



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR "PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES"

NESTOR MOREIRA NETO

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA MANUTENÇÃO DE EQUIPES DE
TRABALHO ASSERTIVAS: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

SÃO JOÃO DEL - REI
2015

NESTOR MOREIRA NETO

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA MANUTENÇÃO DE EQUIPES DE
TRABALHO ASSERTIVAS: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

SÃO JOÃO DEL - REI
2015

NESTOR MOREIRA NETO

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA MANUTENÇÃO DE EQUIPES DE
TRABALHO ASSERTIVAS: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” –
IPTAN – como requisito parcial à obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Profª. Msc..Edilene Maria Conceição

Prof. Msc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda

Aprovado em _____

AGRADECIMENTOS

Saber agradecer é ter a certeza de que não se constrói nada sem a ajuda de alguém, gostaria de declarar toda a minha gratidão a quem sempre esteve comigo, me apoiando, auxiliando e incentivando.

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, por todas as maravilhas que ele me proporcionou até o momento e por todas que virão, por me permitir concluir mais um sonho.

À minha amada esposa Fernanda por sempre estar ao meu lado, por me apoiar ainda que fosse necessário me ausentar de casa para o cumprimento dos meus deveres de aluno.

Ao meu valoroso e amado filho Álvaro, por me permitir crescer não só como profissional, mas também como pai, e por iluminar minha vida com sua alegria.

Aos meus amados pais, que me acompanharam a minha vida toda com muito amor, carinho, sempre torcendo pelo meu sucesso.

Ao meu professor orientador Márcio Lobosque pelo auxílio incansável, pelo incentivo e suporte.

Ao professor Leonardo pelo incentivo, correções em um curto prazo e auxílio na concretização desse trabalho.

A professora Edilene Maria por estar sempre disponível para nos ajudar, apesar de todas as suas responsabilidades.

“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.”

THEODORE ROOSEVELT

RESUMO

O presente trabalho visa definir motivação, que é o que leva o indivíduo a agir, o que faz com que as pessoas deem o melhor de si e façam o possível para conquistar o que desejam e trazer suas diversas teorias, demonstrando assim, a sua importância para a realização de um trabalho com excelentes resultados, demonstrando de forma geral a importância da motivação para manutenção de equipes de trabalho assertivas. Também pretende definir equipe e seus conceitos e fundamentos, explicar as diferenças entre grupos e equipes e finalmente, discutir a influência das equipes nos resultados das empresas. E, através de questionário aplicado a funcionários da área administrativa da empresa X, serão elaborados gráficos que serão analisados, procurando verificar a relação entre a realidade na empresa com os conceitos apresentados nesse trabalho. Após essa explanação acredita-se ser possível realizar a análise da importância da motivação na manutenção de equipe de trabalho assertiva, que é o objetivo específico desse trabalho. Os resultados da empresa X mostram que os colaboradores não acreditam que as atitudes da empresa em que trabalham são totalmente satisfatórias, nota-se que para que o resultado obtido pelo questionário foi bastante otimista e os resultados negativos que influenciam no desempenho dos funcionários, podem ser sanados com treinamentos e com a promoção do desenvolvimento pessoal.

Palavras-chave: equipe; motivação; realização; resultado.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow	16
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Tipos de equipes de trabalho.....	29
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO 01- Suficiência de benefícios, estabilidade e outras para a motivação.....	38
GRÁFICO 02- Motivação na empresa.....	Erro! Indicador não definido.
GRÁFICO 03- Motivação para cada indivíduo	Erro! Indicador não definido.
GRÁFICO 04- Alcance dos objetivos	Erro! Indicador não definido.
GRÁFICO 05- Ambiente de trabalho	Erro! Indicador não definido.
GRÁFICO 06- Busca de novos objetivos	Erro! Indicador não definido.
GRÁFICO 07-Importância da auto realização	Erro! Indicador não definido.
GRÁFICO 08- Melhor forma de trabalho	Erro! Indicador não definido.
GRÁFICO 09- União para a resolução de problemas	Erro! Indicador não definido.
GRÁFICO 10- Práticas motivacionais do gestor	Erro! Indicador não definido.
GRÁFICO 11- Decisões integradas entre gestor e equipe.	Erro! Indicador não definido.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO.....	13
1.1 Conceito de motivação.....	13
1.2 Principais teorias motivacionais	16
1.2.1 Teoria de Maslow.....	16
1.2.2 Teoria ERG	18
1.2.3 Teoria de Herzberg	19
1.2.4 Teoria X e Y	21
1.2.5 Teoria de Vroom	22
1.3 A importância da motivação no ambiente organizacional	24
2 ENTENDENDO O TRABALHO EM EQUIPE	28
2.1 Definindo as equipes.....	28
2.2 Diferenças entre grupos e equipes	29
2.3 Tipos de equipes.....	30
2.4 Influências das equipes nos resultados das empresas	31
3 UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X.....	35
3.1 Metodologias do estudo de caso.....	35
3.2 Histórico da empresa X.....	36
3.3 Análise e discussão dos dados	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS.....	48
ANEXO.....	52

INTRODUÇÃO

Quando o colaborador faz de sua jornada de trabalho o momento em que procura desenvolver seus melhores talentos, e não como o momento em que se está à disposição das vontades e dos caprichos de alguém com mais poder do que ele, este se torna mais produtivo para a empresa e para si próprio. Assim, a motivação é de extrema importância para se alcançarem melhores formas de desempenho e de comprometimento das pessoas, tanto em âmbito pessoal quanto profissional, pois quando se está motivado à realização das ações se torna prazerosa e mais propensa a atingir níveis mais altos de produtividade.

Portanto, para se obter mais assertividade das equipes de trabalho é necessário que estas estejam motivadas e monitoradas em relação ao seu nível de satisfação. Equipes de trabalho, bem formadas, planejadas e geridas, são ótimos instrumentos para se alcançar os resultados organizacionais propostos, pois utilizam e captam o que há de melhor dos talentos de seus integrantes.

Assim, esta monografia traz o seguinte problema de pesquisa: de que formas a motivação dos colaboradores pode impactar na formação e gestão das equipes de trabalho para o alcance dos resultados organizacionais?

Justifica-se esta monografia, pois nas organizações muito se prega por motivação, mas pouco se faz a respeito, e essas evidências notam-se através dos trabalhos repetitivos ou retrabalhos, que as equipes estão realizando, devido à estagnação em que se encontra em sua área de trabalho, o que gera desmotivação e falta de comprometimento dos colaboradores, tanto de forma profissional quanto pessoal.

Diante desse contexto, a pesquisa possui como objetivo geral analisar, a importância da motivação para manutenção de equipes de trabalho assertivas, de forma mais específica, objetiva-se a conceituar motivação apresentando suas principais teorias e o ciclo motivacional dos indivíduos; demonstrar a importância que a motivação exerce nas pessoas e no ambiente de trabalho; definir equipes de trabalho e seu processo de formação; apresentar os principais tipos de equipe e suas aplicabilidades organizacionais; trazer ao leitor um estudo de caso que retrate e comprove a influência da motivação nas referidas equipes.

Como metodologia, a mesma consistirá em duas etapas: a primeira será uma revisão bibliográfica a partir de livros, artigos acadêmicos, jornais, revistas, periódicos, teses, bem como outras monografias, que abordem acerca do assunto deste trabalho. A segunda etapa se realizará através de uma pesquisa exploratória, do tipo estudo de caso, a ser aplicada na empresa, a partir de acompanhamento dos setores de coordenação, manutenção mecânica e no setor de recursos humanos, através da aplicação de questionários aos gestores e colaboradores dos mesmos, sendo, assim, possível a obtenção de dados e informações relevantes a este conteúdo para responder ao problema de pesquisa proposto.

Para isso, no primeiro capítulo serão apresentadas as principais teorias motivacionais, seus criadores e conceitos e será demonstrada a importância da motivação no ambiente organizacional.

No segundo capítulo, será definido o que são equipes, a diferença entre equipes e grupos, os tipos de equipes existentes e sua influência nos resultados das empresas.

E, no terceiro capítulo, estará presente a metodologia do estudo de caso, o histórico da empresa X e a análise e discussão dos dados.

1 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO

O primeiro capítulo vem conceituar motivação, apresentar suas respectivas teorias motivacionais e o quanto a mesma é importante no ambiente organizacional.

1.1 Conceito de motivação

Motivação é definida como o que nos leva a agir, o que faz com que as pessoas deem o melhor de si e façam o possível para conquistar o que desejam, algumas vezes podem até utilizar-se de outras pessoas. Assim, afirma Maximiniano (2004,p. 14), “A palavra motivação deriva do latim *motivos*, *movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão.”

A nossa vontade, nosso desejo e necessidade são as principais motivações que existem. Muitas pessoas acreditam que a motivação é uma característica inata e pessoal de cada indivíduo. Sendo assim, algumas pessoas seriam dotadas dela enquanto outras não. Algumas vezes, os funcionários são chamados de preguiçosos, por não possuírem motivação para o trabalho, mas os principais conceitos e teorias nos dizem que isto não é verdade, que ela é na verdade, o resultado da interação entre o indivíduo e a situação. Dessa forma, Spector (2002, p. 198) diz que:

[...] a motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Visto por outra perspectiva, a motivação refere - se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos e necessidades ou vontades.

E como cada pessoa é única, seus impulsos motivacionais básicos são diferenciados. Baseando-se nos pressupostos de Chiavenato (1998, p. 76-77) podem ser definidas três suposições para explicar o comportamento humano, na primeira hipótese, o comportamento humano é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento, por estímulos internos ou externos, o ambiente e a

hereditariedade seriam essenciais para definir o comportamento do indivíduo. Assim, segundo Chiavenato(1998, p. 157):

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso. A ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

A segunda hipótese estabelece que todo comportamento é exercido com uma finalidade, o motivo da ação é sempre voltado para a realização de algum objetivo.

A terceira hipótese considera que o comportamento humano é influenciado pelos desejos de realização pessoal. Torna-se quase instinto a tendência que leva o sujeito a agir. Segundo Matos (1996, p. 247):

A sensação de bem-estar no trabalho resulta da dimensão psicológica, pela segurança emocional que consiste em sentir - se valorizado, pelo reconhecimento da capacidade profissional e do desempenho (resultados). Resulta também na dimensão social, pelo sentir- se integrado, interagindo em equipe, comprometido com objetivos.

Portanto, verificamos que são os desejos mais íntimos que impulsionam as atitudes. Mesmo que não percebamos, as escolhas diárias revelam o que são as verdadeiras ambições, as palavras podem dizer o que o indivíduo deseja, mas são as atitudes que verdadeiramente provam os maiores anseios que possuímos. Já Bergamini (1997, p.54) nos traz:

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e auto identidade.

Apesar de a motivação ser algo pessoal, ela pode ser influenciada por objetivos e interesses coletivos, levando as pessoas a irem à busca de algo que possa satisfazer suas vontades e que contribua na superação dos seus próprios

limites fazendo com que esse indivíduo conquiste seu objetivo maior levando a uma integração em busca de sua auto realização. Segundo Maximiano (1995, p. 318):

O desempenho é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, podendo assim também ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos) ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos).

Esses fatores motivacionais influenciam no seu desempenho dentro da organização, e em conjunto com a motivação e o comportamento conduzem diretamente aos resultados finais. Para Maximiano, (1995, p. 318), os motivos internos são dirimidos muitas vezes pelas necessidades, aptidões, interesses e habilidades do indivíduo, que o capacitam para realizar certas tarefas, atraindo os para certas atividades que valorizem seus melhores atributos, e proporcionando maior capacidade de realizarem bem o trabalho e conseqüentemente se realizarem profissionalmente. Podem ainda serem definidos como os impulsos de natureza fisiológica e psicológica, podendo ainda, serem afetados por fatores sociológicos. De acordo com Maximiano,(1995,p. 318):

Por sua vez os motivos externos são os estímulos que provém do ambiente, caracterizando-se por satisfazerem a uma necessidade, representam a recompensa a ser alcançada, podem ser divididos em duas categorias principais – o trabalho e as condições de trabalho – segundo uma classificação feita numa teoria proposta por Frederick Herzberg.

Muitas vezes, a motivação se encontra dentro de nós e se apresenta como o sonho de uma vida ou o maior desejo do mundo. Mas quando sentimos que as condições não são favoráveis para a realização desse objetivo, o desanimo, o pessimismo e a falta de fé tomam conta de nossa mente, por isso é importante que os líderes saibam como motivar e manter o espírito de equipe sempre presente, pois assim, todos conseguiram conquistar seus objetivos. Assim, para Robbins, (2002, p. 98):

Em termos visíveis nas organizações, a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta onde intensidade

refere-se a quanto esforço uma pessoa despende. Este é o elemento que as pessoas se referem quando falam de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Dessa forma, é necessário que se busque a efetiva realização dos desejos humanos, e para isso deve-se sempre incentivar e propiciar os meios adequados para que o indivíduo alcance esses objetivos. Muitas vezes as pessoas estão prestes a conquistar o que tanto desejam, mas em um momento de desânimo, desistem e perdem uma grande oportunidade na vida. No próximo subcapítulo serão apresentadas as principais teorias motivacionais:

1.2 Principais teorias motivacionais

1.2.1 Teoria de Maslow¹

Uma divisão hierárquica em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto, para atingir a sua auto realização. Maslow (1962, sp.) define um conjunto de cinco necessidades descritas na pirâmide. São elas:

1. Necessidades fisiológicas (básicas);
2. Necessidades de segurança;
3. Necessidades sociais ou de amor;
4. Necessidades de estima;
5. Necessidades de autor realização.

A seguir para melhor compreensão, segue a pirâmide de Maslow:

¹ Abraham Maslow foi um psicólogo americano, era o mais velho de sete irmãos, de uma família judia do Brooklyn, em Nova Iorque, ele trabalhou no MIT, fundando o centro de pesquisa National Laboratories for Group Dynamics, conhecido pela proposta Hierarquia de necessidades de Maslow. (BUENO, 2002, s.p.).

FIGURA 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Esoterikha (ano? p?)

Pode-se notar que não damos importância a muitas dessas necessidades quando as possuímos, no entanto na ausência de qualquer uma dessas, vemos os indivíduos mais insatisfeitos e desmotivados. De acordo com Maslow (1986, *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 20),

Uma necessidade satisfeita deixa de motivar o comportamento. Quando uma necessidade foi satisfeita, podemos dizer que ela está saciada, ou seja, essa necessidade foi satisfeita no sentido de que agora outra necessidade competitiva é mais intensa.

Desta forma, quanto mais é conquistado, maiores se tornam as necessidades e objetivos, assim o nível motivacional tem sempre que ser aumentado e renovado para corresponder às novas expectativas criadas.

Os benefícios, a estabilidade no emprego e salários elevados, não são mais suficientes para motivar e manter os trabalhadores interessados é necessário descobrir a motivação pessoal e mais íntima de cada indivíduo. Lacombe (2003,s.p), complementa:

Uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento, o que motiva uma pessoa são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer as suas necessidades. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não o seja à saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades.

Os indivíduos sempre estarão em busca de alguma coisa, novos objetivos aparecem todo o tempo, seja esse material ou imaterial, e cada novo anseio trás

consigo os seus desafios e a cada desafio vencido, uma nova etapa é concluída.

Para Bertoni (1997, s.p.), são várias às vezes no ciclo de vida de uma pessoa em que se alcança à auto realização. A cada nova situação, inicia-se um novo processo de busca de satisfação das necessidades do homem. Assim, nossa vida é feita de desafios e toda vez que um objetivo é conquistado, é necessário uma nova motivação. Pode-se conquistar a cada dia novas coisas e ainda assim, nosso desejo interior de auto realização sempre nos fará buscar novas metas.

1.2.2 Teoria ERG

A teoria ERG, "*Existence, Relatedness and Growth*" que significa existência, relacionamento e crescimento, é por muitos considerada uma revisão da Teoria das Necessidades de Abraham Maslow, surgiu em 1969 num artigo de psicologia intitulado "*Na Empirical Test off a New Theory of Human Need*". Clayton Alderfer² reformulou as necessidades humanas de Maslow em apenas três categorias: Existência, Relação e Crescimento.

Em resumo, Alderfer e Schneider (1973, p.490) define os 3 níveis da ERG da seguinte forma:

As necessidades de Existência incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo, fome e sede assim como outras necessidades materiais como pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física. As necessidades de Relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e que estes relacionamentos se caracterizem por um compartilhamento mútuo de ideias e sentimentos. As necessidades de Crescimento incluem o desejo de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da necessidade de crescimento.

Assim, torna-se fundamental a presença desses fatores, e como Maslow, Alderfer também sugere que esses três objetivos existam também numa relação

² Nascido em Sellersville, na Pennsylvania, Alderfer formou-se em psicologia na Universidade de Yale, onde também obteve seu PhD. Em 1977, ele também obteve uma licenciatura pela Câmara Americana de Psicologia Profissional (ABPP). Logo após se formar iniciou sua carreira acadêmica na Universidade de Cornwell. Em 1968 ele retornou a Yale, onde foi pesquisador, professor e diretor do programa até 1992. Em 1992 ele se mudou para a Universidade de Rutgers, onde atuou como diretor de programa, até começar a sua própria empresa de consultoria. (BOTTION, 2015, s.p.),

sequencial, vindo assim, sucessivamente: necessidades de existência, que englobam tanto as necessidades básicas fisiológicas como as de segurança; as necessidades de relacionamento, que dizem respeito a ser significativo e lograr bom relacionamento pessoal; finalmente as necessidades de crescimento entendido como as de mais alto nível que incluem a autoestima e a autorrealização. (BERGAMINI, 1997, s.p.).

Após serem satisfeitos os objetivos materiais, as pessoas costumam voltar sua atenção para a parte intelectual e emocional, passam a exercitar um trabalho de introspecção, procuram obter um conhecimento sobre si mesmo melhorando assim sua autoestima e promovendo a autorrealização.

Por sua vez, como poderá ser visto no próximo tópico, Herzberg acredita que é o ambiente e as condições de trabalho que motivam o indivíduo e não seus desejos intelectuais.

1.2.3 Teoria de Herzberg³

O Herzberg afirma que a satisfação é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, por sua vez, a insatisfação no cargo é função do ambiente, do salário, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo.

Segundo Herzberg (1997, p. 61), criador da Teoria dos dois Fatores:

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

Verifica-se que os dois fatores não são antagônicos, são a ausência ou presença de determinadas situações que promovem o prazer ou desprazer em se

³ Psicólogo americano, Frederick Irving Herzberg nasceu em Lynn, Massachusetts, em 18 de abril de 1923, tornou-se um dos mais influentes na gestão empresarial, famoso por introduzir o enriquecimento do trabalho e a teoria dos Fatores de Motivação. (ELAINA, 2011, s.p.).

encontrar em um meio, tratando com pessoas específicas e de forma necessária à realização do trabalho.

Lévy-Leboyer (1994 *apud* BERGAMINI, 1997, p. 89), na sua obra “A Crise das Motivações”, propõe claramente que:

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.

Proporcionar a motivação não é uma tarefa fácil, é importante atentar-se para as ambições de cada um dos indivíduos que fazem parte dessa corporação, pois os identificando como um ser único, mas que faz parte de um todo é que se obterão trabalhadores satisfeitos ao realizarem as atividades.

Herzberg (1997, p. 76) acreditava que a motivação intrínseca é a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário conquistada através do enriquecimento do cargo, não dever ser implantada de uma só vez, e sim de forma contínua. Deve durar um período bastante longo e devem impulsionar o cargo para cima, até o nível do desafio da habilidade contratada.

Com oportunidade de crescimento pessoal, todo o tempo será uma oportunidade de apresentar algo novo, dando possibilidades de criar e inovar, buscar novos conceitos e conhecimento.

1.2.4 Teoria X e Y⁴

A teoria X é chamada por McGregor de “Hipótese da mediocridade das massas”, ele afirma que os trabalhadores possuem uma aversão nata à responsabilidade e às tarefas do trabalho, necessitando sempre de ordens superiores, e que estas ordens devem sempre vir acompanhadas de artifícios utilizados pelos gestores para tentar gerar um empenho maior do colaborador.

Segundo esta teoria, “existe uma crença de que os gerentes tratam seus subordinados da forma que esperam que estes se comportem, e este tratamento leva os subordinados a se comportar da forma esperada”. (SPECTOR, 2002, p. 366).

Na teoria Y, os trabalhadores são encarados como pessoas altamente competentes, responsáveis e criativas, que gostam de trabalhar e o fazem como diversão. Sendo necessário apenas, que o meio seja favorável ao desenvolvimento de suas aptidões, com mais desafios, participações e influências na tomada de decisão.

Segundo Spector (2002, p. 367), “a teoria Y é a preferida de McGregor sobre a gerência, que ele acredita resultar em funcionários mais satisfeitos e organizações mais eficazes”.

Desta forma, podemos perceber que na Teoria X o indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder. Já na Teoria Y, as pessoas são motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho. Sobre o assunto, McGregor, (1992, s.p.):

Nessa perspectiva, propôs uma teoria baseada em certas premissas da natureza humana denominada de Teoria X e Teoria Y, que relaciona a natureza do homem ao trabalho. A Teoria X afirma basicamente que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a Teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.

⁴ Douglas McGregor, economista e professor universitário. Nasceu em Detroit, licenciou-se no City College. Doutorou-se em Harvard, onde lecionou Psicologia Social, foi professor também no MIT. Em 1948 era presidente do Antioch College, em Yellow Springs, e em 1962 lecionava a disciplina de Gestão Industrial na Sloan Fellows. (GONÇALVES, 1972, s.p.).

A teoria X apresenta um indivíduo desprovido de ambições e propósitos de vida, sem expectativas, relega-o a uma posição de marionete onde qualquer movimento realizado com ele, acarretará apenas em uma reação reflexa. Enquanto na teoria Y apresenta uma motivação nata, a qual não se abalaria ainda que ocorressem diversas situações desagradáveis e difíceis ao cidadão.

Diferentemente de McGregor, Vroom acredita que a motivação é um processo de desenvolvimento, o que será abordado no próximo subtítulo.

1.2.5 Teoria de Vroom⁵

De acordo com França (2002, p. 256) “é considerada uma teoria de processo, e não simplesmente de conteúdo, pois identifica relações entre variáveis dinâmicas, que explicam o comportamento das pessoas no trabalho”.

. Para Vroom, existe, portanto, três fatores que determinam a motivação para produzir das pessoas:

1. Objetivos Pessoais do Indivíduo é a força ou desejo de atingir objetivos.
2. Relação Percebida entre Satisfação dos Objetivos e Alta Produtividade
3. A capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

Daft (1999, p. 323) esclarece:

A teoria da expectativa, quando “sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos em relação à sua capacidade de realizar tarefas e receber as recompensas desejadas”. Para haver motivação por parte dos colaboradores é necessário que a organização gerencie ferramentas que promovam a motivação desses colaboradores.

Sendo assim, apenas pessoas que possuem uma boa auto estima e o desejo de auto realizar-se é que conquistaram o sucesso na vida, pois a cada

⁵ Victor Harold Vroom é um professor da escola de negócios na Yale School of Management e PhD pela Universidade de Michigan. Sua principal pesquisa foi a teoria da expectativa de motivação. Observou que, indivíduos se comportam de modo diferente de acordo com o momento e a situação, Vroom limita-se então, à análise da motivação para produzir. (SEARLE, 2010, s.p.)

momento se instigaram a ultrapassar os próprios limites, estabelecendo sempre novas metas.

Estudos de Deci e Ryan (1985, apud VROOM, 1997, s.p.) apontam que se já existe um prazer e realização ao executar uma determinada atividade, a introdução de recompensas externas, tais como remuneração e ameaças de castigo tende a diminuir a motivação.

Para o Vroom, quando já existe um prazer pela prática de determinada atividade, torna-se indiferente qualquer outro tipo de incentivo, pois o maior retorno que alguém almeja é a satisfação pessoal.

Vroom (1997, s.p.), ilustra bem essa situação ao narrar a Fábula do Judeu:

Em uma pequena cidade do Sul dos Estados Unidos, onde Ku-Klux-Klan estava atuando novamente, um alfaiate judeu teve a temeridade de abrir sua pequena alfaiataria na rua principal. Para expulsá-lo da cidade, o chefe da Ku-Klux-Klan enviou uma turma de moleques de rua para perturbá-lo. Dia após dia, eles ficaram na entrada da alfaiataria gritando: “Judeu”!, Judeu!”. O problema assumiu tal vulto que o alfaiate começou a perder noites de sono. Finalmente, no desespero, desenvolveu um plano. No dia seguinte, quando os arruaceiros começaram a zombar dele, foi até a porta e disse:

- De hoje em diante, qualquer um que me chamar de “Judeu” ganha dez centavos.

Colocou a mão no bolso e deu 10 centavos para cada menino. Deliciados com o prêmio, os meninos voltaram no dia seguinte e começaram a berrar:

- Judeu!, Judeu!

O alfaiate veio sorrindo até a porta, colocou a mão no bolso e deu a cada menino uma moeda de cinco centavos, dizendo:

- Dez centavos é muito. Hoje eu sou posso dar cinco centavos a cada um.

Os meninos foram embora satisfeitos pois, afinal, cinco centavos também era dinheiro. No entanto, quando voltaram no dia seguinte e começaram a gritar novamente, o alfaiate só lhes deu um centavo.

- Por que só vamos ganhar um centavo hoje? – protestaram.

- Porque hoje só tenho isso.

- Mas anteontem ganhamos dez centavos e ontem ganhamos cinco. Isso não é justo senhor.

- É pegar ou largar. Daqui não sai mais nada!

- E o senhor acha que a gente vai chamá-lo de “Judeu” por um centavo?

- Então não chamem!

E foi o que fizeram.

Assim, nota-se que apesar de muitos acreditarem apenas na realização material, se o indivíduo não obtiver uma real paixão pelo trabalho que exerce jamais o fará com a devida perfeição e maestria.

A seguir, o subcapítulo irá abordar a importância da motivação no ambiente organizacional para o alcance dos resultados.

1.3 A importância da motivação no ambiente organizacional

Para que consigamos executar um trabalho, principalmente quando em grupo, é de suma importância que nossos ideais estejam equiparados aos dos outros membros da equipe, se não houver sintonia entre os trabalhadores possivelmente o resultado final não será tão satisfatório quanto poderia ser. Segundo Chiavenato (2002, p. 171):

A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades, etc.

A motivação é uma variável intrínseca, todavia necessitamos de algo para nos tocar e expor essa motivação, logo trabalhar em grupo, irá despertar a interação e envolvimento com todas as pessoas, também é preciso que existam líderes capazes de trazer motivação no trabalho em equipe. Todo grupo precisa de um líder, capaz de dar sugestões e criar processos que facilitam a relação entre todos os integrantes deste grupo.

As características variáveis fundamentais da situação de trabalho que envolve a ação, a política e a cultura organizacional têm papéis representativos quando a questão é a prática organizacional contemporânea. As políticas e a cultura da organização vão revelar as ações organizacionais que influenciam e motivam os colaboradores. A política de pessoal, geralmente tem pouco impacto sobre o desempenho dos colaboradores. Porém tem o poder de decisão se os empregados ficam, ou não na empresa, isso vai variar de acordo com o grau de atrativo que a empresa oferece. Por fim, temos a cultura da organização que se baseiam em normas, valores e crenças que podem ou não interferir no desempenho, o ambiente do trabalho pode influenciar de maneira substancial no colaborador. (STONER; FREEMAN 1995, p.333).

No trabalho em grupo, todos os membros estão envolvidos e procuram através de um esforço coletivo resolver um problema. Todos são peças importantes para o trabalho, cada um representa uma pequena parcela do resultado final, quando uma falha, todos devem se unir, para sua reconstrução. Compromisso trabalho em equipe e melhoria contínua, são chaves para conquistar qualidade e satisfação dos clientes. Unir-se é o primeiro passo, manter a união é necessário, e trabalhar em conjunto é uma vitória.

A motivação dos funcionários impulsiona suas atitudes no desempenho de suas tarefas. Logo, é de interesse do gestor conhecer e aprimorar os elementos motivadores em seu ambiente de trabalho. Assim, como detectar pontos que a causam a desmotivação e neutralizá-los. Deste modo, a valorização do funcionário torna-se uma ferramenta gerencial relevante para as empresas, independentemente do ramo de atividade que exerce. (CHIAVENATO, 2005, p. 56).

A motivação para uma equipe deve abranger cada um com sua individualidade ao mesmo tempo em que deve mostrar a cada pessoa que ela faz parte de um todo que é afetado por qualquer coisa que acontecer com cada um. Não devem se esquecer de que fazem parte de um mesmo organismo.

Motivação é algo intrínseco, apenas quando o indivíduo tem o desejo absoluto de realizar algo é que ele efetivamente ira produzir, o estímulo inicial vem da mente da própria pessoa que quando em conjunto com um desejo produz coisas grandiosas.

Busca-se mostrar que ações individuais às vezes parecem meio sem sentido, mas quando unidas várias dessas chegam a um objetivo comum.

Ariza (1996, p.76) afirma que:

As medidas tradicionais para a motivação no trabalho, tais como benefícios, estabilidade no emprego e salários elevados, já não são mais suficientes para motivar os trabalhadores, e não são colocadas como veículos que estimulam a motivação no trabalho, como ocorriam anos atrás.

Por isso, é de suma importância que o gerente saiba descobrir quais são as necessidades básicas de cada um dos seus profissionais, descobrindo os desejos e os impulsos ele poderá tornar todos eles mais criativos e motivados para o trabalho.

Independente de qualquer teoria, para estabelecer um bom trabalho, é necessário primeiramente, desenvolver um bom relacionamento com os outros funcionários, empenho e boa vontade na realização de tarefas, depois é constante a conquista, com isso promove-se uma maior motivação para estabelecer novos objetivos.

Hickman e Oldham (1976 *apud* FIORELLI, 2004, p. 80), afirmam que é necessário cinco fatores para que o indivíduo motive-se para o trabalho, juntos eles promovem o enriquecimento das tarefas e conduzindo a estados psicológicos desejáveis e favoráveis a que isso aconteça:

1. O desempenho no cargo exige aplicação de diferentes habilidades pessoais;
2. O resultado final da atividade permite reconhecê-lo como um produto pessoal há uma identificação entre criação e criador;
3. O produto final exerce impacto nas outras pessoas;
4. Existe um grau de liberdade para decidir sobre programações e procedimentos do trabalho;
5. O profissional recebe avaliação sobre sua eficácia na realização da atividade.

Ainda para Fiorelli (2004, p.126) outros indivíduos, avessos ao risco representado pelo novo, fixam-se no que fazem (eventualmente utilizam a perícia como técnica de evitação).

Com a autoestima elevada pela observação de sua importância em um grupo as pessoas tendem a tornarem-se mais dispostas e motivadas a criar.

Segundo Bergamini (1997, p.73) uma vez que cada pessoa possui certos objetivos motivacionais, o sentido que elas dão a cada atributo que lhes dá satisfação é próprio apenas de cada uma. Isto é, o significado de suas ações tem estreita ligação com a sua escala pessoal de valores. Esse referencial particular é que realmente dá sentido à maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado.

Dessa forma verifica-se que os administradores que não estimulam o desenvolvimento de seus funcionários, incentivando o trabalho acabam sendo

forçados a contratar programas de aumento de criatividade para promover o desenvolvimento criativo e a competitividade de suas organizações.

Segundo Bergamini (1997, p. 74) uma vez que cada pessoa possui certos objetivos motivacionais, o sentido que elas dão a cada atributo que lhes dá satisfação é próprio apenas de cada uma. Isto é, o significado de suas ações tem estreita ligação com a sua escala pessoal de valores. Esse referencial particular é que realmente dá sentido à maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado.

As atitudes e os comportamentos de cada pessoa dependem de seus valores, os quais variam de pessoa para pessoa. (SÁ; LEMOINE, 1999, s.p.). Assim, variam também as necessidades de cada um.

Verificamos assim, que é extremamente necessária muita sensibilidade para detectar as diferentes necessidades de cada indivíduo, bem como levar em consideração a variabilidade entre os estados de carência que podem ocorrer internamente a um mesmo sujeito.

No próximo capítulo, será abordado o trabalho em equipe e suas diretrizes.

2 ENTENDENDO O TRABALHO EM EQUIPE

O segundo capítulo vem abordar sobre as equipes, diferenciando as mesmas de grupo, demonstrando os vários tipos de equipe dentro de uma organização e as influências que estas têm nas empresas e no alcance de resultados.

2.1 Definindo as equipes

Equipe é um grupo de pessoas reunidas com um mesmo objetivo, onde cada um possui seu trabalho específico, mas que esperam um resultado em comum. As habilidades de cada indivíduo se complementam e os riscos e responsabilidades pertencem a todos, existindo uma grande troca de conhecimento para o cumprimento das metas. Segundo Bennis, (2005, p.3).

Nas equipes as pessoas atuam de forma integrada, mas conservam e valorizam as características de cada um. Conseguem reunir conhecimento, experiências e emoções, as quais são impossíveis de serem encontradas numa só pessoa. Daí a expressão cunhada. Nenhum de nós é tão capaz quantos todos nós.

A equipe exerce um esforço coletivo para resolver um problema, existe a confiança de que cada um investira no crescimento da equipe para que melhores resultados sejam obtidos.

A confiança existe porque as partes entendem as intenções um da outra e concordam com suas vontades e seus desejos. Esta compreensão mútua se desenvolve até o ponto de uma parte poder agir em nome da outra. Os controles são mínimos nesse nível. Não há necessidade de monitoramento da outra parte, porque existe uma lealdade inquestionável. (ROBBINS, 1999, p. 280).

Por ser um trabalho coletivo, existe uma grande interdependência entre os integrantes, cada membro se empenha ao máximo para o fortalecimento de todos e o nível de comprometimento com os resultados é maior.

Norteados no comprometimento e busca por resultados positivos, existe uma união entre as pessoas onde há maior agilidade oriunda da captação e do uso das informações, o aporte diferenciado de cada pessoa, a equipe assume maior risco, porque a responsabilidade fica compartilhada e maior comprometimento das pessoas devido à cumplicidade e autonomia. Para maior compreensão sobre o assunto, serão abordadas no subcapítulo a seguir as diferenças entre grupos e equipes.

2.2 Diferenças entre grupos e equipes

Grupo é a união de pessoas que trabalham juntas, mas que não possuem nenhum objetivo comum, cada um é responsável pelo seu trabalho, interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões, seu desempenho é apenas a somatória das contribuições individuais de seus membros e por fim, não existe uma sinergia positiva que possa criar um nível de desempenho maior do que a soma das entradas.

De acordo com, Maximiano (2004, p.311), “grupo é um conjunto de pessoas que têm um objetivo comum ou que compartilha alguma característica, como um objetivo, um interesse, um comportamento ou uma localização”.

Por sua vez, equipe é um grupo em que esforços individuais buscam um objetivo comum, onde cada um tem o seu trabalho, mas é responsável pelo todo, existindo assim, grande confiabilidade e integração entre os indivíduos. Maginn (1996, s.p.) acredita que existe, portanto, uma sinergia positiva por meio de esforço coordenado.

Para reforçar essa ideia Fiorelli, (2004, p.170) diz que:

Uma equipe é o conjunto de pessoas com um senso de identidade, manifestado em comportamento desenvolvido e mantido para o bem comum e em busca de resultados de interesse comum a todos os seus integrantes, decorrentes da necessidade mútua de atingir objetivos mais especificados.

Equipe é um grupo que direciona todo o seu trabalho com um fim não em si mesmo, mas na coletividade, e para isso como apresentou Moscovici(1996, p.5) os

instrumentos são a comunicação, o alto índice de respeito, opiniões divergentes, confiança, e onde se assumem riscos.

Grupo e equipe se diferenciam pela união direta entre as pessoas que vai muito além de ocupar o mesmo espaço físico, mas sim na busca de um objetivo comum a todos. As organizações estão trabalhando na transformação de seus grupos em equipes por perceberem que obterão maiores resultados.

Segundo Robbins e Finley (1997, s.p.), equipes aumentam a produtividade, porque observam oportunidades para melhorar eficiências que a gerência não notaria. Empresas que viram as equipes como estratégia de redução de custos e melhor desempenho não se desponsaram.

No próximo subcapítulo, serão abordados os diversos tipos de equipes existentes.

2.3 Tipos de equipes

As equipes que apresentaram maiores desempenhos possuem características próprias, e os dirigentes das empresas devem sempre estar atentos para que as suas equipes também as possuam.

Segundo Chiavenato (2002, p.502) as seguintes qualidades são necessárias aos indivíduos para que as equipes sobrevivam: Forças ativas impulsionadoras, traduzidas em palavras como desejo e receio, essa força pode ser traduzida em motivação e que a define como tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma.

A classificação que demonstra as equipes que possuem as melhores características foi conceituada por Robbins (2002, s.p.), como equipes de solução de problemas, as auto gerenciadas, as multifuncionais e as virtuais.

Resumidamente, apresenta-se o quadro 1, das equipes de trabalho.

QUADRO 1 – Tipos de equipes de trabalho

1-Equipes de solução de problemas:	Grupos que possui de 5 a 12 funcionários do mesmo departamento se reúnem algumas horas por semana e discutem formas de melhoria para a qualidade, eficiência e para o ambiente de trabalho;
2- Equipes auto gerenciadas:	Grupos de 10 a 15 pessoas assumem as

	responsabilidades que eram de seus antigos chefes; Escolhem seus membros e avaliam o desempenho uns dos outros. Neste sentido, as posições de supervisão perdem a sua importância e podem até ser eliminadas.
3- Equipes multifuncionais:	Colaboradores do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da organização, juntam-se para cumprir uma determinada tarefa; Forma eficaz de permitir que pessoas de diferentes áreas de uma empresa possam trocar informações, desenvolver novas ideias, solucionar problemas e coordenar projetos complexos. A heterogeneidade do grupo retarda a confiança e o espírito de equipe.
4- Equipes virtuais:	Equipes que usam a tecnologia como forma de juntar fisicamente seus membros que estão dispersos, para atingir objetivos comuns. Meios de comunicação mais utilizados: Redes internas e externas; .Videoconferência; .Correio eletrônico.

Fonte: Robbins (2002, s.p.).

Conforme descrito por Robbins (2002, s.p.), as organizações estão apostando em um misto destas equipes, pois obterão funcionários bem treinados e, conseqüentemente, atingirão melhores resultados.

Sabendo o tipo de trabalho que a equipe vai executar, é possível escolher o melhor tipo de equipe para a prestação do serviço, aquele que vai se adequar da melhor maneira aos objetivos que se pretende alcançar.

2.4 Influências das equipes nos resultados das empresas

Só é possível a realização do trabalho de forma eficaz quando existem os recursos adequados, aparato tecnológico, pessoas capacitadas, liderança eficaz, confiança, sistemas de avaliativos e desempenho e de recompensas àqueles que contribuírem de forma significativa dentro da equipe. De acordo com, Gramigna (2004, s.p.):

Para fazer do ambiente de trabalho, um local agradável, prazeroso e enriquecido pelas relações interpessoais; é necessário, os colaboradores, a autoestima, a realização dos compromissos assumidos com amor, tendência a desenvolver relacionamentos saudáveis e estabelecer com facilidade vínculos que os capacitam a ser alguém que “faz bem às pessoas”, que vibra com o sucesso dele e de seu companheiro de trabalho.

Existem muitas vantagens que podem ser observadas com o emprego da equipe. Por ser formada por uma cadeia interligada há uma maior agilidade na captação e no uso das informações, como cada indivíduo possui sua gama de conhecimentos, o aporte diferenciado de cada pessoa, desenvolve-se num meio mais rico e inovador, com opiniões diversas e percepção resultante de formações variadas, por ser compartilhada a responsabilidade, os indivíduos se arriscam mais, possibilitando que seu potencial criativo, a cada dia inove mais e com a confiança, autonomia e união existentes entre todos há maior comprometimento das pessoas.

As atividades nas empresas são realizadas em grande parte por equipes e não por indivíduos. “Os resultados dos administrados são os resultados das unidades organizacionais sob sua supervisão direta ou influência os resultados de sua equipe e de outras equipes”. (MAXIMIANO, 2010, p.144).

Atualmente existe uma necessidade muito grande de conhecimento para atender as demandas do trabalho, o que reforça a necessidade do trabalho em equipe, pois por mais inteligente que alguém seja sozinho ele nunca poderá acumular todos os conhecimentos.

Trabalhar em equipe é um exercício de paciência, comunicação, confiança, respeito e que dá a cada um a oportunidade de promover e testar novas ideias, pois existem conflitos de egos, opiniões diversas e assimilação diferenciada.

Os líderes de equipe alavancam a si mesmos e aos outros, fornecem motivação, o espírito e o estímulo para a tarefa. São pró ativos e adquirem novos conhecimentos para continuamente mudar as circunstâncias. O líder deve criar habilidades e confiança para correr riscos e tomar iniciativas para fazer com que a equipe vá em frente. (ROBBINS; FINLEY, 1997, s.p.).

E para que essa equipe trabalhe de forma satisfatória e de modo a conquistar os objetivos almejados, é necessária uma pessoa que saiba cumprir todas as funções de um líder, ele por sua vez, exerce uma responsabilidade e influência

relevante diante de uma equipe, controla e gere as pessoas participantes da organização e conseqüentemente dos seus processos. De acordo com Cohen e Fink (2003, s.p.):

O líder é a pessoa que decide qual a direção em que o trabalho deve seguir forte senso de responsabilidade e uma tendência para completarem tarefas, energia e persistência para atingir objetivos e ainda uma disposição para tolerar frustrações e atrasos e uma disposição para aceitar as consequências da tomada de decisões e da ação.

O papel de líder é uma competência que deve ser desenvolvida de forma que ele trabalhe como mediador dos valores da organização, facilitando a integração entre os membros de forma justa, proporcionando um ambiente favorável, estabelecendo a comunicação entre todos, lembrando que seus atos e comportamentos podem fazer com que a equipe se desenvolva ou retroceda.

A liderança nas organizações, baseadas em equipes concentra-se num trabalho mais sutil e, acima de tudo, mais importante. Em tais organizações o papel do líder difere drasticamente daqueles do carismático tomador de decisões. Os líderes são projetistas, professores e regentes. Os quais exigem novas habilidades, novas capacidades de construir visões compartilhadas, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento (MUNCK, 1999, p.59).

A liderança deve favorecer o amadurecimento da equipe por meio de diálogos que fomentem o desenvolvimento, delegação de responsabilidades, reconhecimentos, estímulos, treinamentos, sempre demonstrando o resultado de um trabalho exercido por todos. E através da conversa será cuidado das questões emocionais, estabelecendo ainda mais a confiança e união entre os indivíduos. Para Carvalho (2009 s.p.):

A linguagem é uma tentativa de expressar o que o cérebro vivencia embora nunca se consiga expressar inteiramente o que acontece no cérebro. Daí, as pessoas deixarem de compreender umas às outras, ocorrendo desentendimentos e consequentes perdas. As palavras afetam o que pensamos o que sentimos como pensamos e como sentimos. Nossas palavras produzem efeitos sobre os outros e as dos outros sobre nós.

Posto isso, nota-se como a formação de equipes é um método que torna mais eficaz o trabalho coletivo, proporcionando maior desenvolvimento para o indivíduo e para a empresa permitindo uma maior inovação no método de trabalho, onde existirão pessoas bem treinadas e melhores resultados serão obtidos.

No terceiro e último capítulo será apresentado um estudo de caso e uma discussão sobre os dados obtidos.

3 UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

No terceiro capítulo, será apresentado um estudo de caso sobre o assunto abordado nos capítulos anteriores e a metodologia utilizada, juntamente com o histórico da empresa e uma análise e discussão dos dados obtidos.

3.1 Metodologias do estudo de caso

Neste capítulo será analisada a motivação e o trabalho em equipe realizado pelos colaboradores da empresa X, com a intenção de verificar as necessidades e dificuldades que os funcionários têm para se motivarem e garantir a eficiência no trabalho em equipe e também buscando observar os resultados alcançados pela organização.

A empresa X foi escolhida por ser uma grande empresa local, onde foi possível notar a necessidade de compreender melhor os processos interpessoais de motivação, habilidade e comprometimento no trabalho de equipe, nota-se que pesquisar as relações humanas no próprio ambiente de trabalho traz dificuldades singulares para a análise dos dados.

Essa pesquisa não se objetiva a criar padrões matemáticos, estatísticos ou numéricos, se caracteriza como sendo de caráter qualitativo e exploratório, ela busca somente analisar o cenário de atuação e comportamento organizacional da empresa X.

Os escritores Marconi e Lakatos (1992, s.p.) definem como um estudo exploratório que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como o estudo de caso em que são realizadas análises empíricas e teóricas.

Tem-se como hipótese que todos os colaboradores dessa pesquisa têm como noção de motivação algo que seja inerente e pessoal a cada indivíduo e que pode ser incentivado e aumentado pela empresa em que trabalha e que o trabalho em equipe ocorre do envolvimento de cada um, quando todos se reúnem em busca de um resultado e reconhecem o seu papel comprometendo-se com os resultados. Para Marconi e Lakatos (1992, s.p.):

A investigação de pesquisa empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programa, ou o isolamento de variáveis, caracterizada pela precisão e controle estatístico, com finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. (MARCONI; LAKATOS,1992, s.p.).

Os dados foram obtidos por meio da aplicação de um questionário composto de 24 itens, criado pelo autor desse trabalho, baseando-se para isso nos conhecimentos obtidos após a elaboração do mesmo, objetivando estudar as características necessárias segundo os colaboradores para sentirem-se motivados e como encaram o trabalho em equipe em busca do resultado esperado pela organização.

Os itens presentes no questionário são relacionados com o objeto de estudo, motivação no trabalho em equipe e possuem as seguintes opções de respostas: discordo, não discordo e nem concordo e concordo.

A fábrica tem mais de 2.000 funcionários, entre diretos e indiretos e a pesquisa será aplicada nos setores de coordenação, manutenção mecânica e no setor de recursos humanos. Participaram da pesquisa 10 colaboradores e como critérios para a escolha dos participantes foram escolhidos somente funcionários do setor de manutenção, que atuem em trabalho em equipe.

3.2 Histórico da empresa X⁶

A empresa X é uma das maiores companhias de cimento no mundo, fundada em 1912 na vila de Holderbank, na Suíça. Em 1920 iniciou investimento em cimenteiras nos países europeus, logo expandindo para Egito, Líbano e África do Sul. Entre 1945 e 1970, uma rede de empresas forma-se na América Latina e do Norte. Nos anos 80 continua expandindo mercado no leste europeu, fortalecendo a posição como líder de mercado. Anos 90 - Foco nas atividades de cimento, concretos e agregados, capacitação dos empregados e adoção de novas práticas melhoram o desempenho do Grupo, entrando em novos mercados (Ásia) e ampliando as oportunidades.

⁶ Histórico obtido através do site da Empresa X

2001 - Mudança do nome “Holderbank” Financière GlarisLtd para empresa X Ltda., unificando mundialmente a nova marca “x”. 2005 - Presença em mais de 70 países de todos os continentes, mundialmente nº 1 em capacidade instalada em cimento; entre as 10 maior em concreto brita e asfalto. Possui mais de 100 fábricas de cimento com uma capacidade total de produção superior a 120 milhões de toneladas.

Fábricas modernas e eficientes, utilizando tecnologia de ponta. Atualmente, emprega mais de 90.000 funcionários. Em 1950 a empresa x adquiriu a Fábrica de Cimento Ipanema (Sorocaba/SP). Foi inaugurada a Fábrica de Pedro Leopoldo - Ciminás (1974). Em 1996, a empresa x comprou através da Ciminás, o Grupo Paraíso, nascendo assim a x Brasil S/A. Em 25/03/2002 passou a adotar o nome mundial da empresa - x.

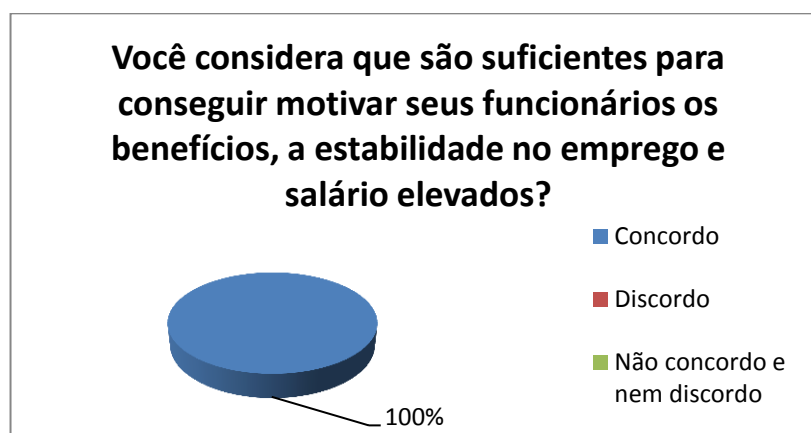
Possui três fábricas de cimento completas e duas moagens, com uma capacidade produtiva de 5,2 milhões de toneladas de cimento/ano. 32 centrais de concreto e três unidades operacionais de agregados, em cinco Estados brasileiros. A x (Brasil) S.A. está posicionada como uma das maiores indústrias de cimento do país. Atualmente com 2.096 funcionários diretos. Detém ainda uma participação expressiva no mercado nacional de concreto e agregados, através da Concretex.

3.3 Análise e discussão dos dados

A partir dos dados coletados no estudo de caso e de toda a teoria abordada nesse trabalho monográfico espera-se responder o problema de pesquisa proposto: De que formas a motivação pode influenciar na atuação das equipes de trabalho, para que as mesmas se mantenham assertivas nas organizações?

Para uma melhor visualização e análise dos resultados, foram confeccionados gráficos.

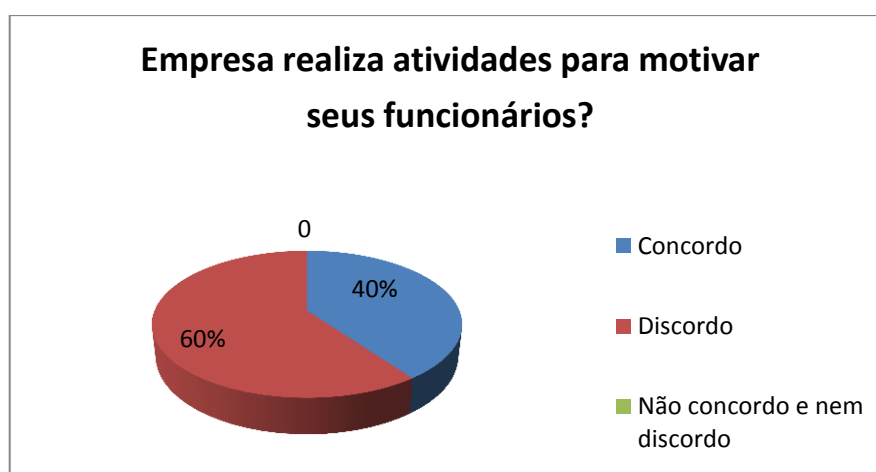
GRÁFICO 01- suficiência de benefícios, estabilidade e outras para a motivação



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 1, todos os colaboradores (100%) concordam que são suficientes para conseguir motivar seus funcionários os benefícios, a estabilidade no emprego e salário elevados. Nota-se assim, que em um primeiro momento, o que todos os indivíduos procuram é um modo de satisfazer as suas necessidades materiais mais básicas, o que é corroborado pela teoria das necessidades de Maslow, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das de nível mais alto.

GRÁFICO 02- Motivação na empresa



Fonte: Dados da pesquisa

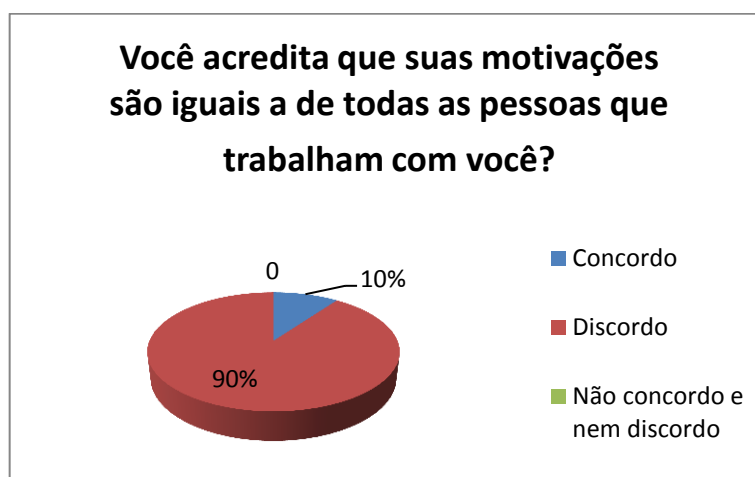
Os colaboradores ficaram divididos quando perguntado se a empresa realiza atividades para motivar seus funcionários (Gráfico 2), configuram em 60% os que discordam e 40 % que concordam. Devido a esta porcentagem, é necessário que a

empresa procure investir em atividades motivacionais e que elas sejam aplicadas para todos os funcionários, deve sempre se atentar também para identificar a visão dos funcionários e se eles percebem as oportunidades que eles obtêm por trabalhar na empresa.

Quando perguntado se motivação seria algo semelhante para todos os indivíduos nota-se que (90%) discordam e apenas 10% concorda com esse quesito. (Gráfico 3). A empresa deve buscar conhecer mais as necessidades de cada colaborador, proporcionando benefícios para todos, mas que atinjam a cada indivíduo diretamente.

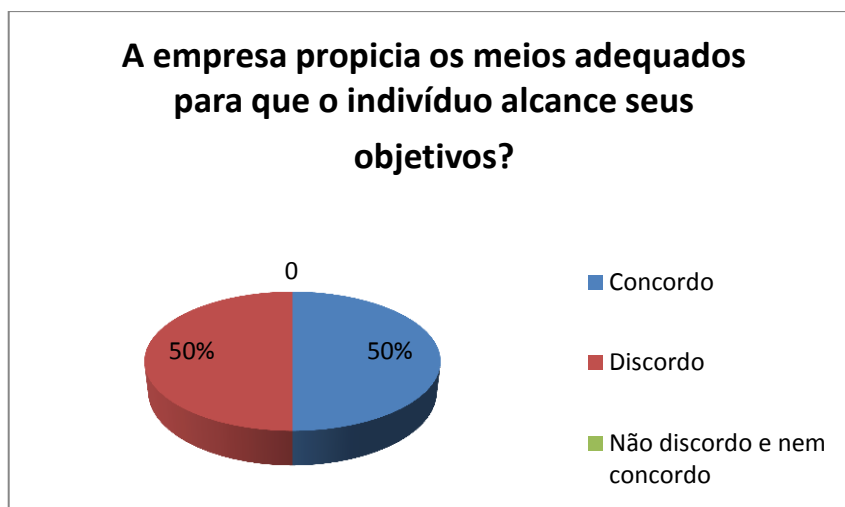
É preciso procurar perceber se os benefícios não estão direcionados apenas a um determinado grupo, pois assim, de nada os adiantaria.

GRÁFICO 03- Motivação para cada indivíduo



Fonte: Dados da pesquisa

A respeito da propiciação dos meios adequados para que o indivíduo alcance seus objetivos, metade dos colaboradores concordam (50%) e os outros 50% discordam (Gráfico 4). Na teoria Y criada por McGregor é necessário apenas, que o meio seja favorável ao desenvolvimento de suas aptidões, na Teoria X, por sua vez, demanda um acompanhamento por parte do líder. Com base na teoria de McGregor, que separa as pessoas em dois grupos, pode-se afirmar a importância de um bom trabalho motivacional por parte da empresa, notando-se assim, que se faz necessário uma maior atenção e dedicação dos líderes para com esse trabalho, sempre propondo benefícios, cursos de capacitação e treinamentos.

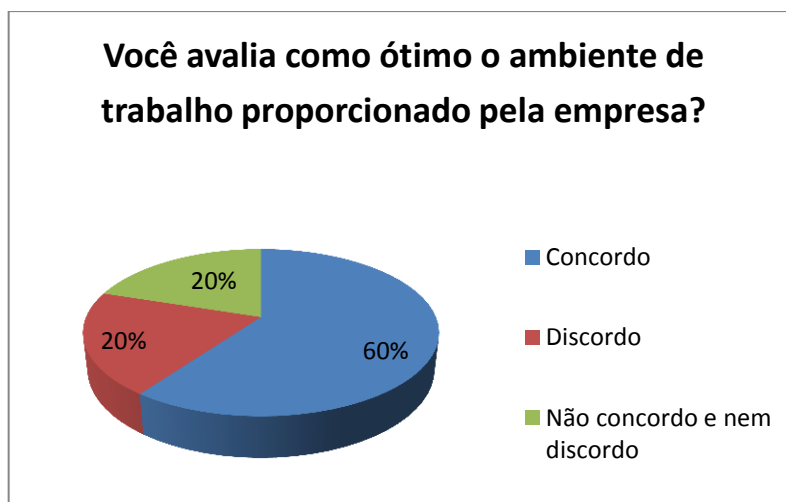
GRÁFICO 4- Alcance dos objetivos

Fonte: Dados da pesquisa

Como mostra o gráfico 5, 60% dos colaboradores concordam parcialmente com a definição de ótimo para o ambiente de trabalho proporcionado pela empresa, do restante 20% não concorda e nem discorda e os outros 20% discordam.

Necessário se faz ressaltar mais uma vez a importância de motivar seus trabalhadores e de propiciar o melhor ambiente de trabalho possível, pois sem a participação humana os demais recursos tornam-se quase que inoperantes. Os gráficos apontam que a empresa não está sendo capaz de oferecer condições de trabalho suficientemente satisfatórias ou que os funcionários não estão conseguindo identificar as oportunidades oferecidas pela empresa, talvez até pela falta de interesse do mesmo.

De acordo com Herzberg, dar aos funcionários apenas os fatores de higiene não gera motivação, independente do tanto que for ofertado, pois ela apenas evita a insatisfação, é necessário ofertar fatores de motivação.

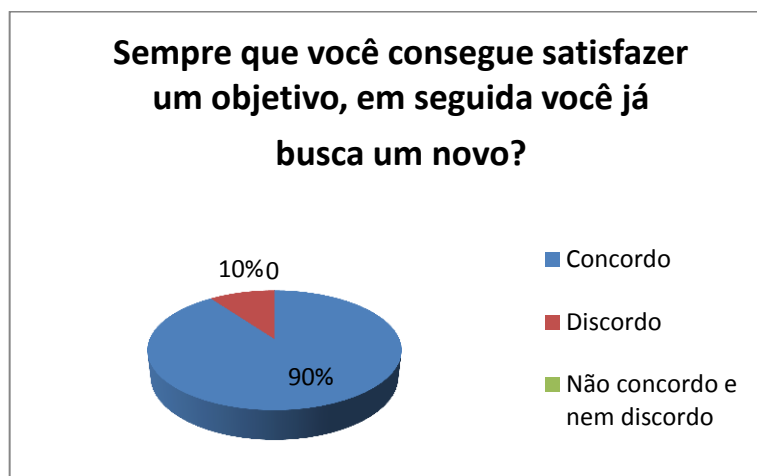
GRÁFICO 05- Ambiente de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se aqui, (Gráfico 6) que assim como na teoria das necessidades, quando é satisfeito uma necessidade, logo procura-se a efetivação de uma nova, 90% dos colaboradores já procuram um novo objetivo ao satisfazer o anterior e apenas 10% discordam. De acordo com Maslow (1986 *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 20):

Uma necessidade satisfeita deixa de motivar o comportamento. Quando uma necessidade foi satisfeita, podemos dizer que ela está saciada, ou seja, essa necessidade foi satisfeita no sentido de que agora outra necessidade competitiva é mais intensa.

A satisfação de uma necessidade não ocorre muitas vezes, na obtenção da coisa desejada, mas sim no processo de busca realizado.

GRÁFICO 06- Busca de novos objetivos

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados a respeito da importância da auto realização, 100% dos entrevistados concordaram com essa assertiva. (Gráfico 7). Quanto mais próximos estiverem os desejos pessoais com os da empresa mais comprometidos eles estarão.

Para Gil (2001), é mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas, por isso, a motivação é a chave do comprometimento. Quando as pessoas estão em busca da auto realização, elas se empenham muito mais naquilo que fazem.

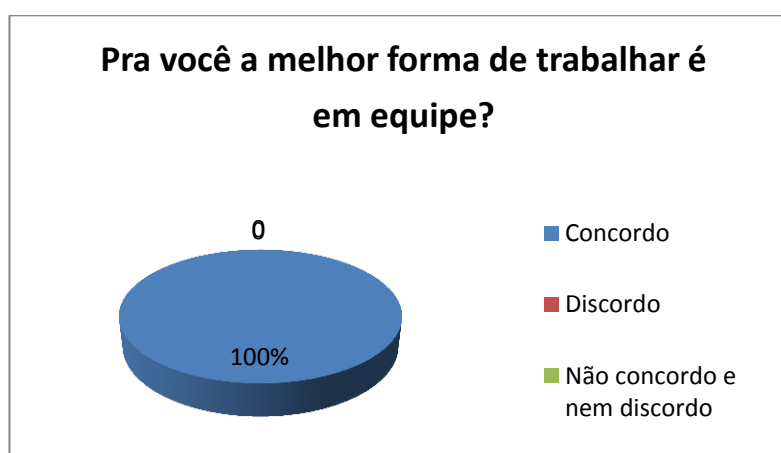
GRÁFICO 07-Importância da auto realização



Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados a respeito de em equipe ser a melhor forma de se trabalhar, houve concordância unânime (100%). Eles acreditam que com a união de varias habilidades torna-se mais propicio um resultado melhor. (Gráfico 8)

GRÁFICO 08- Melhor forma de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

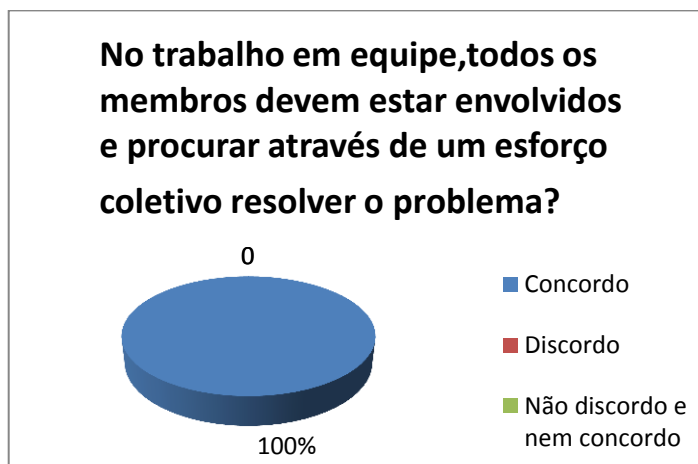
Para reforçar essa ideia Fiorelli (2004) diz que:

Uma equipe é o conjunto de pessoas com um senso de identidade, manifestado em comportamento desenvolvido e mantido para o bem comum e em busca de resultados de interesse comum a todos os seus integrantes, decorrentes da necessidade mútua de atingir objetivos mais especificados. (FIORELLI, 2004, p.170).

Seguindo a linha de raciocínio, para os entrevistados o trabalho em equipe possui maior chance de sucesso quando todos os membros estão envolvidos e procuram de forma coletiva resolver o problema, todos os entrevistados (100%) concordam com esse quesito. (Gráfico 9)

Os entrevistados conseguiram perceber que se trabalharem em conjunto, todos conseguirão atingir suas metas e realizar de forma mais fácil, um trabalho que se cada um quisesse realizar sozinho não conseguiriam.

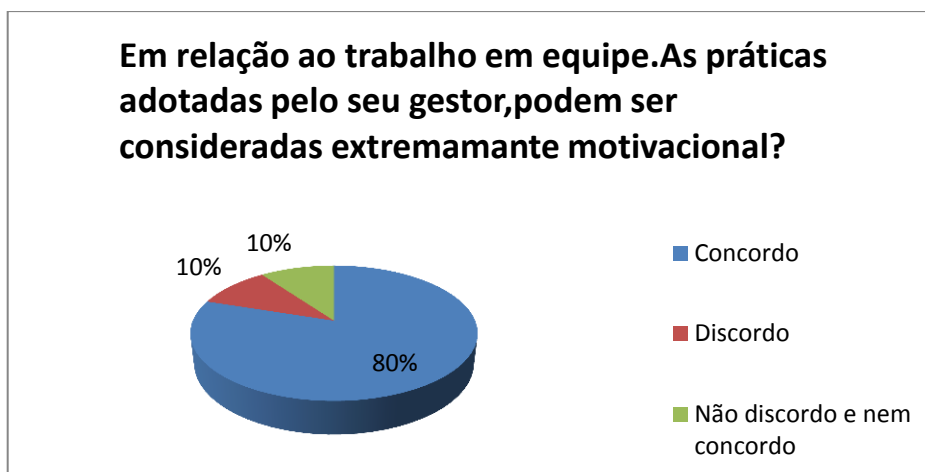
GRÁFICO 09- União para a resolução de problemas



Fonte: Dados da pesquisa

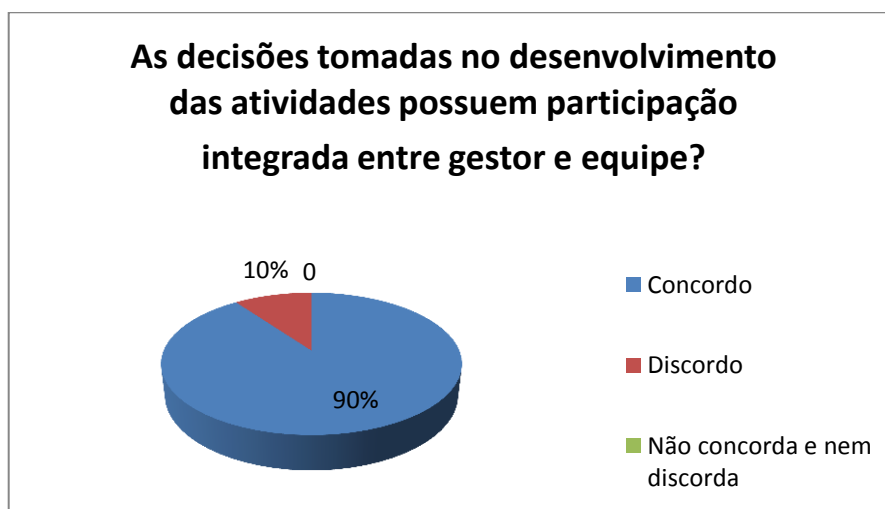
Quando inquirido se consideravam as práticas adotadas pelo gestor como extremamente motivacionais, 80% concordam, 10% discordam e por fim, os outros 10% não concorda e nem discorda. (Gráfico 10)

A maior porcentagem no gráfico mostra que a maioria dos funcionários sob a orientação de seus gestor, consegue atingir as suas metas e por isso sentem-se motivados.

GRÁFICO 10- Práticas motivacionais do gestor

Fonte: Dados da pesquisa

Unindo-se aos dados obtidos no gráfico anterior, (90%) dos entrevistados concordam totalmente a respeito de as decisões sobre o desenvolvimento das atividades possuírem participação integrada entre gestor e equipe, os 10% restante discordam.(Gráfico 11). Quando o gestor é capaz de motivar, harmonizar e animar seus colaboradores frente ao serviço almejado, ele envolve e trabalha com os sentimentos de realização, de crescimento profissional, de reconhecimento da chefia dentre outros, fazendo com que o indivíduo a cada dia evoluía mais na prestação de serviços.

GRÁFICO 11- Decisões integradas entre gestor e equipe

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme Robbins, os líderes abrem caminhos para eles mesmos e também para sua equipe, por isso é importante a participação integrada entre gestor e equipe.

Os líderes de equipe alavancam a si mesmos e aos outros, fornecem motivação, o espírito e o estímulo para a tarefa. São pró ativos e adquirem novos conhecimentos para continuamente mudar as circunstâncias. O líder deve criar habilidades e confiança para correr riscos e tomar iniciativas para fazer com que a equipe vá em frente. (ROBBINS; FINLEY, 1997, s.p).

O papel do líder é unir os membros da equipe, buscar meios de os motivarem a buscar um resultado positivo, através de medidas simples, de caráter dinâmico, ele compartilha e desenvolve conhecimento junto com seus colaboradores. O resultado do gráfico mostra que a empresa possui líderes carismáticos, e como os colaboradores gostam e respeitam seu líder, sentem mais satisfação no trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esse trabalho pode se concluir que a motivação é um fator de grande importância para a efetivação de um trabalho com grandes realizações. Para construir métodos efetivos de motivação é necessário compreender o que move cada indivíduo.

Após definir quais são esses fatores, o líder da equipe, tem a missão de fazer com que todos trabalhem de forma conjunta na busca de um objetivo comum, demonstrando que cada um exerce um papel importante e único, onde todos se responsabilizam pela atividade como um todo.

Conclui-se também que o líder é aquele que inspira e conversa com os seus colaboradores, ele propicia o processo de criação e de confiança entre todos, trabalha da melhor maneira as capacidades e habilidades de todos.

Além disso, foi possível concluir que por proporcionar melhores condições de trabalho, tanto as empresas quanto os colaboradores preferem trabalhar em equipe, eles acreditam que as vantagens sobressaem às críticas e julgamentos, diferenças individuais e competição.

Os resultados da empresa X mostram que os colaboradores não acreditam que as atitudes da empresa em que trabalham são satisfatórias no que tange à busca da motivação e melhores condições de trabalho.

A maioria dos entrevistados acredita ser parte importante da equipe, que cada um contribui de acordo com suas habilidades e que todos são responsáveis pelo resultado final.

Os gráficos demonstram também que as atitudes dos gestores influenciam em muito os resultados, os entrevistados avaliam bem o estilo de liderança do seu gestor e que ele aceita as limitações individuais e o sucesso é resultante da união entre a equipe e entre os gestores.

Quanto ao objetivo de verificar a importância da motivação para manutenção de equipes de trabalho assertivas, pode-se constatar que o resultado obtido pelo questionário, foi bastante otimista. Os resultados negativos que influenciam no desempenho dos funcionários, podem ser sanados com treinamentos e com a promoção do desenvolvimento pessoal.

É necessário sempre estar revendo conceitos e adaptando-se para melhor atender as necessidades dos colaboradores, para um resultado melhor e mais efetivo dos trabalhos.

REFERÊNCIAS

ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. **Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations.** *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, Vol. 18, n. 4, pp 489-505, Dezembro 1973.

ARIZA, Rafael Porlán; TOSCANO, José Martín. **El Saber Práctico de Los Profesores Especialistas:** Aportaciones, desde Las Didacticas Específicas. Brasília. 1996

BENNIS, Warren. **A Formação do Líder.** São Paulo: Atlas,,2005

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos:** uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTONI, Bartira. **Reengenharia Humana.** Preparando o Indivíduo Para a Mudança. São Paulo: Casa da Qualidade, 1997.

BLOG MÉTODO CONSULTORIA. **Interdependência:** Definindo Equipes de Hoje. Disponível em: <<http://metodo.srv.br/lideranca-organizacional/interdependencia-definindo-equipes-de-hoje/>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

BOTTION, Ivan. *Teoria de Alderfer - Teoria ERC Existência, Relacionamento e Crescimento.* Disponível em: <www.esoterikha.com/coaching-pnl/teoria-de-alderfer-teoria-erc-ou-erg-revendo-maslow-motivacao.php>. Acesso em: 11 jun. 2015.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação Humana e sua contribuição para a Empresa Humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão.** CESUC. IV, nº 6, 1º semestre, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas.1998.

_____. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Educacional do Brasil, 2000. p.742.

_____. **Recursos Humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gerenciando com as pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 5ª reimpressão, 2002.

COHEN, A R; FINK, L. **Comportamento organizacional:** conceitos e estudos de caso. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. p.651.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas:** aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CARVALHO, Ângela M. C., **Administração de Conflitos e Negociação**. Apostila do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública. FGV in company, 2009.

DAFT, Richard I. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: 1999.

DECI, E. L. e RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum, 1985.

ELAINA, Jeniffer. (2011). **Frederick Herzberg e a teoria dos dois factores**. Publicado em 09 novembro. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/item/6667-frederick-herzberg-e-a-teoria-dos-dois-factores.html>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

ESOTERIKHA. (2014) **O que é motivação, conheça o conceito e as principais teorias**. Disponível em: <<http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-que-e-motivacao-conceito-e-principais-teorias-da-motivacao-definicao.php>>. Acesso em: 11 março 2015

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. O Papel de Motivador. In: **Gestão de pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, Geraldo Junior. (2009) **Douglas McGregor**. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/72-douglas-mcgregor>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

GRAMIGNA, D. **Líderes inovadores**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2004. p.117.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Motivation through the design of work: test of theory**. Organization Behavior and Human Performance, v. 16, p. 250-279, 1976.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO. (2009). **Frederick Herzberg**. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/65-frederick-herzberg>> Acesso em: 07 jun. 2015

LIMONGI - FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 6. ed.. São Paulo: Gente, 2002.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. HEILBORN, Luis José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 6. ed.. São Paulo: Gente, 2002.

MAGINN, Michael D. **Eficiência no Trabalho em Equipe**. São Paulo: Nobel, 1996.

MATOS, F. G. de. **Empresa que pensa: educação empresarial, renovação contínua à distância**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas. 1992.p.214.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Teoria geral da administração: da evolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p.521.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo: a Multiplicidade do Talento Humano**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1996.

MUNK, L. A **Efetiva formação de equipes de trabalho: uma abordagem à luz das mudanças organizacionais**. 106f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Estadual de Londrina, Florianópolis, 1999.

PORTAL CARREIRA E SUCESSO. (2011). **Motivação: a influência dos líderes**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/motivacao-a-influencia-dos-lideres>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

PORTAL GESTÃO. (s.a). **Teoria ERG**. A teoria da motivação de Alderfer. Disponível em: <<http://www.portal-gestao.com/item/6689-teoria-erg-a-teoria-da-motivacao-de-alderfer.html>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

ROBBINS, H; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROBBINS, de Cenzo. **Gerenciamento de pessoas**. Rio de Janeiro. Ed. LTC, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Trad. Téc. Reynaldo Marcondes. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; LEMOINE, Claude. **Em matéria de comprometimento na empresa são os valores individuais que contam**. São Paulo. ENANPAD, 1999.

SCRIBD,(2010).**Motivação Nas Organizações**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/24701497/MOTIVACAO-NAS-ORGANIZACOES>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

SOBRE ADMINISTRAÇÃO. (2011).**Tudo Sobre As Teorias X E Y De Douglas McGregor**. Disponível em:<<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-as-teorias-x-e-y-de-douglas-mcgregor/>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall doBrasil, 1995.

VERGARA, S. V. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier,1997.

ANEXO

1- Você considera que são suficientes para conseguir motivar seus funcionários os benefícios, a estabilidade no emprego e salários elevados?

☐Concordo ☐Discordo ☐Não concordo e nem discordo

2- A empresa realiza atividades para motivar seus funcionários?

☐Concordo ☐Discordo ☐Não concordo e nem discordo

3-Você acredita que suas motivações são iguais a de todas as pessoas que trabalham com você?

☐Concordo ☐Discordo ☐Não concordo e nem discordo

4-A empresa propicia os meios adequados para que o indivíduo alcance seus objetivos?

☐Concordo ☐Discordo ☐Não concordo e nem discordo

5- Você avalia como ótimo o ambiente de trabalho, proporcionado pela empresa?

☐Concordo ☐Discordo ☐Não concordo e nem discordo

6-Sempre que você consegue satisfazer um objetivo, em seguida você já busca um novo?

☐Concordo ☐Discordo ☐Não concordo e nem discordo

8-A autor realização é importante para a efetivação de um bom trabalho?

☐Concordo ☐Discordo ☐Não concordo e nem discordo

9- Para você a melhor forma de trabalhar é em equipe?

☐Concordo ☐Discordo ☐Não concordo e nem discordo

10-No trabalho em equipe, todos os membros devem estar envolvidos e procurar através de um esforço coletivo resolver o problema?

☐Concordo ☐Discordo ☐Não concordo e nem discordo

11- Em relação ao trabalho em equipe. As práticas adotadas pelo seu gestor, podem ser consideradas extremamente motivacional?

☐Concordo ☐Discordo ☐Não concordo e nem discordo

12-As decisões tomadas no desenvolvimento das atividades possuem participação integrada entre gestor e equipe?

☐Concordo ☐Discordo ☐Não concordo e nem discordo