, ampliação de tarefas aumentando a responsabilidade e o desafio para cada um.

Para Gil (2010),

[...] Se é verdade que aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las.

É necessário conhecer seu capital humano, saber de seus anseios, seus interesses, e a partir daí, oferecer a ele o que o tornará motivado.

Existem várias situações que servem de oportunidade para garantir que uma satisfação seja atendida, pois em determinados momentos, um gesto que signifique uma responsabilidade direcionada pode fazer com que o colaborador se sinta necessário e indispensável, isso pode motivá-lo.

2.1.3 Teorias X e Y

São os tipos de gerenciamento definidos pelo psicólogo Douglas McGregor. De acordo com o autor, os gerentes devem conhecer as características pessoais de seus subordinados, sobretudo suas ambições profissionais para que obtenham bons resultados na hora de motivá-los. Os gerentes adeptos à teoria X, supõem que a maioria das pessoas não gostam de trabalhar estando interessadas somente na recompensa que receberão. Já aqueles gerentes adeptos à teoria Y, enxergam seus colaboradores como pessoas interessadas e capazes de obterem bons resultados, até partilham ideias com eles para a toada de decisões. (MCGREGOR, 1999)

McGregor (1999), de fato, defende a teoria Y que o trabalhador médio pode, em determinadas condições, aprender não só a assumir responsabilidades, mas até procurá-las. Além disso, ele possui de grandes recursos de autogestão, de participação nas soluções dos conflitos, disposto a ajudar sem que alguém venha lhe pedir.

Na realidade, é necessário conhecer o perfil do gerente e da empresa para que eles sejam enquadrados em uma das teorias. Existem tópicos para facilitar esse reconhecimento. Vejamos:

Pela Teoria X, o gerente admite que:

se não controla diretamente, a equipe não produz;
às vezes, é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar aos demais;
para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe;
a maioria dos empregados não tem ambição e precisam de um empurrão;
as decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados. (MCGREGOR, 1999)

Já pela Teoria Y, o gerente admite que:

qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;
de modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;
em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões;
seus empregados são capazes de se autocontrolarem;
sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar. (MCGREGOR, 1999)

Enfim, o gerente deve discernir qual teoria aplicar e em qual momento, visando favorecer o crescimento da empresa bem como o crescimento de sua equipe.

2.1.4 Teoria do Condicionamento Operante

Criado pelo cientista B. F. Skinner, ele acreditava que para explicar o comportamento humano era necessário conhecer apenas as causas externas, o ambiente, sendo os aspectos cognitivos não considerados pois pra ele o ser humano é um ser homogêneo, e não composto por corpo e mente. Essa teoria não é estritamente uma teoria de motivação, mas deve ser considerada pois fornece meios que possibilitam analisar o que controla o comportamento. (TERRA, 2001)

As reações e esforços despendidos por colaboradores na realização de tarefas são afetados por seu comportamento. De acordo com essa forma de motivação, o ser humano tende a repetir o comportamento que lhe proporcionou consequências favoráveis. (TERRA, 2001)

Para Skinner existem 2 tipos de comportamento: comportamentos respondentes e comportamentos operantes.

Comportamento respondente: são aqueles que ocorrem reflexivamente, involuntariamente;

Comportamento operante: são aqueles que são o objeto de estudo dessa teoria, ocorre sobre nosso controle consciente.

O comportamento operante possui três componentes: punição, reforço, esquemas de reforço.

A punição pode ser positiva e negativa. Na punição positiva, após um comportamento não desejado há consequências desagradáveis, assim como, quando um funcionário falta ao serviço e não apresenta uma justificativa e acontece uma advertência. Na punição negativa, há uma remoção de algo agradável, após um comportamento não desejado, como no exemplo anterior, o funcionário terá descontado de seu salário o correspondente às suas ausências de forma legal. Em

ambos os casos de punição, ou seja, tanto positiva quanto negativa, ocorre uma diminuição do comportamento. (OLIVEIRA, 2010)

Quanto ao reforço, ele pode ser positivo e negativo. No caso de um reforço positivo, existe um estímulo agradável após um comportamento desejado, como exemplo, o colaborador que executa suas tarefas de forma comprometida e responsável, pode receber um benefício, ou até mesmo um aumento de salário, mas esse reforço só será positivo se o colaborador considerar importante, ou necessário pra ele, ou seja, se ele quiser esse benefício. (OLIVEIRA, 2010)

No caso de um reforço negativo, acontece a remoção de um evento desagradável após um comportamento desejado, por exemplo, um colaborador no exercício de suas tarefas não foi atento e quebrou uma peça necessária à montagem de um aparelho, seu supervisor lhe dá uma punição descontando de seu salário o valor correspondente àquela peça que foi quebrada, mas, o colaborador a partir daí começa a se comprometer mais com sua função e a punição lhe é retirada, não acontecendo o desconto em seu salário. (OLIVEIRA, 2010)

Esse comportamento do supervisor fará com que o colaborador conclua que caso aconteça outra falha ele poderá agir da mesma forma que a punição não acontecerá. Quando se trata de reforço, tanto positivo quanto negativo, há sempre um aumento na frequência do comportamento. (OLIVEIRA, 2010)

Nessa teoria, também são citados os esquemas de reforço, que podem ser contínuos ou intermitentes. O esquema de reforço contínuo, como o próprio nome diz, acontece a todo momento, por exemplo, o operário de uma indústria fabricante de automóveis responsável

pelo setor de inspeção final de carroceria, ele faz essa tarefa continuamente, veículo a veículo, é um esquema de reforço contínuo. Com relação ao esquema de reforço intermitente, este divide-se em 4 tipos de reforçamento, que são, razão fixa, razão variável, intervalo fixo e intervalo variável. Razão significa respostas ao comportamento e intervalo significa tempo. (OLIVEIRA, 2010)

Para exemplificar uma razão fixa e intervalo fixo, podem ser citados os dias da semana, onde o operário trabalha de segunda a sexta-feira, ou seja, intervalo fixo, durante um mês inteiro, aguardando a resposta fixa, que é seu pagamento por aqueles dias trabalhados. Para exemplificar uma razão variável e intervalo variável, um dono de cafezal que paga seus empregados de acordo com sua colheita, desta forma, o intervalo vai ser variável porque existe uma época certa para a colheita e a razão também será

variável, tendo em vista que a quantidade colhida será diferente a cada período trabalhado. (OLIVEIRA, 2010)

2.2 Teorias Contemporâneas

São algumas das teorias motivacionais mais conhecidas no mundo organizacional, mas motivar alguém é um exercício que as organizações devem praticar diariamente, pois como lidam com indivíduos complexos, que raramente se sentem satisfeitos, e por isso necessitam de impulsos que os despertem para a satisfação de suas necessidades.

2.2.1 - Teoria ERG

Foi criada por Clayton Alderfer, surgiu de uma revisão da Teoria das Necessidades de Maslow e defende que existem 3 grupos de necessidades essenciais:

- existência
- relacionamento
- crescimento

Daí a sigla em inglês ERG. No grupo da existência estão os fatores básicos à nossa sobrevivência, ou seja, o que Maslow denominou como necessidades fisiológicas e de segurança, já no grupo do relacionamento está a necessidade de relacionamentos interpessoais, ou as necessidades sociais de Maslow, e por fim no grupo do crescimento se encontram o desejo intrínseco de crescimento pessoal, a necessidade de estima e auto realização da Pirâmide de Maslow. (LIMONGI-FRANÇA, 2002)

Diversos estudos afirmam que a Teoria ERG não funciona em determinadas organizações, isso se dá ao fato de que quando acontece uma regressão entre os diferentes níveis de necessidade de um colaborador impactando de forma negativa diretamente no ambiente de trabalho. Mas, de forma geral, a Teoria ERG é considerada uma versão mais válida da Hierarquia das Necessidades, justamente por não existir uma hierarquização entre elas, e o colaborador ter a liberdade de satisfazer qualquer que seja sua necessidade em qualquer tempo, ou até simultaneamente. (LIMONGI-FRANÇA, 2002)

2.2.2 Teoria das Necessidades de McClelland

Desenvolvida por David McClelland, enfoca três necessidades: realização, poder e associação, sendo definidas da seguinte forma:

Necessidade de realização: busca pela excelência, pelo sucesso, pela realização. São as pessoas com o desejo de fazer algo melhor, buscando sempre a sua realização.

Gostam de desafios com dificuldade moderada, aceitam a responsabilidade pessoal tanto por seu sucesso como por seu fracasso;

Necessidade de poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente. São as pessoas com desejo de controlar outras, gostam de estar no comando, de competir. Essas pessoas tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que com o desempenho eficaz;

Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. São pessoas mais propícias a amizades, preferem a cooperação à competição.

Estudos mostram que pessoas com necessidade de realização preferem trabalhos que exijam maiores responsabilidades, mas se preocupam mais em estar bem através de seu próprio ponto de vista. Já com relação às necessidades de poder e de associação, essas relacionam-se ao sucesso gerencial. Melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação. (LIMONGI-FRANÇA, 2002)

Existem colocações para as pessoas que possuem perfis com as necessidades apresentadas, as empresas devem analisar esses perfis para que sua equipe seja ajustada de acordo com os objetivos propostos por ela, além de oferecer treinamentos com instrutores capacitados para provocar e estimular as pessoas a pensar em conquistar e vencer. (LIMONGI-FRANÇA, 2002)

2.2.3 Teoria da Avaliação Cognitiva

Essa teoria defende que recompensas externas, como por exemplo, pagamentos, para trabalhos que eram por si só, gratificantes e estimulantes, tendem a tornar os mesmos enfadonhos reduzindo a motivação naqueles que o realizam. Baseia-se na autodeterminação, ou seja, as pessoas são guiadas pela autonomia, em consequência, determinam o próprio comportamento, buscando maneiras de adquirir competências e relacionamentos positivos com os outros. Diante disto, a teoria cognitiva tem como tema central que recompensas e prazos diminuem a motivação quando vistos como coercitivos. (ROBBINS; DECENZO, 2004)

Aqueles que sentem que seu trabalho está dentro do seu controle tendem a ser motivados por eles e se comprometem com seus empregadores. Com isso, podemos entender que quando um colaborador tem a liberdade de realizar seu trabalho ele se torna mais responsável e comprometido com ele, isso é bom para a empresa, facilitando o alcance dos objetivos propostos por ela. (ROBBINS; DECENZO, 2004)

2.2.4 Teoria da Fixação de Objetivos ou Teoria da Eficácia dos Objetivos

Criada por Edwin Locke, defende que objetivos impulsionam à motivação. Na realidade é o espaço entre propor e alcançar objetivos que gera a motivação. Na década de 60, Edwin Locke propôs que lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho, ou seja, o gestor deve informar qual é o objetivo que o colaborador deverá buscar e quanto ele terá que se esforçar para alcançá-lo. Propor objetivos melhora o desempenho, propor objetivos difíceis melhoram ainda mais o desempenho, proporcionar *feedbacks* possibilita melhores resultados. (SATO, 2005)

Os *feedbacks* possuem grande importância quando se trata de motivar colaboradores, pois é a partir deles é possível identificar o que e quanto melhorar. *Feedbacks* auto gerenciados têm sido considerados mais eficazes do que os *feedbacks* externos, pois permitem aos colaboradores acompanhar seu próprio progresso. (SATO, 2005)

A expressão “dar o melhor de si” não estimula nem motiva uma pessoa, é como dizer, faça seu melhor, e o melhor muitas vezes não é o suficiente para alcançar o que foi proposto. Já a participação dos colaboradores na fixação dos objetivos garante um desempenho superior, comprometimento e aceitação. Outros fatores também influenciam na relação objetivo-desempenho: comprometimento com o objetivo, auto eficácia adequada, as características da tarefa e a cultura nacional. (SATO, 2005)

As condições para o trabalho também devem merecer atenção, pois elas quando adequadas, podem contribuir para a melhora do desempenho. Essa teoria não é estritamente uma teoria de motivação, mas deve ser considerada pois fornece meios que possibilitam analisar o que controla o comportamento. As reações e esforços despendidos por colaboradores na realização de tarefas são afetados por seu comportamento.

2.2.5 Teoria do Planejamento do Trabalho

A teoria do planejamento desenvolvida por J. Richard Hackman e Greg Oldham, apresenta que, seja qual for o trabalho, que a maneira como são organizados os elementos do trabalho podem reduzir ou aumentar a motivação (SATO, 2005). O mesmo pode ser descrito pelas cinco dimensões essenciais:

- Variedade de habilidades que significa o quanto de atividades diferentes são necessárias para a realização do trabalho;
- Identificação das tarefas que é a realização inteira de um trabalho;
- Significado da tarefa que mostra o impacto que o trabalho tem sobre a vida e também o trabalho das outras pessoas;
- Autonomia que significa o quanto de liberdade e independência o executor

possui desde o planejamento até a determinação dos procedimentos que serão utilizados para aquele trabalho.

Feedback que são as informações obtidas sobre a eficácia do desempenho do executor. (SATO, 2005)

Quanto maior a importância, responsabilidade e dificuldade do trabalho, maior será a motivação, satisfação e produtividade em quem o executa.

2.2.6 Teoria da Equidade

Essa teoria foi desenvolvida por J. Stacy Adams que esclarece como as pessoas utilizam das comparações internas e externas para determinar a propriedade de um certo comportamento. É também conhecida como a Teoria do Equilíbrio. Crê-se que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos, assim, duas pessoas que realizam o mesmo esforço, devem ser recompensadas da mesma forma. (ROBBINS; DECENZO, 2004)

Segundo J. Stacy Adams, as pessoas sentem-se motivadas sempre que esperam ser compensadas pela organização, seja em: dinheiro, reconhecimento, promoção, transferência.

Uma compensação injusta, ou seja, inferior à compensação atribuída à outras pessoas, gera insatisfação e a tendência é o enfraquecimento e redução das contribuições, e numa situação ainda pior, pode levar até mesmo a uma demissão. Já em uma compensação justa, ou seja, equilibrada à de outras pessoas, as contribuições permanecem iguais, sendo que quando da compensação superior à de outras pessoas, há de se conseguir um maior esforço. (ROBBINS; DECENZO, 2004)

De acordo com a teoria da equidade, quando um colaborador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas escolhas:

- Modificar suas contribuições: se esforçar menos.
- Modificar seus resultados: aqueles que recebem por peça produzida pode produzir mais com menos qualidade.
- Distorcer sua autoimagem: quando pensam trabalhar mais que os outros.
- Distorcer a imagem dos outros: quando pensa que o trabalho do colega não é tão bom quanto achava.
- Buscar outro ponto de referência: quando pensa estar ganhando mais que os mais antigos ganhavam no passado.
- Abandonar o trabalho: quando pede demissão.

A teoria da equidade demonstra que, para a maioria dos trabalhadores, a motivação é

influenciada significativamente pelas recompensas tanto relativas como absolutas. (ROBBINS; DECENZO, 2004)

2.2.7 Teoria da Expectativa

A referida teoria foi desenvolvida por Victor Vroom, posteriormente ampliada por Porter e Lawler. De acordo com Chiavenato (2003, p.537), o modelo contingencial proposto por Victor H. Vroom mostra que o nível de produtividade depende de três forças básicas em cada indivíduo, a saber:

Expectativas: São os objetivos individuais, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e uma infinidade de combinações de objetivos.

Recompensas: É a relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais.

Relações entre expectativas e recompensas: É a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

Sendo assim, podemos dizer, que essa teoria procura explicar como as diferenças individuais podem produzir motivação nas pessoas, com base em suas crenças e expectativas, de acordo com três pontos: 1) O desempenho proporcional ao esforço despendido; 2) O esforço proporcional à importância que se dá à recompensa; 3) A recompensa atraente gera motivação para esforços maiores.

Figura 4 - Esquema da Teoria da Expectativa



Quando, na teoria, é colocado o esforço dependente do valor da recompensa, associa-se três conceitos com os seguintes elementos:

- **O valor da recompensa:** por ser o elemento final da cadeia de causas e consequências, o valor da recompensa é relativo e depende de cada pessoa.
- **O desempenho e a recompensa:** crer que o desempenho permite alcançar a

recompensa.

- **O esforço e desempenho:** é o elemento que inicia a cadeia. O esforço produz desempenho.

A essência da teoria das expectativas é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo, e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa, e por fim, entre recompensa e alcance das metas pessoais. Mas, a teoria reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas.

Ainda para Chiavenato (2003), esses três fatores determinam a motivação do indivíduo para produzir em quaisquer circunstâncias em que se encontre. O modelo parte da hipótese de que a motivação é um processo que orienta opções de comportamento (resultados intermediários) para alcançar um determinado resultado final. Os resultados intermediários compõem uma cadeia de relações entre meios e fins. Ou seja, quando a pessoa deseja alcançar um objetivo individual (resultado final) ela o busca por meio do alcance de vários resultados intermediários que funcionam como objetivos gradativos (*path-goal*) para o alcance do objetivo final.

Vroom se baseia em objetivos gradativos e na hipótese de que a motivação é um processo governando escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados decorrentes de seu comportamento.

Esses resultados constituem uma cadeia entre meios e fins. Quando o indivíduo procura um resultado intermediário (como produtividade elevada, por exemplo), ele está buscando meios para alcançar um resultado final (como dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo). (CHIAVENATO, 2003).

3 Pesquisa de Campo

Foi realizada uma entrevista (Apêndice 01) com um gerente de uma empresa inserida no mercado de coleta e reciclagem de materiais destinados ao lixo, com mais de 17 anos de atuação.

3.1 Histórico da Empresa

A **COMPROMISSO AMBIENTAL** foi fundada em 2004 com a missão de contribuir para a preservação do meio ambiente, tendo, à época, como principal atividade o fomento à coleta seletiva de materiais recicláveis. A Empresa deu especial ênfase ao recolhimento e fornecimento de materiais com qualidade para a indústria de reciclagem, estimulando a educação ambiental e despertando a responsabilidade social das pessoas em suas áreas de atuação.

Em seu primeiro ano de existência os objetivos principais foram a criação de uma rede de fornecedores de material reciclável e o apoio ao cooperativismo. Foram empreendidas diversas campanhas no Município de Além Paraíba/MG e região, dentre elas a “Campanha do Garrafão”, que consistiu na implantação de Pontos de Entrega Voluntária – PEV’s em forma de uma garrafa PET, onde as pessoas poderiam entregar resíduos recicláveis, que posteriormente seriam encaminhados para uma unidade de triagem para seleção, enfardamento e destinação correta. Os “Garrafões” foram colocados em locais estratégicos como escolas, restaurantes e associações, o que contribuiu bastante para o aumento da separação de materiais recicláveis do lixo comum, evitando seu encaminhamento para o lixão da cidade.

Ao longo dos anos várias campanhas foram realizadas com o intuito de conscientizar a população sobre a questão ambiental. Passeatas com a participação de alunos das escolas do Município, catadores e agentes de saúde, palestras nas escolas e distribuição de folhetos informativos, são exemplos das ações que vem sendo realizadas pela Empresa, com o objetivo de conscientizar a população sobre a necessidade de se preservar o meio ambiente.

O resultado desse trabalho foi a conquista, logo no primeiro ano de trabalho, do Prêmio EcoPET, que premia as boas ideias e iniciativas em prol da reciclagem de materiais, outorgado pela ABIPET - Associação Brasileira da Indústria do PET (www.abipet.org.br). A ABIPET reconheceu o projeto da Empresa como o melhor do exercício de 2004, na categoria “D”, que premia ações ou projetos de pessoas jurídicas que estimulem a separação e coleta de materiais recicláveis, interagindo com a

comunidade e contribuindo para a disseminação da reciclabilidade do PET.

A partir do ano de 2006, com o expressivo volume de material coletado, principalmente resíduos plásticos, a Empresa investiu em uma linha de beneficiamento de plásticos, especificamente polipropileno (PP) e polietileno (PE). Foi o primeiro passo para valorizar o material coletado. Com a aquisição da linha de produção, esta passou a ser a principal atividade da Empresa, que chegou a processar cerca de 150 toneladas de plástico por mês. Foi o primeiro grande investimento da empresa na cidade e na mesorregião, gerando de forma direta 40 postos de trabalho.

Em 2009, os preços de materiais recicláveis praticamente despencaram e o mercado desse material sofreu uma retração muito forte, foi quando grande parte dos fornecedores da Empresa (sucateiros e cooperativas de catadores) descontinuaram suas atividades, em face da pouca atratividade do negócio.

Nesse cenário, a Empresa acabou tomando a decisão estratégica de tentar conseguir seus insumos diretamente dos seus geradores, mudando o foco de atuação, e passou a desenvolver o Projeto Integrado de Coleta e Destinação em Aterro Sanitário.

A primeira fase constituiu no investimento em equipamentos, mão de obra qualificada para oferecer a Prefeituras e Empresas um sistema de coleta de resíduos porta a porta que fosse de qualidade e eficiente. Foram investidos cerca de 3 milhões de reais nesses equipamentos, mudando a realidade do serviço prestado na região com caminhões compactadores novos e de última geração. Assim, com organização, infraestrutura e responsabilidade de todos os envolvidos a empresa foi conquistando seu espaço e aumentando sua rede de coleta.

A empresa Compromisso Ambiental então começou em 2009 um grande projeto de busca de área, contratação de empresa para elaboração de projeto e aprovação ambiental para dar início a obra de construção do Aterro Sanitário da empresa. Foi um processo longo e investimentos de infraestrutura, equipamentos e compensação ambiental na faixa de 4 milhões de reais.

Após 4 anos do início do projeto a empresa conseguiu inaugurar sua primeira célula do aterro sanitário em Além Paraíba-MG. Aterro que conta com célula impermeável com manta de PEAD, Tratamento de Chorume, balança eletrônica de 50 toneladas, administração e todos os controles ambientais para evitar a poluição do meio ambiente

Novos investimentos foram realizados ao longo de 2016 na área de triagem de materiais e reciclagem com a construção de uma Unidade de Triagem que se inaugura

hoje. Com esse novo empreendimento a empresa gerou mais dez empregos diretos e passou a oferecer a seus clientes mais esse serviço, ajudando-os a cumprirem mais essa etapa de seus PGIRS – Plano de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos, concentrando a estrutura necessária para esta atividade com a diminuição do custo para todos envolvidos.

Podemos destacar inúmeros outros benefícios tanto na parte ambiental como na econômica, pois hoje temos um polo de tratamento de resíduos na região que gera impostos diretos e indiretos, gera arrecadação com o ICMS-ecológico para os municípios, preserva o meio ambiente e o mais importante nos dias de hoje, gera empregos diretos e indiretos!

3.2 Análise da pesquisa motivacional

Foi realizada uma entrevista com o gerente comercial de uma empresa inserida no mercado de coleta e reciclagem de materiais destinados ao lixo, com mais de 17 anos de atuação. A empresa possui um total de 37 colaboradores, dentre eles, 2 são os proprietários da empresa, 3 são gerentes, sendo 1 gerente de transporte, 1 gerente de comercial e 1 gerente administrativo.

A todos foi entregue um questionário composto de 6 perguntas, sendo que uma delas disponibilizava fatores que deveriam ser avaliados e enumerados de acordo com o grau de importância que representam para cada um.

De acordo com o gestor existe um método específico para motivar seus funcionários. Este procedimento motivacional se baseia na realização de eventos em datas comemorativas afim de estimular a equipe, afim de integralizar a equipe nestes momentos de descontração.

Conforme relatado pelo gestor, para os proprietários o maior benefício desta política motivacional é o envolvimento dos funcionários, tanto os internos com as metas dos seus departamentos, buscando fazer o seu melhor e ainda desenvolvendo a harmonia na organização e o espírito de equipe onde todos se ajudam. Com o trabalho em equipe ficou mais fácil alcançar os objetivos da empresa. Isto também acontece com os colaboradores externos, aqueles que exercem atividades fora da instituição como os motoristas, que passam a exercer suas atividades com segurança, zelo e dedicação, o que permitiu a melhora na qualidade dos serviços prestados, seja individualmente ou em grupo.

Parte disso se deve ao fato de que as tomadas de decisão são realizadas em sua maioria de forma conjunta e coordenada, afim de otimizar e aumentar o percentual de

efetividade nas execuções ora planejadas, em contrapartida cada setor possui um gestor responsável pelo acompanhamento das atividades e gerenciamentos das mesmas.

Em relação aos processos de Gestão de Pessoas (Processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas) na empresa, estes são realizados tendo como foco o colaborador. O colaborador é o maior patrimônio da empresa, logo, tem-se como parte de nossa política de relacionamento interno, a proximidade com a equipe, ou seja, a base para o fortalecimento da equipe.

Além disso, segundo o gestor, é realizado um acompanhamento de perto em relação ao andamento de todos os processos, trazendo a equipe para próximo dos gestores, diminuindo as barreiras que muitas das vezes se formam em classes hierárquicas, pois “todos os elos são fundamentais em nossa corrente”. O crescimento é baseado na meritocracia é fundamental na relação motivacional bem como a capacitação operacional e a preocupação com a saúde físico/emocional da equipe, o que gera um retorno positivo para ambos os polos da relação.

O processo de recrutamento é feito por meio da análise de currículos enviados e entrevistas feitas individualmente. Após esse recrutamento, são passadas atividades que irão desempenhar através de treinamentos com a equipe. Através do diálogo bem próximo com os funcionários, é possível identificar a forma que podemos recompensar o pessoal, com um dia de descanso ou atendendo alguma outra necessidade pessoal que for possível.

Nesse sentido, preocupada com o bem estar do funcionário, a empresa sempre traz todas as ferramentas necessárias para a segurança no trabalho, busca sempre disponibilizar palestras e reuniões para o aprimoramento do pessoal.

Outro fator determinante para a empresa é o levantamento de dados, ferramenta importantíssima tanto no gerenciamento de dados, frota e pessoas, quanto para estímulo de nossa equipe, onde faz-se o acompanhamento individualizado dos colaboradores e equipes, e desenvolve-se ações personalizadas e pontuais.

Na empresa também se aplica o sistema de rodizio entre equipes, onde todos interagem e desenvolvem as habilidades entre si, não ficando restritos a apenas um grupo, onde observou-se ganhos em produção e satisfação da equipe após adotar tal estratégia, que só foi possível com a coleta de dados acima mencionada.

Isso porque, a comunicação é o carro chefe do trabalho interno da empresa, onde procura-se prezar pela manutenção do diálogo eficiente e constante entre a direção e os colaboradores, uma vez que o acesso da equipe aos gestores é simples e direto, objetivando facilitar uma relação sem entraves e burocracias, o que gera confiança e

tranquilidade por parte da equipe.

Todo crescimento que evidenciou-se no decorrer deste estudo é feito baseado em análises, e estar aberto a ouvir e receber opiniões, sugestões e críticas, sendo este o caminho para conhecer outros pontos de vistas sobre ações e áreas da organização de forma mais abrangente. A empresa destaca também que está sempre aberta e promove reuniões e debates com as equipes afim de estimular o apontamento e levantamento das questões.

Desta forma fica comprovado, através da análise do resultado da pesquisa que, ao contar com colaboradores realmente motivados, as organizações passam a possuir em seus quadros indivíduos comprometidos e decididos a dar o melhor de si, buscando assim os melhores resultados para a instituição.

Considerações Finais

É possível concluirmos, através das informações obtidas dos proprietários, que a empresa conta com funcionários comprometidos que mostram disposição e disponibilidade para exercer suas tarefas. De acordo com o gestor existe um método específico para motivar seus funcionários. Este procedimento motivacional se baseia no envolvimento dos funcionários com as decisões da empresa, o que se reflete através dos resultados positivos no faturamento da empresa, gerando um percentual de bonificação aos colaboradores pelas metas atingidas.

Destaca-se que os gerentes da empresa têm liberdade para tomarem decisões, mas os mesmos muitas vezes preferem a participação de seus colaboradores para a tomada de decisões.

É uma empresa que está em crescimento, por isso seus colaboradores são escolhidos de acordo com o perfil da empresa, e a administradora se diz muito satisfeita com os resultados, e como ela, de acordo com a entrevista feita, os colaboradores também se sentem satisfeitos e motivados a continuarem a trabalhar para ela.

Os objetivos foram atendidos, pois os resultados tem sido excelentes tanto para empresa como para os funcionários, pois os mesmos buscam sempre atingir as metas e crescerem junto com a empresa. E a empresa por sua vez melhora seu desempenho.

A hipótese em relação ao sucesso da empresa está associada às características motivacionais que irão influenciar positivamente na qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores. Ela é verdadeira, pois o maior benefício desta política motivacional é o envolvimento dos funcionários.

Para os trabalhadores internos é fazendo com que os mesmos cumpram suas metas dos seus departamentos, buscando fazer o seu melhor e ainda desenvolvendo a harmonia na organização e o espírito de equipe onde todos se ajudam. Com o trabalho em equipe ficou mais fácil alcançar os objetivos da empresa.

Para que isso ocorra deve-se ter comprometimento de ambas as partes para que os objetivos sejam alcançados. Quando uma equipe demonstra comprometimento e competência, os resultados positivos são alcançados pela empresa, pois não há sucesso sem a participação de todos. Contudo, nem sempre a relação entre empresa e equipe de colaboradores é tão simples.

Podemos concluir que os objetivos da pesquisa foram alcançados, pelo fato de todo o processo de identificação dos conceitos foram positivos e realmente a motivação gera um

ambiente de trabalho melhor e maior comprometimento em busca de melhores resultados para organização.

Trata-se de um exercício difícil e que demanda tempo e dedicação, mas despertar e conquistar a motivação nas pessoas é um trabalho possível de realizar e que gera frutos de satisfação e sucesso tanto para a organização como para os que fazem parte dela.

Referências

- AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAVALCANTI, Vera Lucia *et al.* **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Teoria Geral da Administração: Abordagem prescritiva e normativa da administração** 3. ed. São Paulo: McCraw-Hill, 1987.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo. Gente 2002.
- MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- OLIVEIRA, Marco Antônio. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Pearson

Prentice Hall, 2004.

SATO, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2005.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VIEIRA, Carolina Belli.; VILAS BOAS, Ana Alice.; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; OLIVIERA, Elias Rodrigues de. **Motivação na Administração Pública**: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMPG**, v. 4, n. 1, 17 jun. 2011. Disponível em: < <https://revistas2.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13963/209209211081> > Acesso em: 13. jun. 2021

Apêndice 01

- 1) Quem é o responsável pela tomada de decisões da empresa?**
- 2) Como são realizados os processos de Gestão de Pessoas (Processos de: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas) na empresa?**
- 3) De que forma a empresa estimula o trabalho em equipe?**
- 4) Como a direção da empresa se comunica com seus funcionários?**
- 5) A empresa recebe e reconhece as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários? De que forma isso acontece?**
- 6) Existe algum um método específico para motivar seus funcionários? De que forma isso acontece?**