

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Taynara Juliene Tomé Pereira
Gautier Bruno Moreira

**A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO APLICADAS EM UMA
LINHA DE PRODUÇÃO**

Taubaté – SP
2017

Taynara Juliene Tomé Pereira
Gautier Bruno Moreira

**A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO APLICADAS EM UMA
LINHA DE PRODUÇÃO**

Monografia apresentada para obtenção do
Título de Bacharel em Engenharia de
Produção Mecânica
Departamento de Engenharia Mecânica
Universidade de Taubaté.
Área de Concentração: Engenharia de
Produção Mecânica
Orientador: Prof. Dr. Álvaro Azevedo
Cardoso

Taubaté – SP

2017

Taynara Juliene Tomé Pereira
Gautier Bruno Moreira

**A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO APLICADAS EM UMA LINHA DE
PRODUÇÃO**

Monografia apresentada para obtenção do
Título de Bacharel em Engenharia de
Produção Mecânica
Departamento de Engenharia Mecânica
Universidade de Taubaté.
Área de Concentração: Engenharia de
Produção Mecânica
Orientador: Prof. Dr. Álvaro Azevedo
Cardoso

Data: ____/____/____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. _____

Assinatura: _____

Dedicamos esse trabalho à Deus pela força e coragem durante toda esta longa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida, pela saúde, e por ter colocado no meu caminho pessoas que colaboraram diretamente ou indiretamente com mais essa etapa da minha vida, a minha namorada que sempre me apoiou minha parceira no TCC que soube das minhas dificuldades, mas sempre botou fé em mim, aos professores e orientadores pela dedicação. Também aos meus familiares, pais, irmãos e amigos que sempre estão comigo.

Agradeço a Deus por me permitir e por me dar forças para a realização do sonho da graduação, agradeço também imensamente a minha família e amigos por todo apoio e dedicação a mim durante esses 5 anos, agradeço ao meu namorado por ter me motivado e acreditado em mim, agradeço ao meu orientador Álvaro Azevedo que me proporcionou todo conhecimento e me orientou desde o começo onde foi fundamental ao meu trabalho.; E por fim ao Prof. Ivair Santos que foi fundamental no decorrer do curso, um professor que se tornou um espelho e exemplo em minha vida, que acreditou em mim desde o começo e me deu forças para nunca desistir.

“Profissional de talento é aquele que soma dois pontos de esforço, três pontos de talento e cinco pontos de caráter.”

John Fitzgerald Kennedy.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo mostrar o quanto à motivação e a produtividade andam lado a lado, o quanto ela é importante dentro de uma organização para o aumento da produtividade, partindo-se da suposição que o funcionário motivado trabalha com maior eficácia, obtendo assim melhor qualidade no produto, melhor relacionamento pessoal entre colegas de serviço e trabalho em equipe. Alguns conceitos foram abordados sobre o tema, onde foram usadas algumas ferramentas pelos gestores para aumentar o rendimento da corporação, tudo isso em função da motivação dos funcionários. Foi abordada também a importância de preparar as pessoas que irão ocupar o cargo de liderança dentro da organização, preparando-os com treinamentos, auxílios e estudo; o líder deve saber trabalhar com seus colaboradores, lidando com seus pontos fortes e fracos dando a eles uma maior liberdade de tomada de decisão, para que eles se sintam importantes, assim mostrando suas melhores habilidades e explorando-as suas competências. Dentro do contexto citado acima, tivemos a oportunidade de realizar um estudo de caso dentro da empresa "X", para saber o grau de motivação dos funcionários e satisfação com a empresa; foram abordados vários assuntos referentes à produtividade. A pesquisa demonstrou que não há nenhum ambiente em geral com descontentamento na empresa, e que existem casos isolados, com uma pequena insatisfação, onde a empresa já identificou a causa do problema e já está trabalhando em cima desses argumentos para buscar melhorias para obter a excelência.

Palavras chaves: Liderança; Motivação; Produção; Satisfação e resultado.

ABSTRACT

This study aimed to show how motivation and productivity go hand in hand, how important it is within an organization to increase productivity, starting from the assumption that the motivated employee works more effectively, thus getting better quality in the product, better personal relationship between service colleagues and teamwork. Some concepts were approached on the subject, where some tools were used by the managers to increase the income of the corporation, all in function of the motivation of the employees. It was also discussed the importance of preparing the people who will occupy the position of leadership within the organization, preparing them with training, help and study; the leader must know how to work with his or her employees, dealing with their strengths and weaknesses, giving them greater freedom of decision making, so that they feel important, thus showing their best skills and exploiting their skills. Within the context mentioned above, we had the opportunity to conduct a case study within a company X, to know the degree of employee motivation and satisfaction with the company; several subjects related to productivity were discussed. The research has shown that there is no general environment with discontent in the company, and that there are isolated cases with a small dissatisfaction where the company has already identified the cause of the problem and is already working on these arguments to seek improvements to achieve excellence.

Key words: Leadership; Motivation; Production; Satisfaction and result.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow.	19
Figura 2 – Teorias X e Y de Douglas Mc Gregor.....	21
Figura 3 – Fatores motivacionais e higiênicos Herzberg.....	22
Figura 4 – Modelo simples de processo motivacional.....	23
Figura 5 – Busca constante da excelência.....	27
Figura 6 – Líder versus chefe.....	31
Figura 7 – Vantagens do trabalho em equipe.....	32
Figura 8 – Liderança e trabalho em equipe.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Respostas da questão 1 sobre motivação dos funcionários.	37
Gráfico 2 – Respostas da questão 2 sobre os termos que aumenta a motivação dos funcionários.....	38
Gráfico 3 – Respostas da questão 3 sobre os benéficos a empresa quando se tem um funcionário motivado	38
Gráfico 4 – Respostas da questão 4 sobre a remuneração.	39
Gráfico 5 – Respostas da questão 5 sobre o nível de satisfação dos funcionários com o líder.....	40
Gráfico 6 – Respostas da questão 6 sobre a motivação para crescimento dentro da empresa.	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos.....	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivo Específico.....	13
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1 Conceitos de Organização	14
2.1.1 Relação de Reciprocidade	15
2.1.1.1 Benefícios como forma de recompensas	15
2.1.1.2 Pessoas versus Organizações.....	15
2.1.2 O que as pessoas esperam das organizações versus O que as organizações esperam das pessoas	16
2.2 Conceito de Motivação	17
2.3 Teorias sobre a motivação	18
2.3.1 A hierarquia das necessidades de Maslow	18
2.3.2 As teorias de X e Y de Douglas McGregor.....	19
2.3.3 Os fatores higiênicos e motivadores da teoria de Herzberg	21
2.4 Processo Motivacional.....	22
2.4.1 Motivação Intrínseca	24
2.4.2 Motivação Extrínseca	24
2.4.3 Liderança e Motivação	25
2.4.3.1 Motivação para o desempenho em busca da excelência.....	26
2.5 A importância da liderança	27
2.5.1 Tipos de Liderança.....	28
2.5.2 Gerência versus Liderança.....	29
2.5.3 Diferença entre chefe e líder	30
2.5.4 Vantagens do trabalho em equipe.....	31
2.5.4.1 Como liderar uma equipe.....	33
2.5.5 Liderança Situacional – Teoria de Paul Hersey e Kenneth Blanchard	34
2.5.5.1 Competências do Líder Situacional.....	34
3. METODOLOGIA.....	35

3.1	Pesquisa Bibliográfica	35
3.2	Estudo de Caso	35
4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	37
5.	CONCLUSÃO.....	41
	REFERÊNCIAS.....	42
	ANEXO.....	44

1. INTRODUÇÃO

A organização de uma empresa desde as mais remotas até as mais atuais baseia-se em liderar e ser liderado, como comandar e organizar uma linha de produção desde o projeto até o produto acabado. Atualmente os líderes das grandes empresas e organizações têm como maior dificuldade à liderança para com seus funcionários, há muitos líderes que não sabem serem líderes; não sabem como extrair o máximo de seus subordinados, deste modo acaba gerando diretamente uma baixa produtividade e rendimento a empresa. O grande foco é ter profissionais que saibam lidar com quaisquer tipos de pessoas, um líder que saiba comandar, motivar, e ser proativo, ou seja, isso significa funcionário motivado e satisfeito, gerando automaticamente uma maior produtividade com qualidade.

Pesquisas foram realizadas dentro de uma linha de produção de uma empresa siderúrgica onde se constatou vários déficits no setor de relacionamento entre funcionários e, entre gestores e produção. Através destas pesquisas conclui-se que há uma deficiência de treinamentos com os funcionários que lideram a empresa; notou-se a necessidade de treinamentos específicos com a liderança; para que se possam aperfeiçoar funcionários capazes de liderarem uma linha de produção.

Por fim o grande objetivo é a conscientização da grande importância em lidar com os seus colegas de trabalho diariamente onde, se aprenda a explorar o melhor de cada um, formando bons líderes que tenham a capacidade e transparência de comandar e motivar ao máximo seus funcionários. Mostrar-se também um foco não apenas em questão da qualidade da produção, mas sim um bom relacionamento entre pessoas, onde prioriza a saúde física e mental e o bem estar de todos a fim de ter grandes benefícios à empresa.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Disposição de líderes e subordinados trabalhando pelo mesmo desígnio, apresentando assim recursos na formação de grandes profissionais que automaticamente formará grandes funcionários, onde a meta é o bom relacionamento entre eles, visando funcionários e líderes motivados e satisfeitos dentro de uma linha de produção.

1.1.2 Objetivo Específico

Revisão do comportamento organizacional entre pessoas dentro de uma linha de produção, implantando melhorias no sistema de gestão pessoal, a fim de alcançar sucesso não apenas profissional, mas sim alcançar metas pessoais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceitos de Organização

Uma organização é o conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um desígnio comum. As organizações são instrumentos sociais por meio dos quais muitas pessoas combinam seus valores e trabalham juntas para atingir finalidades que isoladamente jamais poderiam fazê-lo. No fundo a corporação é um sistema cooperativo lógico, as pessoas se dispõem a cooperar entre si de maneira racional e intencional para alcançar escopos e proporcionar resultados que individualmente não teriam nenhuma condição de realizar. Essa coerência permite que os esforços individuais e grupais sejam ajustados e integrados no sentido de produzir resultados ampliados e expandidos. Daí a importância do papel das pessoas e grupos no desempenho das organizações.

De acordo com Davel e Vergara (2001) as pessoas não fazem parte apenas do quadro de funcionários das organizações, mas sim, são à base da empresa, tanto no auxílio técnico e profissional, como também na cooperação de inovação e gestão entre pessoas.

Juran e Gryna (1991) propõe uma estrutura organizacional para organizar a função qualidade. Quanto aos recursos humanos, enfatiza a importância do treinamento e da participação, para a qual propõem meios como: círculos de controle de qualidade, equipes de projeto e autocontrole.

2.1.1 Relação de Reciprocidade

2.1.1.1 Benefícios como forma de recompensas

Entre parceiros e a organização existe uma forte relação de reciprocidade: a organização espera que os parceiros apresentem contribuições e conceda estímulos e recompensas para incentivá-los a aumentar suas contribuições. Do lado inverso, os companheiros proporcionam contribuições e esperam incentivos e recompensas em troca. Cada membro faz aquisições na outra com expectativa de obter retornos imediatos ou mediatos. Cada parte toma decisões sobre o prosseguimento de seus investimentos na dependência de retornos alcançados, se os retornos forem aceitáveis, a decisão final será manter os investimentos.

2.1.1.2 Pessoas versus Organizações

As pessoas oferecem contribuições como:

- Trabalho;
- Dedicação;
- Esforço;
- Alcance de Objetivos;
- Agregar Valor;
- Utilização do Conhecimento;

2.1.1.3 Organizações versus Pessoas

As empresas oferecem benefícios como:

- Salários e Benefícios;
- Treinamento e Aprendizagem;
- Segurança no Emprego;
- Excelente Ambiente de Trabalho;
- Oportunidades de Crescimento;
- Participações nas Decisões.

2.1.2 O que as pessoas esperam das organizações versus O que as organizações esperam das pessoas

O que as pessoas esperam das organizações:

- Participação nas decisões;
- Liberdade e autonomia;
- Apoio e suporte: liderança renovadora coaching e mentoring;
- Empregabilidade e ocupabilidade;
- Divertimento, alegria e diversão;
- Qualidade de vida no trabalho.

O que as organizações esperam das pessoas:

- Foco na missão organizacional;
- Foco na visão de futuro;
- Foco no cliente;
- Foco em metas e resultados;
- Foco em melhoria e desenvolvimento contínuos;
- Foco no trabalho participativo em equipe;
- Comprometimento e dedicação;
- Talento, habilidades e competências;
- Aprendizado e crescimento profissional;
- Ética e responsabilidade.

Para Chiavenato (2004), buscando um melhor rendimento dos funcionários, torna-se necessário fazê-los sentirem-se responsáveis pela atividade para a qual foram designados, sabendo-se que, depois de eles cumprirem a referida tarefa, irão ser julgados pela competência demonstrada.

Para Robbins (2002), uma das táticas a serem feitas pela empresa para motivar seu funcionário é o cumprimento de metas. À medida que elas são cumpridas, ele se sente cada vez mais motivado para buscar novas.

Ao modo de ver de Cohen e Fink (2003), o desenvolvimento e desempenho das empresas estão acoplados ao desempenho de seus profissionais.

2.2 Conceito de Motivação

O fator elementar do comportamento humano é a motivação, que muda de acordo com a situação e com o resultado almejado.

A motivação conduz o desempenho em direção ao objetivo traçado até o mesmo ser obtido. Dentro de uma organização, a motivação exerce um papel fundamental sobre os funcionários para o cumprimento de metas estipuladas.

Segundo Maslow (1970) a motivação relaciona-se com a compreensão da razão do comportamento das pessoas para poder prever e influenciá-lo.

Segundo Vergara (2003), motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, estando dentro de cada indivíduo, e nasce de nossas necessidades interiores.

É necessário que haja uma reação para haver motivação. Portanto, filosofia, metas e objetivos bem claros contribuem, expressivamente, para o seu aumento de resultados. Funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de empreender e estimular suas potencialidades, bem como lhe fornecer reconhecimento.

2.3 Teorias sobre a motivação

Para Gil (2008), diversas teorias sobre motivação partem do princípio de que, mediante oportunidades e estímulos adequados, as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo. Logo, requer-se dos líderes que saibam quais são esses estímulos. A complexidade do termo motivação determinou o surgimento de diferentes teorias para o esclarecimento desse fenômeno, teorias antigas elaboradas em 1950, mas de muito valor nos dias atuais, tais como a hierarquia de necessidades de Maslow (1967), a Teoria X e Teoria Y de McGregor (1992), a teoria higiene de Herzberg e a teoria da modificação comportamental.

2.3.1 A hierarquia das necessidades de Maslow

A hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, Figura 1, provavelmente recebeu mais atenção dos administradores do que qualquer outra teoria da motivação, já que classifica as necessidades humanas de modo coerente e adequada, com decorrências importantes.

Maslow via a motivação humana como uma hierarquia de cinco necessidades, que iam de das necessidades mais básicas as mais elevadas de auto realização.

De acordo com Maslow (1970), os indivíduos serão motivados a atender a necessidade que para eles estiver principal, ou mais forte, num determinado momento. A preponderância de uma necessidade depende da situação do indivíduo no momento e de suas experiências recentes. Partindo das necessidades físicas, que são as mais básicas, cada necessidade deve ser ao menos parcialmente satisfeita antes do indivíduo desejar satisfazer uma necessidade no próximo nível acima.

Uma conclusão clara da teoria de Maslow é que os empregados precisam de um salário suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si mesmos e às suas famílias de um modo suficiente, bem como de um ambiente de trabalho seguro, antes dos administradores tentar oferecer incentivos destinados a dar-lhes apreço,

sentimentos de participação ou oportunidades de crescimento. As necessidades de segurança incluem estabilidade no trabalho, estar livre de repressão ou de tratamento arbitrário, e regulamentos claramente definidos.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: Sobre Administração.¹

2.3.2 As teorias de X e Y de Douglas McGregor

Segundo Lacombe e Hullborn (2003, p.319), "McGregor estudou os métodos de influência e limitação da autoridade, concluindo ser breve adequar a forma de exercício da autoridade ao grau de vinculação dos subordinados". Ou seja, McGregor (1992) estudou as formas mais apropriadas de administrar e conduzir os funcionários da empresa para conseguir melhores resultados e identificou dois estilos de gestão a que chamou de teoria X e teoria Y. A teoria X diz que o ser humano tem aversão ao trabalho que ele é preguiçoso e que isto dificulta na realização das atividades e objetivos da empresa. É aquele liderado preguiçoso que não tem ambição e nem responsabilidade.

¹ Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em: 12 de abril de 2017.

Dizem Lacombe e Hullborn (2003, p. 320), "segundo McGregor, é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõem forte dependência dos subordinados em relação às chefias". E este relata as preposições da teoria, tais como:

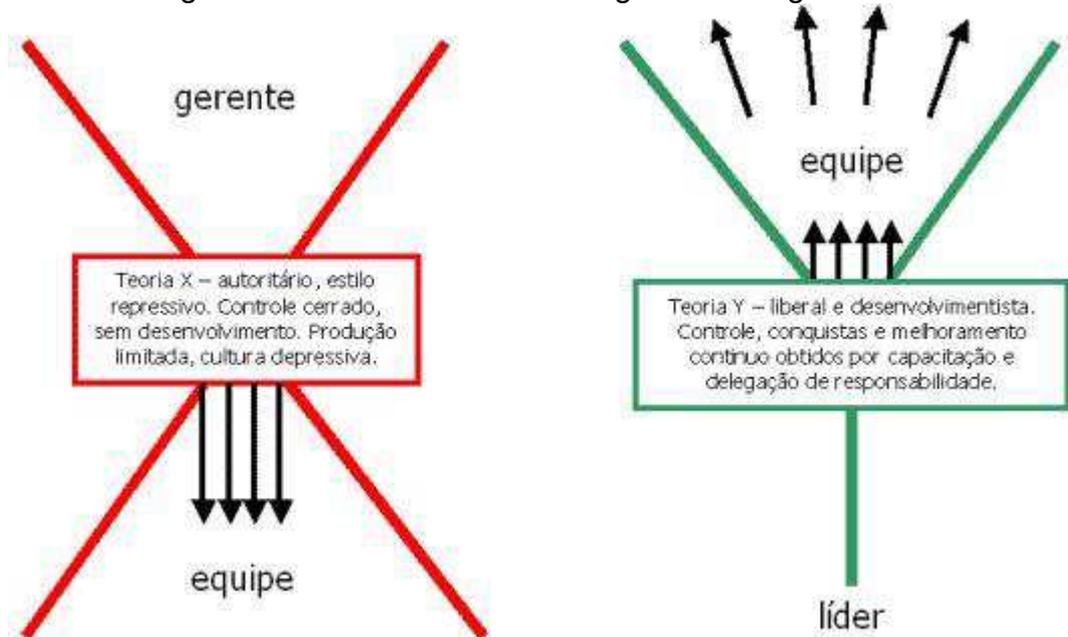
- a) O ser humano tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível;
- b) Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho a maioria das pessoas necessita ser coagida, controladas, dirigidas, ameaçadas de punição ou premiada para se esforçar e produzir;
- c) O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, que evitar responsabilidades, tem pouca ambição e quer segurança acima de tudo. Portanto ressalta que as pessoas precisam ser premiadas materialmente para se esforçar, se dedicar, se motivar para produzir de forma eficiente e eficaz.

A teoria Y tem uma visão oposta: pressupõe que o ser humano aceita responsabilidades e está disposto a encará-las, considerando o trabalho um local de descontração, como um jogo. De acordo com Lacombe e Hullborn (2003) as preposições da Teoria Y são assim resumidas:

- a) O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou descanso;
- b) O compromisso com objetivos depende das recompensas associadas a sua consecução;
- c) O ser humano aprende sob condições adequadas, a aceitar responsabilidades e procurá-las;
- d) A capacidade de usar alto grau de imaginação e criatividade na solução de problemas da empresa é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa;

Portanto, na teoria X o colaborador não tem autonomia para tomar decisão ou faz o que achar correto. E na Teoria Y o funcionário tem total liberdade para realizar as suas funções do jeito que achar melhor, tomando a decisão de um jeito criativo e independente, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – Teorias X e Y de Douglas Mc Gregor.



Fonte: Acordo Coletivo².

2.3.3 Os fatores higiênicos e motivadores da teoria de Herzberg

Chiavenato (2006) enfatiza que Herzberg estudou de que forma e em que grau diversos fatores motivam os empregados. Focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: fatores higiênicos - localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos. Nessa categoria, estão associados salários, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelos de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação, mas não chegam a causar também satisfação, ficando em um meio termo. Um bom salário pode não ser garantia de satisfação no trabalho, por exemplo. Contudo, se ausentes os fatores higiênicos causam insatisfação. E fatores motivacionais - são intrínsecos, isto é, dizem respeito aos sentimentos de autorrealização, reconhecimento, responsabilidade e progresso profissional. Se presentes causam satisfação e se ausentes deixam de causar satisfação, mas não chegam a nos

² Disponível em: <<https://acordocoletivo.org/2017/02/19/teoria-comportamental/>>. Acesso em: 04 de maio de 2017.

deixar insatisfeitos. A teoria de Herzberg, demonstrada na Figura 3, também tem sofrido críticas.

Figura 3 – Fatores motivacionais e higiênicos Herzberg.

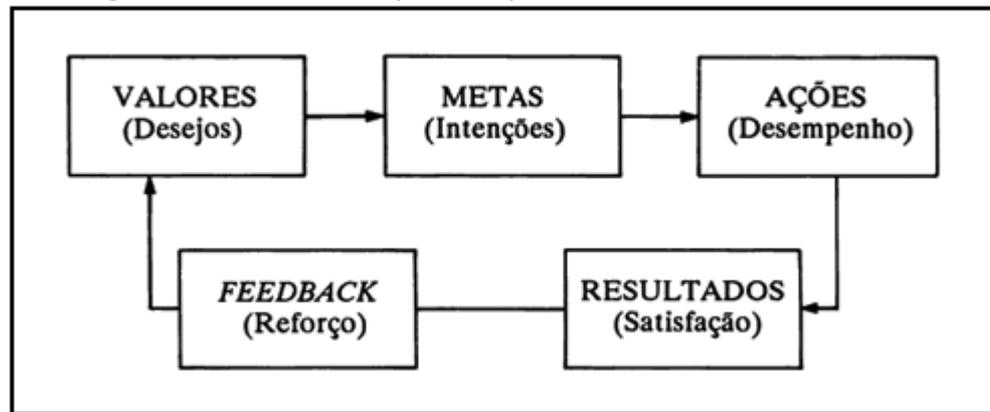


Fonte: CHIAVENATO, (2011, p.311).

2.4 Processo Motivacional

Os seres humanos são motivados de varias maneiras. Uma pessoa pode gostar do seu trabalho por diversos fatores, como por exemplo, ele satisfaz suas necessidades básicas, pessoais e sociais. Mas as necessidades humanas estão sempre se transformando, o que hoje satisfaz e motiva alguém poderá não satisfazer e motivar no amanhã. O conceito de necessidades e carência é o fator mais importante para entender o comportamento humano dentro das organizações, de tal modo saber lidar e motivar o funcionário no processo motivacional.

Figura 4 – Modelo simples de processo motivacional.



Fonte: Juan Pérez-Ramos, (1990).

Para a maioria das teorias, o processo motivacional está dirigido para metas ou necessidades. As metas são resultados procurados pela pessoa e atuam como forças fundamentais que a atraem. O alcance das metas desejadas conduz a uma redução das necessidades humanas. As metas podem ser positivas como é o caso de elogios, reconhecimento, interesse pessoal, aumento salarial ou promoção; como podem ser negativas, como é o caso de críticas, admoestações, desinteresse pessoal, não promoção. Enquanto as metas positivas têm forte atração, as pessoas tendem a evitar as metas que lhes pareçam negativas.

O processo motivacional pode ser assim explicado:

1. As necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que busca reduzir ou eliminar essa tensão.
2. A pessoa escolhe o curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência, e surge o comportamento focado nessa meta (impulso).
3. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem sucedido. A satisfação elimina ou reduz a carência. Contudo, se por algum obstáculo ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre a frustração, conflito ou estresse.
4. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa (incentivo) ou punição a pessoa.
5. Desencadeia-se um novo processo motivacional, e segue outro padrão circular.

2.4.1 Motivação Intrínseca

A questão mais formidável para os estudiosos seria poder distinguir o que motiva, em lugar de averiguar como se dá o desempenho motivacional. Geralmente, a motivação interna está associada a metas, objetivos e projetos pessoais que estimulam o indivíduo a acordar todos os dias, enfrentar o trânsito e se dedicar a horas intensas de trabalho. Este é um tipo de motivação que está presente em todas as pessoas, pois é o que gera força para estar em movimento, conquistar coisas e escrever sua própria história.

“Especialmente dentro do campo do desempenho organizacional tal forma de estudar a motivação parecia fundamental, pois seria de grande interesse conhecer aqueles fatores que deveriam ser considerados como os principais determinantes dos mais diferentes níveis de satisfação do trabalho. Procurando conhecer os objetivos perseguidos pelos trabalhadores, o método utilizado deveria ser então, a de ‘instigar’ ou ‘provocar’ a motivação por meio da utilização das ‘recompensas’. Quanto mais se recompensasse o esforço, maior seria a satisfação de cada um, o que precisaria levar necessariamente a níveis maiores de produtividade”. (Bergamini, 1997, p.82)

A motivação intrínseca está relacionada às forças interiores, capazes de se manter ativa mesmo diante da adversidade. Este tipo de motivação é independente do ambiente, das circunstâncias e das mudanças, estando relacionada aos interesses individuais e que podem ser alterados apenas por escolha da pessoa.

2.4.2 Motivação Extrínseca

Nem todas as atividades que realizamos em nosso dia a dia são percebidas como prazerosas ou como escolhas espontâneas. Ainda assim, precisamos realizá-las. Nesse caso, como fica a motivação? Segundo a *Self-Determination Theory* (SDT), esse segundo tipo de atividade é extrinsecamente motivado, isto é, a motivação é externa, em vez de interna. A motivação extrínseca refere-se a comportamentos que desenvolvemos para obter resultados que vão além da atividade propriamente dita.

A motivação extrínseca internalizada (isto é, que veio de fora, mas foi internamente “absorvida” por você) para realizar a atividade em questão. Se você pensar que é obrigado a fazê-la, que não teve nenhum poder de escolha e que essa atividade não faz sentido, provavelmente se sentirá irritado, nervoso e desgastado. Se pensar que teve escolha, sim, porque o trabalho é importante para você e administrar no congestionamento é o meio de chegar a ele, você terá mais condições de desenvolver um comportamento mais tranquilo e produtivo.

O seu comportamento irá afetar seu desempenho, seu empenho, seu bem-estar e seus resultados. Isso se aplica a muitas situações, desde as mais simples, como dirigir no congestionamento para chegar ao trabalho, até outras bem mais complexas. Você pode adorar sua profissão, mas não gostar de todas as tarefas a ela relacionadas. Você pode amar sua vida familiar, mas isso não significa que todas as suas atribuições no âmbito doméstico sejam prazerosas. Você pode estar intrinsecamente motivado para levar uma vida saudável, mas não sentir nenhum prazer em frequentar a academia, e assim por diante.

2.4.3 Liderança e Motivação

A liderança é a habilidade de influenciar pessoas que trabalhem entusiasmadamente, visando atingir objetivos comuns entre ambos.

Líderes servem como a base de exemplo de motivação e trabalho para com seus funcionários, assim sendo capaz de exercer a sua função e transparecendo-a, tornando assim por mérito seu cargo.

Profissionais motivados são mais comprometidos na execução de suas demandas, possuem mais responsabilidades diante de suas tarefas diárias, mantêm maior compromisso com a empresa e produzem mais resultados com foco, organização e maestria.

De acordo com Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1986), um dos autores de “Teoria da Liderança Situacional” um dos livros mais conceituados sobre liderança, onde cada indivíduo possui um fator que os motiva, sendo um fator que vem de dentro ou uma motivação que vem de fora, sendo assim, cada pessoa possui uma

motivação diferente, e cabe a liderança saber lidar e conhecer seus funcionários individualmente, para assim saber explorar o melhor de cada um.

2.4.3.1 Motivação para o desempenho em busca da excelência

Motivação e desempenho estão intensamente ligados, um depende do outro e um não funciona sem o outro. Profissionais descontentes com seus salários, por exemplo, tendem a ter uma queda na produtividade e isso reflete diretamente no desempenho profissional.

A motivação ainda é um grande desafio para empresas, pois é o ponto de partida para que um colaborador trabalhe com eficaz. É por meio da motivação que faz com que aconteçam melhorias no processo de uma empresa, pois funcionários motivados trabalham com mente aberta, assim podendo sempre estar dando o seu máximo para empresa, com idéias, melhorias, etc. Com isso o desempenho do funcionário é sempre positivo, pois trabalhando motivado seja por realização pessoal, profissional ou até mesmo por meio de motivação por dinheiro acarreta diretamente numa maior satisfação dentro da corporação.

Segundo Villela (2013) é um grande desafio para o líder chegar na excelência, Figura 5, manter seus liderados motivados, para que eles possam ter um bom desempenho profissional, pois segundo ele desempenho está diretamente ligado à motivação, sendo assim os líderes tem que saber como seus liderados se comportam no dia a dia, pois cada um tem um jeito de agir de pensar.

Figura 5 – Busca constante da excelência.



Fonte: Safetec.³

2.5 A importância da liderança

Pode-se dizer que a liderança no mundo atual é de grande seriedade para se conquistar os objetivos e metas estabelecidas, é preciso ter bons líderes para um bom engajamento da organização. As empresas são compostas por indivíduos, com sentimentos e motivos lógicos diferentes, sujeitos à energia do local que entusiasma a motivação, os relacionamentos a liderança, e entre outras dinâmicas que motivam a conduta do ser humano e da equipe onde ele se localiza.

Portando a liderança é necessário em toda empresa que necessita de gestão de pessoas, o gestor tem como obrigação conhecer a forma de motivar seus subordinados assim como as ferramentas de gestão de pessoas que poderá ajudar nas tomadas de decisões em relação ao aproveitamento e o talento que compõem seu grupo. O principal instrumento da gestão de pessoas é o aprendizado contínuo que direciona o líder para o aprendizado organizacional, ou seja, é preciso que ele restabeleça a habilidade de conduzir a educação e o desenvolvimento com serviço

³ Disponível em: < <http://blog.safetec.com.br/colaboracao/tecnicas-de-lideranca-de-equipe/>>. Acesso em: 05 de junho de 2017.

de alta qualidade para dar abertura para a transferência de informação, tanto no lugar interno, quanto no externo, de maneira a admitir a participação dos colaboradores na tomada de decisões.

“A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. ”
(MAXWELL, 2008, p.96)

Segundo Oliveira (2006) "Do líder são cobradas determinadas forma e atitudes para lidar com valores básicos; e, entre os mais importantes, estão o amor, a integridade e o sentido".

“A arte de mobilizar ou outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas. Nessa definição, uma palavra se destaca: querer. Sem ela, o significado de liderança seria bastante alterado, provocando o desaparecimento de conceitos como escolha, motivação interna e aspirações. A liderança, nesse caso, implicaria algo menos que o envolvimento voluntário da parte dos seguidores”.
(KOUZES E POSNER, 1997, p.89)

2.5.1 Tipos de Liderança

Muitos estudos guiam características que devem fazer parte de um líder, acabando com toda teoria de um perfil singular, até porque um líder também é passivo de aprendizagem.

Segundo Marques (2010), existe seis tipos de líderes, são eles:

Exigente: sistemático no sentido de organização, das responsabilidades bem cumpridas em seus determinados prazos.

Autocrático: tem características que podem influenciar negativamente sua equipe, uma vez que suas decisões são tomadas individualmente por ele, não aceitando sugestões e ideias de seus subordinados.

Liberal: induz a liberdade de expressão, assim o subordinado pode tomar decisões sozinhas em relação ao seu posto de trabalho, podendo ocorrer ausência de acompanhamento das atividades uma vez que o líder fica longe neste conceito.

Visionário: tem como características o otimismo e a criatividade não têm medo de se arriscar com novas idéias, sempre visando o futuro, pois sempre esta estudando o mercado de trabalho.

Democrático: é o líder que segue a democracia, com isso todos podem contribuir com idéias e sugestões de melhorias, com isso toda decisão é tomada em conjunto.

Líder treinador: este tipo de líder considera o aspecto humano como principal influencia no desempenho do trabalho, por isso o líder treinador é tido como o líder que transcende os demais, pois compreende toda parte profissional e pessoal do colaborador além de motivá-lo.

De acordo com Ladeia (2013), em seu artigo de pros e contras de seis estilos de liderança, onde os estilos de lideranças são:

Coercitivo: é o tipo de líder que critica o que esta errado e não elogia o que esta sendo feito corretamente.

Dirigente: líder com foco e visão em longo prazo, assim mantendo seus subordinados motivados.

Afetivo: o líder que faz de tudo para criar harmonia dentro da empresa, dando mais atenção aos subordinados do que as tarefas.

Democrático: tenta obter o melhor da sua equipe com decisões em conjunto.

Modelador: líder que acredita que sua forma de realizar as tarefas são sempre as melhores.

Treinador: investe tempo para entender os pontos fortes e fracos dos colaboradores e trabalha em cima disso para conseguir alcançar objetivos e para poder mate-los motivados.

2.5.2 Gerência versus Liderança

A gerência e a liderança são dois termos que costumam ser confundido indevidamente. A gerência busca a organização, o planejamento, o controle da organização, através de um bom projeto e preparação para que se possam obter grandes resultados.

Por outro lado a liderança tem o papel do engajamento entre o projeto proposto e a execução do trabalho, orientando e motivando seus subordinados com a finalidade de extrair o máximo. O líder é a pessoa responsável por garantir que os funcionários saibam a importância de seu papel no engajamento que move a companhia. Funcionário base em qualquer empresa, o líder é aquele profissional em que todos confiam, toando como referência e apoio para a equipe e para seus superiores. O gerente utiliza-se da autoridade para se impor dentro da organização, já o líder apenas exerce as funções cabíveis a ele.

Para Deming (2010) o indivíduo entende o Sistema do Conhecimento Profundo, ele vai sobrepor em qualquer tipo de relacionamento com outras pessoas. Ele vai ter uma base de avaliação para suas próprias decisões e para a transformação das organizações a que ele pertence. O indivíduo conhecedor do sistema vai: estabelecer um exemplo; ser um bom ouvinte, mas não se acomodar; consecutivamente ensinar pessoas. Ajudar as pessoas a perderem seus hábitos e suas crenças correntes e passarem para uma nova filosofia sem qualquer sentimento de culpa a respeito do passado.

2.5.3 Diferença entre chefe e líder

Respeitado e não temido, essa é uma das principais diferenças entre líder e chefe. Enquanto o primeiro se impõe com autoritarismo, e passa a ser temido pelos funcionários o segundo no caso o líder é aquela pessoa que ocupa este cargo pela total meritocracia onde trabalha lado a lado com sua equipe, buscando sempre as opiniões e ideias, o líder é totalmente respeitado, pois, além de trabalhar lado a lado com eles, ele também tem a função de motiva-los dando todo o suporte necessário, fazendo jus seu cargo de liderança.

O chefe dirige de cima, já o líder está ao lado dos cooperadores, seguido o mesmo caminho e lutando para vencer os mesmos obstáculos que o restante da sua equipe. Todo o indivíduo de uma equipe tem seu papel e sua importância, e o líder não está acima de ninguém.

Outra admirável qualidade de um grande líder é cultivar a evolução dos colaboradores com quem trabalha. Ele não se esforça apenas para que seus

subordinados façam o trabalho, mas, principalmente, para trazer à tona o potencial máximo de cada um, cultivando e evoluindo suas habilidades individuais.

Maxwell (2008, p. 56) descreve: “Liderança não é sobre títulos, cargos ou hierarquias. “Trata-se de uma vida que influencia outra”.

Figura 6 – Líder versus Chefe.



Fonte: Google, (2011).

2.5.4 Vantagens do trabalho em equipe

Aquisição de resultados, concretização de objetivos, relação interpessoal construtiva e sucesso são algumas das vantagens em trabalhar em equipe. As empresas no mercado atual buscam, cada vez mais, o perfil desses profissionais que culminam no alto nível de satisfação, e que ajudam positivamente na obtenção de resultados e na rapidez com que todas estas decisões são alcançadas. O trabalho em equipe e uma liderança eficaz são fundamentais para todos, pois os seus benefícios se expandem a todos.

O trabalho em equipe sempre motiva mais resultados do que qualquer atividade executada individualmente. Quando um profissional se entrega a esse conceito e a riqueza de diferenças que ele possa encontrar, ele pode não somente contribuir para a obtenção de resultados como também acrescentar valores profissionais e novas experiências a si mesmo. Por mais que o trabalho em equipe

seja uma exigência, aprender a lidar com relações interpessoais, aceitar opiniões, saber ouvir e expor suas opiniões de forma inteligente acaba sendo eficaz para evolução e sucesso profissional.

Características de uma equipe:

- Capacidade de aprendizado;
- Habilidades (sociais e técnicas);
- Conhecimentos (de negócio e tecnologia);
- diversidade;
- União;
- Auto Crítica;
- Respeito.

Figura 7 – Vantagens do trabalho em equipe.



Fonte: Google, (2012).

Atitudes que podem destruir sua equipe:

- Intimidação;
- Valorizar determinada pessoa, através de critérios pessoais;
- Saber sempre de tudo;
- Centralizar tarefas;

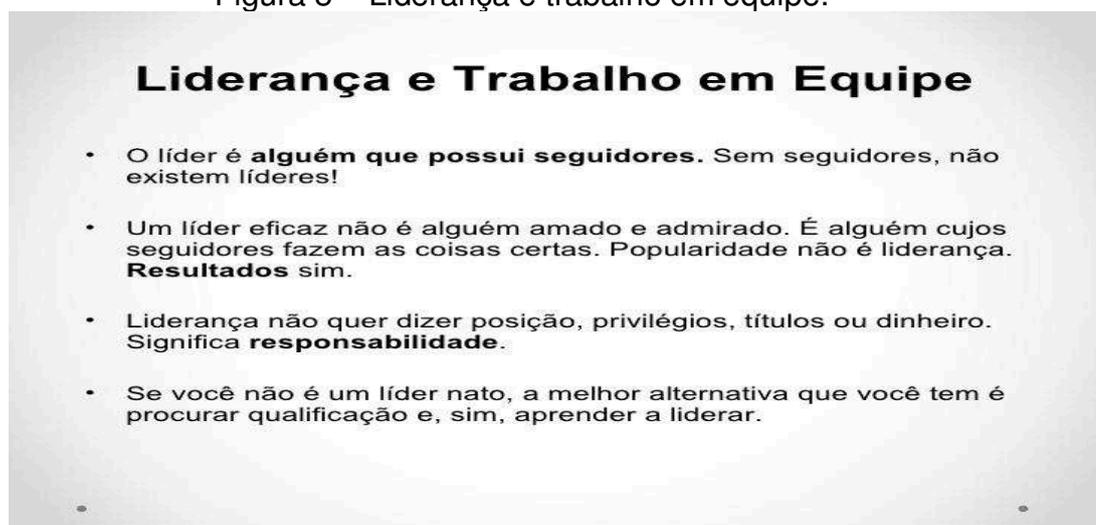
- Jamais elogiar;
- Não estabelecer metas;
- Reuniões sem foco.

2.5.4.1 Como liderar uma equipe

Um bom líder está à frente de sua equipe com humildade, e o sucesso dela está na forma com a qual ele administra a sua gestão. Por meio de incentivos, desenvolvimento de autoestima, entre outras motivações, o líder deve honrar os objetivos de seus contribuintes e entender quais são suas captações e sincronizá-las às metas que são propostas pela organização. O esforço praticado por meio de treinamento que cria um ambiente positivo, cordialidade e bem-estar refletirão aos seus contribuintes que por este estímulo, cada vez mais, trarão os resultados esperados.

Harmonização do ambiente de trabalho, treinamento de coaching para auxílio no desenvolvimento, habilidade de ouvir e saber falar, reconhecimento e feedbacks é grandes estratégias para promover maiores resultados à empresa e ter uma liderança que realmente inspira o trabalho em equipe.

Figura 8 – Liderança e trabalho em equipe.



Fonte: Google, (2014).

2.5.5 Liderança Situacional – Teoria de Paul Hersey e Kenneth Blanchard

Liderança situacional incide na liderança que é adaptada de acordo com a mudança dos casos apresentados, ou seja, o líder tem a capacidade de se ajustar de acordo com o momento, levando de forma ativa seus colaboradores para que reajam positivamente, dêem o melhor de si para que possam alcançar seus objetivos desejados. Hersey e Blanchard (1986) constataram que o líder de alto rendimento usa varias ferramentas para liderar, se adaptando conforme o perfil de cada colaborador, avaliando condições emocionais, físicas e técnicas.

As táticas usadas pelo líder situacional são diferentes, pois ele consegue colocar as tarefas de acordo com cada nível do colaborador, assim não sobre carregando ninguém.

Conforme o nível de maturidade do profissional, o líder consegue dar apoio e a motivação adequada para que seu desempenho atenda as expectativas.

2.5.5.1 Competências do Líder Situacional

Um líder situacional pode conter quatro perfis:

Direcionamento: o líder deve ensinar o subordinado a realizar suas tarefas, acompanhando-o até ele se sentir confiante para realizá-la sozinho;

Orientação: o líder tem a função de orientar, mostrar as tarefas e suas importâncias, e motiva os colaboradores sempre que necessário;

Apoio: o apoio do líder é fundamental para o crescimento do colaborador;

Delegação: o líder consegue delegar sua equipe sem estar por perto, pois o colaborador tem autonomia para tomar decisão sozinha.

3. METODOLOGIA

Atualmente existem muitas formas de obter informações sobre um tema. Podendo assim iniciar pesquisas de varias formas, conforme o tema e o tipo de pesquisa que deseja realizar, por exemplo, pesquisas exploratórias, descritivas, qualitativas, quantitativas, estudo de caso, entrevistas, pesquisa bibliográfica entre tantas outras categorias.

No caso deste trabalho, foram utilizados dois tipos: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

3.1 Pesquisa bibliográfica

Foram utilizados os recursos de pesquisa em livros, monografias, artigos acadêmicos e online.

3.2 Estudo de caso

O estudo de caso foi realizado em uma empresa “X”, do ramo siderúrgico, localizada em Taubaté, interior de São Paulo.

A empresa foi fundada em 1968, desempenhando importante papel no segmento de distribuição e processamento de aço no Brasil.

Em fins de 1972 passou a fazer parte do grupo Mitsubishi e com seu crescimento, houve a necessidade de uma área maior, mudando-se então para a sede em Guarulhos.

Como centro de serviços de aço, atua no processamento e distribuição, tendo como principais clientes às indústrias automobilísticas, de autopeças e de eletrodomésticos.

Suas atividades industriais estão voltadas à execução dos serviços, na distribuição de aço, no processo de cortes longitudinais e transversais, estiramento, decapagem, corte em ângulo, e estampagem de “*blanks*” com lavagem e solda laser.

Em janeiro de 2000, inaugurou sua unidade em Taubaté que ocupa uma área de 272.465,47 m² sendo 19.420 m² de área construída, com o intuito de oferecer a maior gama de serviços a seus clientes.

A empresa “X” conta com 14 unidades industriais distribuídas em 5 estados (SP, MG, ES, RS, PE). A unidade de Taubaté possui 300 colaboradores, e é certificada com a ISO 9001, ISO/TS 16949, OHSAS 18001 e ISO 14001.

Esta empresa tem como objetivo satisfazer as necessidades dos clientes e de seus colaboradores. Tem como missão uma melhoria contínua dos seus produtos e serviços, visando sempre atender as necessidades dos clientes, mantendo um ambiente motivado.

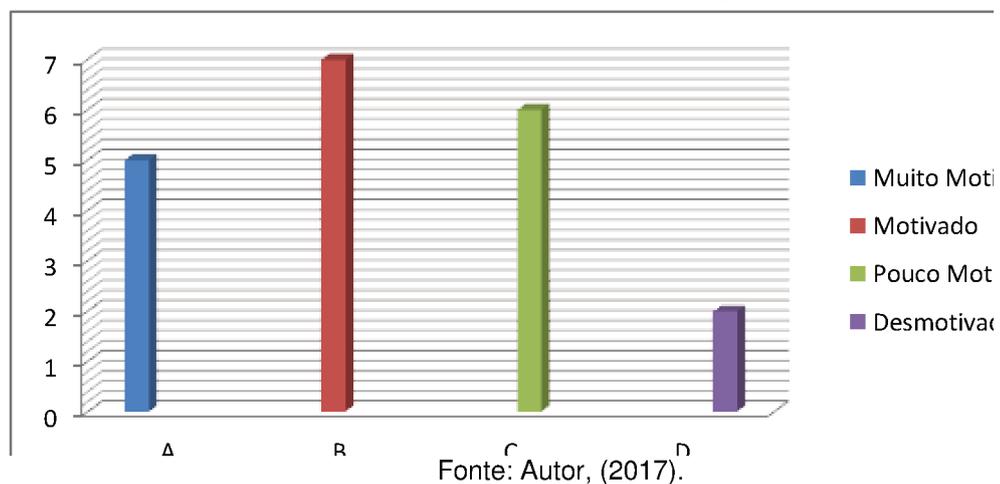
A pesquisa foi realizada no mês de fevereiro de 2017, com 20 funcionários no total entre eles supervisores e colaboradores, onde cada um respondeu um questionário de 6 questões, cada uma contendo quatro alternativas, conforme o modelo do Anexo 1.

Após o preenchimento do questionário, as respostas foram transferidas para gráficos para melhor visualização dos resultados e discussões.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

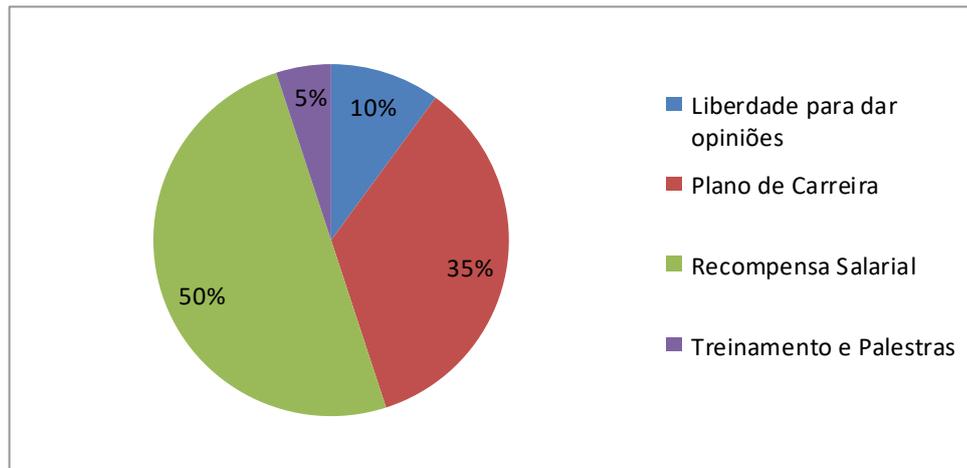
Analisando as respostas da questão 1 no Gráfico 1, através da pesquisa realizada, podemos verificar que maioria dos funcionários estão motivados ou até mesmo muito motivados, com isso pode se afirmar que o líder está fazendo bem seu papel na empresa. As pessoas quês se dizem pouco motivadas ou desmotivadas, justificam que isso ocorre pelo fato de não estarem sendo reconhecidas profissionalmente.

Gráfico 1 – Respostas da questão 1 sobre motivação dos funcionários.



Existem vários fatores que auxiliam no aumento da motivação dos funcionários, dentre os citados na pesquisa, como mostra o Gráfico 2, 50% dos funcionários dizem que a Recompensa Salarial é o primordial para motivação, pois dizem que diante do que ocorre em nosso país uma recompensa salarial é sempre bem vista. Plano de Carreira teve 35% dos votos, pois muitos funcionários são movidos pelo fato de conquistar objetivos, alcançar um nível de hierarquia mais elevado. Os outros 15% ficou entre Liberdade para dar opiniões e Treinamento e Palestras, que para os funcionários são temas que não deixam de ser importante.

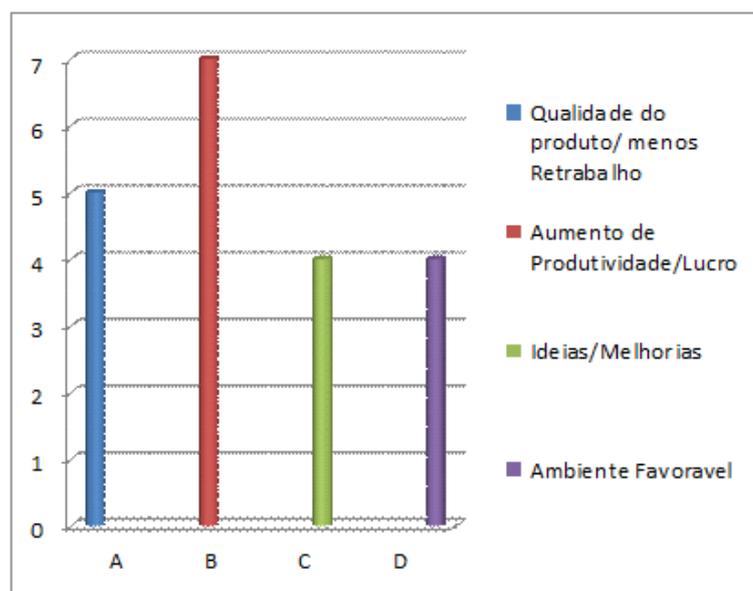
Gráfico 2 – Respostas da questão 2 sobre os termos que aumenta a motivação dos funcionários



Fonte: Autor, (2017).

Através de um quadro de funcionários motivados, percebe-se que é muito importante para empresa. Conforme mostra o Gráfico 3, percebe-se que o principal objetivo esperado pela organização é o aumento de produtividade/ lucro, ou seja, melhor qualidade nos produtos e menos retrabalho, ideias/melhorias e ambiente favorável. Mas não deixando passar que todos esses quesitos são importantes para um ambiente de trabalho favorável, para ambas as partes líderes e subordinados.

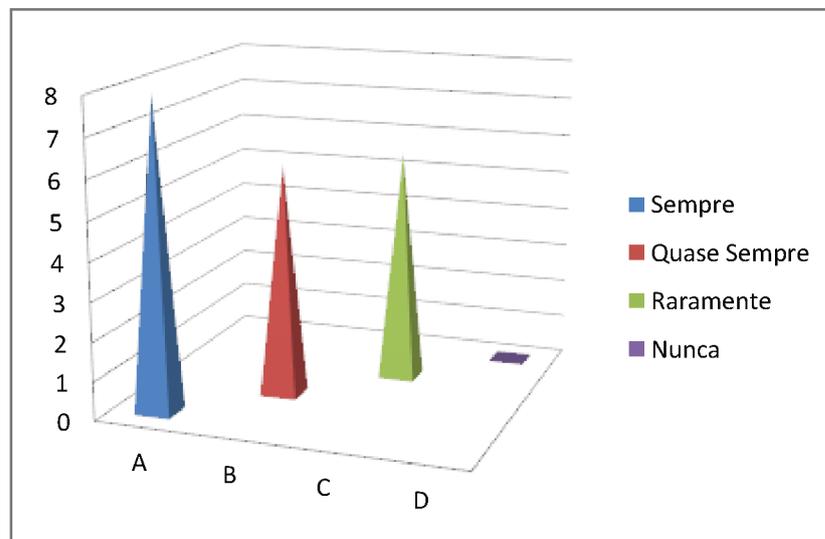
Gráfico 3 – Resposta da questão 3 sobre os benéficos a empresa quando se tem um funcionário motivado.



Fonte: Autor, (2017).

De acordo com o questionário respondido pelos 20 funcionários escolhidos, 8 deles responderam que a remuneração salarial deles está de acordo com a função que eles exercem dentro da empresa, 6 disseram que quase sempre está de acordo, 6 disseram que raramente a remuneração está adequada com a função que ele exerce dentro da empresa, dizendo que está fazendo função de maior responsabilidade e não sendo valorizado, como mostra o Gráfico 4.

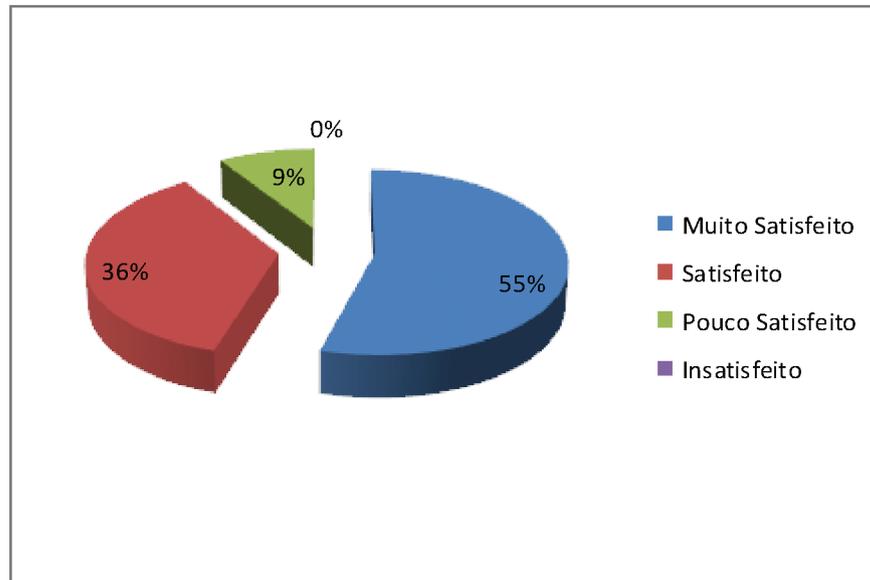
Gráfico 4 – Respostas da questão 4 sobre a remuneração.



Fonte: Autor, (2017).

De acordo com as respostas da pesquisa realizada o Gráfico 5, mostra que 55% dos funcionários estão muito satisfeitos com o exemplo que o líder transmite, dizendo que o líder está sempre os apoiando quando precisam, 36% dizem estar satisfeito, pois alguns ainda acham que falta algo a mais do líder, e 9% estão pouco satisfeitos dizendo que o líder não é coerente com todos os setores.

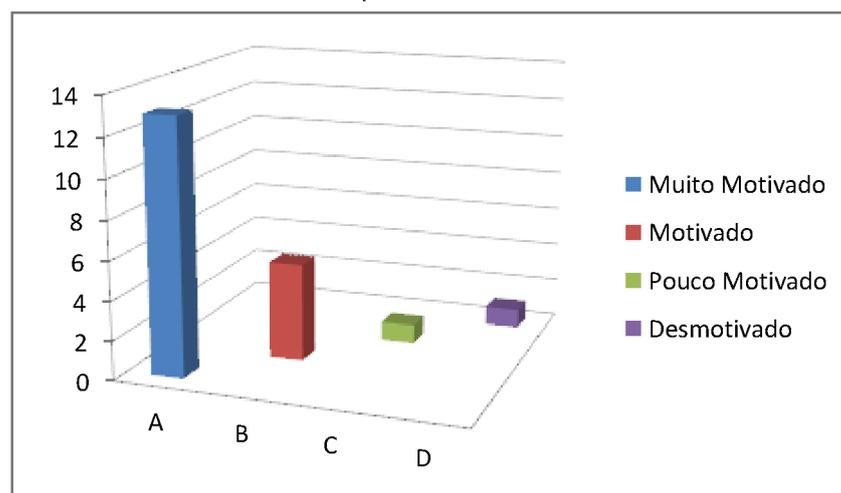
Gráfico 5 – Respostas da questão 5 sobre o nível de satisfação dos funcionários com o líder.



Fonte: Autor, (2017).

Em relação à perspectiva de crescimento da empresa, 90% dos funcionários estão motivados em relação a isso, pois a empresa hoje em dia é um ponto fora da curva desta crise atual, como pode ser analisado no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Respostas da questão 6 sobre a motivação para crescimento dentro da empresa.



Fonte: Autor, (2017).

5. CONCLUSÃO

Concluimos depois deste aprofundamento sobre o tema, a grande dificuldade que as organizações enfrentam hoje em dia a respeito de como formar e contratar bons funcionários que sejam capazes de transformar pessoas desmotivadas e insatisfeitas em pessoas motivadas. Está cada vez mais difícil encontrar líderes capazes de mudarem toda a situação dentro da empresa, pois, a comodidade de fazer o necessário e não o máximo está presente diariamente. Foi então constatada a grande importância em treinamentos focados em gestão de pessoas onde, os líderes e futuros líderes têm a possibilidade de se desenvolver para aplicarem em suas equipes todo conhecimento adquirido, onde consigam explorar as capacidades individuais e harmonizar o trabalho em conjunto.

Por fim concluimos que para ter uma maior produtividade com qualidade temos que focar primeiramente em relacionamento interpessoal onde, pessoas bem preparadas para serem líderes, tenham a capacidade de mudar todo um cenário dentro da empresa, motivando e explorando ao máximo sua equipe e seus funcionários para que possam assim atingir os objetivos traçados.

Liderar não é impor e sim despertar nos outros a vontade de fazer.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, I. **A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.
- _____. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. 313 p.
- JURAN, J. M, GRYNA, F. M. **Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LADEIA, B. Revista Exame. Artigo: **Os prós e contras de 6 estilos de liderança**, 2013. Disponível em: <<http://www.exame.abril.com.br/negócios/pors-e-contras-dos-6-estilos-de-lideranca/>>. Acesso em 18 de mai. 2017.
- LACOMBE, F. HULLBORN, G. **Administração: Princípios e tendências**. Saraiva, 2003.
- MARQUES, M. D. **Liderança: A importância de um líder dentro de uma organização**. Silvanópolis. Monografia (administração). Centro Universitário Sul de Minas - UNIS/MG. 2010.
- MASLOW, A. H. **A theory of metamotivation: the biological rooting of the value-life**. Journal of Humanistic Psychology, 7, 93-127. 1967.
- MASLOW, A. **Motivation and Personality**. New York: Haper & Row, 1970
- MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992
- MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- OLIVEIRA, J. F. **Profissão líder: Desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva. 2006.

PÉREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia – Universidade de São Paulo, 1 (2): 127 – 140, 1990.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. 8. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986, 428 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Person Education: Prentice Hall, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003, 213 p.

ANEXO

Anexo 1 – Questionário

- 1- Qual grau de motivação dos funcionários?
 - a- Muito motivado
 - b- Motivado
 - c- Pouco motivado
 - d- Desmotivado

- 2- O que aumenta a motivação dos funcionários?
 - a- Liberdade para dar suas opiniões
 - b- Plano de Carreira
 - c- Recompensa salarial
 - d- Treinamentos e palestras

- 3- Quais benefícios desejados pela empresa, quando se tem funcionário motivado?
 - a- Qualidade do produto/menos retrabalhos
 - b- Aumento de produtividade/lucro
 - c- Ideias/Melhorias
 - d- Ambiente favorável

- 4- Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza?
 - a- Sempre
 - b- Quase sempre
 - c- Raramente
 - d- Nunca

- 5- Qual seu nível de satisfação em relação ao exemplo que o líder transmite?
 - a- Muito satisfeito
 - b- Satisfeito
 - c- Pouco satisfeito
 - d- Insatisfeito

- 6- Qual sua motivação em relação às perspectivas de crescimento na empresa?
 - a- Muito motivado
 - b- Motivado
 - c- Pouco motivado
 - d- Desmotivado