

**FACULDADES INTEGRADAS DE BAURU – FIB
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**Francisco José de Almeida Saes
Lorena Francine Moreira**

**PROCESSO DE MOTIVAÇÃO CONTINUADA E OS RELACIONAMENTOS COM O
MODELO *EMPOWERMENT***

**Bauru
2008**

**Francisco José de Almeida Saes
Lorena Francine Moreira**

**PROCESSO DE MOTIVAÇÃO CONTINUADA E OS RELACIONAMENTOS COM O
MODELO *EMPOWERMENT***

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado às Faculdades Integradas de
Bauru, para obtenção de título de Bacharel
em Administração, Habilitação em Sistemas
de Informação, sob a orientação do
Professor Edson Alcebíades Spósito.**

**Bauru
2008**

Francisco José de Almeida Saes
Lorena Francine Moreira

PROCESSO DE MOTIVAÇÃO CONTINUADA E OS RELACIONAMENTOS COM O
MODELO *EMPOWERMENT*

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
às Faculdades Integradas de Bauru, para
obtenção de título de Bacharel em
Administração, Habilitação em Sistemas de
Informação.

Bauru, 29 de novembro de 2008.

Banca Examinadora:

Presidente/Orientador: Edson Alcebiádes Spósito

Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

Prof. 1: Carlos Henrique Carobino

Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

Prof. 2: Paulo Tanaka

Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

*“Não é o mais forte da espécie que sobrevive,
nem o mais inteligente; é o que melhor se
adapta à mudança.”*

(Charles Darwin)

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus por estar ao nosso lado em todos os momentos, seja este de alegria ou de dificuldade, mas sempre iluminando nossos caminhos.

Aos nossos pais, pois se não fosse por eles não estaríamos aqui e nem tão pouco poderíamos deslumbrar nosso futuro.

Ao Professor Edson Alcebíades Spósito, que teve muita paciência em nos orientar e nos deu a oportunidade de aprendermos e nos desenvolvermos mais.

E por fim, a todos os professores que colaboraram com nossa formação e crescimento intelectual desde o 1º ao 4º ano da faculdade.

SAES, Francisco José de Almeida; MOREIRA, Lorena Francine. **Processo motivação continuada (*Empowerment*)**. 2008. Trabalho de Conclusão de Cur (Graduação em Administração / Habilitação em Sistemas de Informação). FIB. Bauru, 2008.

RESUMO

Uma definição sobre a teoria da motivação é que as pessoas adotam um determinado comportamento, a partir de uma necessidade surgida, afim de satisfazer esta mesma necessidade. A necessidade é uma força que provoca o comportamento no individuo. Sempre que ocorre uma necessidade, o individuo fica num estado de tensão, insatisfação, frustração, desconforto e desequilíbrio. Este estado, ou motivo, leva o individuo a praticar uma ação para satisfazer a sua necessidade, e assim descarregar a frustração ou insatisfação. Satisfeita a necessidade o individuo volta ao estado de equilíbrio anterior, até surgir uma nova necessidade. O objetivo principal deste trabalho é compreender a relação da motivação pessoal com o desempenho individual e do grupo e sugerir alternativas de mudança. O objetivo específico é avaliar a satisfação de cada individuo em sua organização através do questionário aplicado, e o que poderia motivá-los para que esses trabalhem com mais satisfação e cumpram suas tarefas com mais rapidez e competência. Para favorecer o desenvolvimento do presente estudo foi realizado um questionário onde 142 alunos do curso de administração da Faculdades Integradas de Bauru responderam à 30 questões relacionadas a motivação, satisfação, cultura organizacional e estilo de liderança, e através deste questionário poderá ser observado o grau de motivação e satisfação de cada funcionário dentro da sua empresa.

Palavras-chave: Motivação. Satisfação. Liderança. Cultura Organizacional.

SAES, Francisco José de Almeida; MOREIRA, Lorena Francine. **Processo de motivação continuada (*Empowerment*)**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração / Habilitação em Sistemas de Informação). FIB. Bauru, 2008.

ABSTRACT

One of the definitions about the theory on motivation is that people usually choose a certain behavior according to a specific need, in order to satisfy that need. The need is what boots the individual's behavior. Whenever there an unfulfilled need, an individual is always under tension/pressure, dissatisfactions, frustration, discomfort and lack of balance. This state, or reason, leads the individual to take an action to satisfaty his/her need, and thus gets off the chest all the frustration or dissatisfaction. Having the need fulfilled makes the individual get back to his/her previous well balanced state, until there is another unfulfilled need. The main goal of this paper is to understand the relation between the personal motivation with the individual's and group's performance and suggest alternatives for changes. The specific goal is to assess the satisfaction of each individual in his/herorganization through the applied questionnaire and what could motivate them to work with more satisfaction and meet their duties faster and with more efficiency. In order to favor the development of this paper, a study with 142 students was conducted in the course of Business Management at Faculdades Integradas de Bauru. The students answered 34 questions related to motivation, satisfaction, organizational culture and leadership style, and through this questionnaire a level of motivation and satisfaction could be observed for each employee within their company.

Keywords: Motivation. Satisfaction. Leadership. Organizational Culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Fases da motivação – meta.....	18
Figura 2	O ciclo da motivação.....	20
Figura 3	Teoria de conteúdo da motivação.....	21
Figura 4	Hierarquia das necessidades de Maslow.....	23
Figura 5	Oportunidades para a satisfação de necessidades individuais.....	24
Figura 6	Fatores de higiene.....	26
Figura 7	Fatores de motivação.....	26
Figura 8	Modelo ERC da motivação.....	28
Figura 9	Comparação da equidade.....	33
Figura 10	Os elementos da frustração.....	37
Figura 11	Como se formam as culturas organizacionais.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	As características das teorias X e Y.....	30
Quadro 2	Comparação das necessidades humanas identificadas nas teorias.....	32
Quadro 3	O <i>continuum</i> do comportamento da liderança.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Atmosfera do trabalho e Cultura da organização.....	52
Gráfico 2	Tipo de líder.....	53
Gráfico 3	Aptidão da liderança para conduzir a organização.....	54
Gráfico 4	Gestão de igualdade de oportunidade e tratamento na organização....	55
Gráfico 5	Nível hierárquico.....	56
Gráfico 6	Tempo de serviço.....	57
Gráfico 7	Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar.....	57
Gráfico 8	Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores.....	57
Gráfico 9	Equipamentos informáticos disponíveis.....	58
Gráfico 10	Software disponível.....	58
Gráfico 11	Equipamentos de comunicação disponíveis.....	59
Gráfico 12	Condições de higiene.....	59
Gráfico 13	Condições de segurança.....	60
Gráfico 14	Serviços sociais.....	60
Gráfico 15	Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho.....	60
Gráfico 16	Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo.....	61
Gráfico 17	Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objetivos fixados.....	61
Gráfico 18	Motivação para aprender novos métodos de trabalho.....	62
Gráfico 19	Motivação para desenvolver trabalho em equipe.....	62
Gráfico 20	Motivação para participar em ações de formação.....	62
Gráfico 21	Motivação para participar em projetos de mudança na organização....	62
Gráfico 22	Motivação para sugerir melhorias.....	63
Gráfico 23	Processo de decisão na empresa.....	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Satisfação com as condições de trabalho – Atmosfera de trabalho e a cultura da organização.....	52
Tabela 2	Qual o estilo de liderança percebido na sua organização? – Respondentes da questão sobre atmosfera de trabalho e a cultura da organização.....	52
Tabela 3	Satisfação com a gestão e sistemas de gestão de sua empresa – Aptidão da liderança para conduzir a organização.....	54
Tabela 4	Satisfação com as condições de trabalho – Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de trabalho na organização.....	55
Tabela 5	Qual seu nível hierárquico na empresa?.....	56
Tabela 6	Tempo de serviço.....	56
Tabela 7	Condições de trabalho – Relação empresa, colaboradores.....	57
Tabela 8	Condições de trabalho – Equipamentos disponíveis, distribuição do espaço no local de trabalho.....	58
Tabela 9	Condições de trabalho – Condições de segurança, higiene e serviços sociais.....	59
Tabela 10	Condições de trabalho – Sistema de recompensa, sistema de avaliação.....	61
Tabela 11	Níveis de Motivação.....	62
Tabela 12	Processo de decisão da empresa.....	64

SUMÁRIO

CAPITULO 1	CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO.....	13
1	Introdução.....	14
1.1	Objetivos.....	15
1.1.1	Objetivos gerais.....	15
1.1.2	Objetivos específicos.....	15
1.2	Justificativa.....	16
1.3	Estrutura do Trabalho.....	16
CAPITULO 2	REFERENCIAL TEORICO.....	17
2	SISTEMATIZAÇÃO E ESTUDOS.....	18
2.1	A motivação humana – Visão conceitual.....	18
2.1.1	Teoria de conteúdo.....	21
2.1.1.1	Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow.....	21
2.1.1.2	Teoria de dois fatores, de Herzberg.....	25
2.1.1.3	Teoria ERC - Existência, Relacionamento e Crescimento.....	27
2.1.1.4	Teoria X e teoria Y.....	28
2.1.1.5	Teoria da realização.....	31
2.1.1.6	Relação entre as teorias de conteúdo.....	31
2.1.2	A teoria de processo e seus estudiosos.....	32
2.1.2.1	Teoria da equidade.....	32
2.1.2.2	Teoria do estabelecimento de objetivos.....	34
2.1.3	A frustração e seus reflexos.....	35
2.1.4	A motivação humana – Visão Moderna.....	37
2.1.5	<i>Empowerment</i> – Visão Conceitual.....	39
2.2	A liderança e seus reflexos.....	40
2.2.1	A cultura organizacional.....	41
2.2.2	Clima organizacional.....	43
2.2.3	Estilos de liderança.....	44
2.2.3.1	O <i>continuum</i> de liderança.....	45
2.2.4	Tipos de líderes.....	46
CAPITULO 3	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	49
3	METODOLOGIA.....	50
3.1	Tipo de pesquisa.....	50
3.2	População e Amostra.....	50
3.3	Forma de Obtenção de Dados.....	50
3.4	Análise e Tratamento dos Dados.....	51
3.5	Resultados da Pesquisa.....	51
3.5.1	Pesquisa de campo.....	51
3.5.2	Análise e Tabulação dos Dados Coletados.....	51
CAPITULO 4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
4	CONCLUSÕES.....	67
REFERENCIAS	69
APENDICE	70
ANEXOS	73

CAPÍTULO 1
CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO

1 INTRODUÇÃO

Uma organização é constituída por pessoas, que passou a serem estudadas e utilizadas como parte do sucesso empresarial. O indivíduo motivado executa melhor sua função, e conseqüentemente contribui para o desenvolvimento da organização.

A organização deve valorizar seu capital humano e o líder é quem intermedia para que isso aconteça, pois hoje seu papel vai muito além de dar e receber ordens.

O líder assume o poder de motivar e influenciar seus liderados a atingir os objetivos da organização com eficiência, visto que o novo cenário do mercado exige um líder diferente daquele do passado, ou seja, aquele que mandava e esperava ser obedecido.

O colaborador motivado executa melhor sua função, do contrário, a desmotivação trará sérias conseqüências à organização, visto que o mercado esta cada vez mais competitivo e o comprometimento do colaborador se faz necessário para a empresa.

A motivação é um dos fatores responsáveis pela elevação da auto-estima, da produtividade, e até do lucro da empresa, pois trazem satisfação ao colaborador que executa sua função com eficiência e eficácia.

Segundo Stoner; Freeman (1999), a teoria da motivação enfatiza sobre os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo. Para o autor Silva (2005), a teoria da motivação se preocupa em determinar as razões pelas quais as pessoas adotam determinados comportamentos e o processo que causa tais comportamentos.

Sobre o conceito de motivação, para Soto (2005), significa a pressão interna surgida de uma necessidade que excitando as estruturas nervosas, origina um estado que impulsiona o organismo à atividade iniciando ou até mantendo a conduta até atingir o objetivo.

Segundo Pereira (2004), o conceito de motivação refere-se ao comportamento que visa um objetivo.

Já para o autor Silva (2005), o estudo da motivação se refere às razões pelas quais as pessoas se comportam de certo modo, ou seja, é o direcionamento e a persistência da ação.

O *empowerment* é um modo de redesenhar os processos. Silva (2005), cita que *empowerment* significa passagem da autoridade e responsabilidade permanentemente da tomada de decisão dos gerentes para os funcionários.

Dentro do tema Processo de motivação continuada (*Empowerment*), abordaremos vários assuntos, como teoria da motivação, conceito da motivação, *empowerment*, diferença entre motivação e estímulo, teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), teoria de dois fatores de Herzberg, críticas às teorias de conteúdo, teoria de processo da motivação, abordagem da expectativa, abordagem da equidade, teoria do estabelecimento de objetivos, teoria do reforço, visão sistêmica sobre a motivação nas organizações, características do indivíduo, do trabalho e da situação de trabalho, processo contínuo da motivação, teoria da auto-realização, teoria das necessidades aprendidas, teorias da expectativa de resultado, entre outros.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivos gerais

Contribuir para com os líderes das organizações, através de revisão bibliográfica e constatação através do questionário aplicado, com a proposta de reflexão, buscando a conscientização e reconhecimento dos fatores motivacionais, sejam eles através da liderança, dos recursos financeiros ou motivacionais.

1.1.2 Objetivos específicos

Comparar as principais teorias da motivação e a liderança com a prática nas empresas, e de mostrar como o comportamento dos líderes pode incentivar a motivação nos funcionários para eficiência de uma organização. Efetuar uma pesquisa de campo comparada nas teorias motivacionais, os tipo de liderança e os reflexos motivacionais, e os fatores que os líderes devem compreender para incentivar os funcionários e produtividade na empresa.

1.2 Justificativa

Nos dias atuais, as organizações estão mostrando possuir necessidades de motivar seus colaboradores, pois são poucas as empresas que formam comitês que aplicam a motivação contínua eficiente na organização.

Por esse motivo, surge a necessidade de promover estudos sobre o processo de motivação continuada - *empowerment*, para mudar o ponto de vista da gestão organizacional e fazer com que os colaboradores sejam conduzidos à motivação por sua capacidade e não somente por estímulo financeiro.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está caracterizado pela especificidade de um tema e pela profundidade do tratamento a ele oferecido no seu desenvolvimento. Assim, com esses princípios, seguimos a seguinte estrutura:

Pós textual – Capa, Folha de Rosto, Folha de Aprovação, Agradecimentos, Resumo, Abstrat e Sumários.

Textual – Capítulo 01 – Caracterização do Trabalho onde abordamos a apresentação do trabalho. Capítulo 02 - Referencial Teórico – abordamos as teorias relacionadas ao tema do estudo. Capítulo 03 - Desenvolvimento da pesquisa e Capítulo 04 - Considerações Finais.

Pó textual – Referências, Apêndices e Anexos.

CAPITULO 2
REFERENCIAL TEÓRICO

2 SISTEMATIZAÇÃO E ESTUDOS

2.1 A motivação humana – Visão conceitual

Segundo Maximiano (2000, p.347), “a palavra motivação (derivada do latim *motivus, movere*, que significa mover)”, que indica o processo de estímulo ou alguma ação ou algum tipo de comportamento. Em cada área a palavra motivação tem significado específico. Por exemplo, a motivação que leva o consumidor a comprar, a pesquisa motivacional é um estudo dessas atitudes.

O estudo da motivação humana refere-se às conseqüências dos comportamentos das pessoas, ou seja, o porquê agem de tal forma.

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, ou seja, é quando sentimos uma necessidade e somos motivados a realizar uma ação para satisfazer essa necessidade, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta seja atingida. “Motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa” (SILVA, 2005, p. 221).

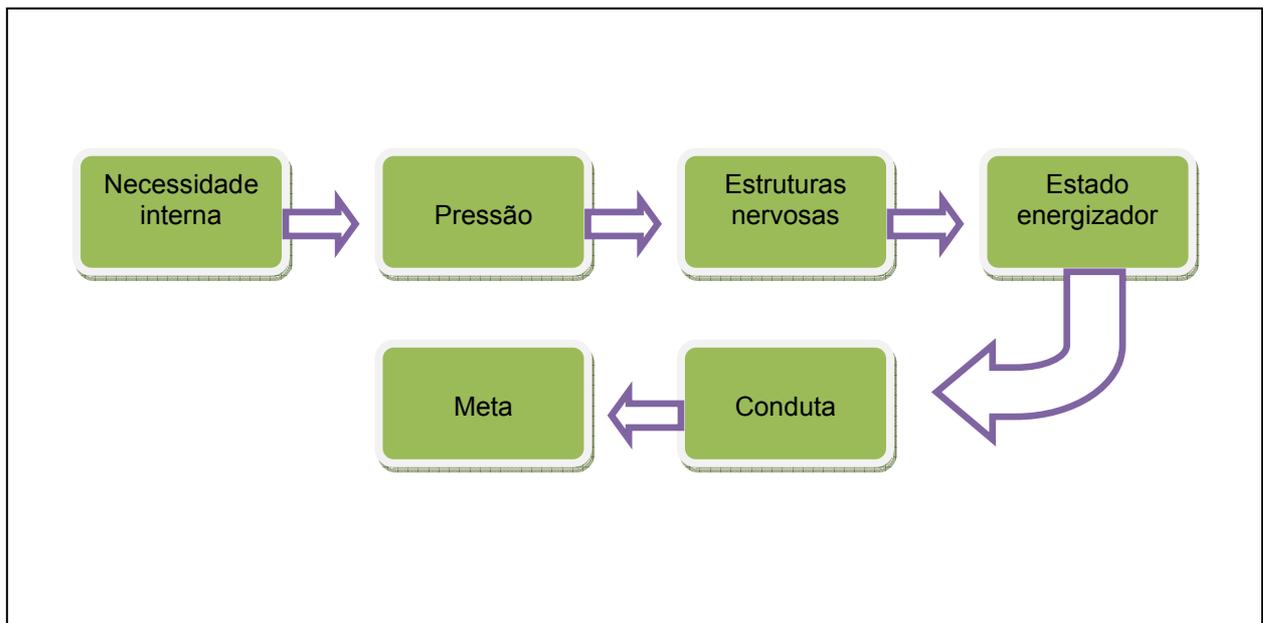


Figura 1 Fases da motivação – meta
Fonte: Adaptado de Soto (2005, p.119).

Todo comportamento humano se deve a uma necessidade de superar uma “deficiência”. Essa necessidade fornece a “energia” que desencadeia a conduta

de uma pessoa. Os motivos são energizadores que dinamizam as atitudes. Estas representam a “capacidade” da pessoa para comportar-se.

Uma resposta ou conduta orientada a obter aquilo que satisfaça a necessidade ou motivo. A conduta representa a “realização” ou manifestação das atitudes de uma pessoa, o que está em função de sua motivação.

O desempenho de um indivíduo é um produto de dois fatores: nível de habilidade e motivação.

A motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta. Quando uma pessoa está motivada para trabalhar é o mesmo que dizer que ela vai realizar este trabalho com disposição e com vontade.

Para um bom desempenho, depende então da motivação, e a organização deve entender bem desses processos para alcançar um bom resultado e aproveitamento de seus colaboradores (MAXIMIANO, 2000).

O desempenho da realização de qualquer tarefa são movidas por forças chamadas motivos, que são forças que produzem a motivação.

Então a motivação pode produzir desempenho positivo ou negativo, dependendo das condições oferecidas pela organização.

Segundo Silva (2005), as necessidades e expectativas no trabalho podem ser caracterizadas em motivação intrínseca e motivação extrínseca.

A motivação intrínseca é aquela onde você recebe o reconhecimento das pessoas, sentimento de realização, ou seja, são as recompensas psicológicas.

A motivação extrínseca refere-se ao salário, benefícios adicionais, promoções, contrato de trabalho, ou seja, recompensas tangíveis. “As recompensas materiais são, geralmente, determinadas pela alta administração, e podem estar, em grande escala, fora do controle individual dos gerentes” (SILVA, 2005, p.223).

Segundo Silva (2005), a motivação tem um ciclo constituído de seis estágios, que são:

- Uma necessidade ou objetivo não – satisfeito;
- Alternativas, por meio de comportamentos, que possa satisfazer a necessidade;
- Escolha da melhor maneira de satisfazer a necessidade;
- Motivação para tomar uma ação para obter os satisfatores da necessidade;

- Reexaminar a situação, observando o que está ocorrendo;
- Dependendo dos resultados destes esforços, pode ou não motivar de novo pelo mesmo tipo de necessidade.

“O ciclo da motivação é uma seqüência de eventos que inicia com necessidades insatisfeitas, e termina depois que o indivíduo analisa as conseqüências da tentativa de satisfazer aquelas necessidades” (SILVA, 2005, p.223).

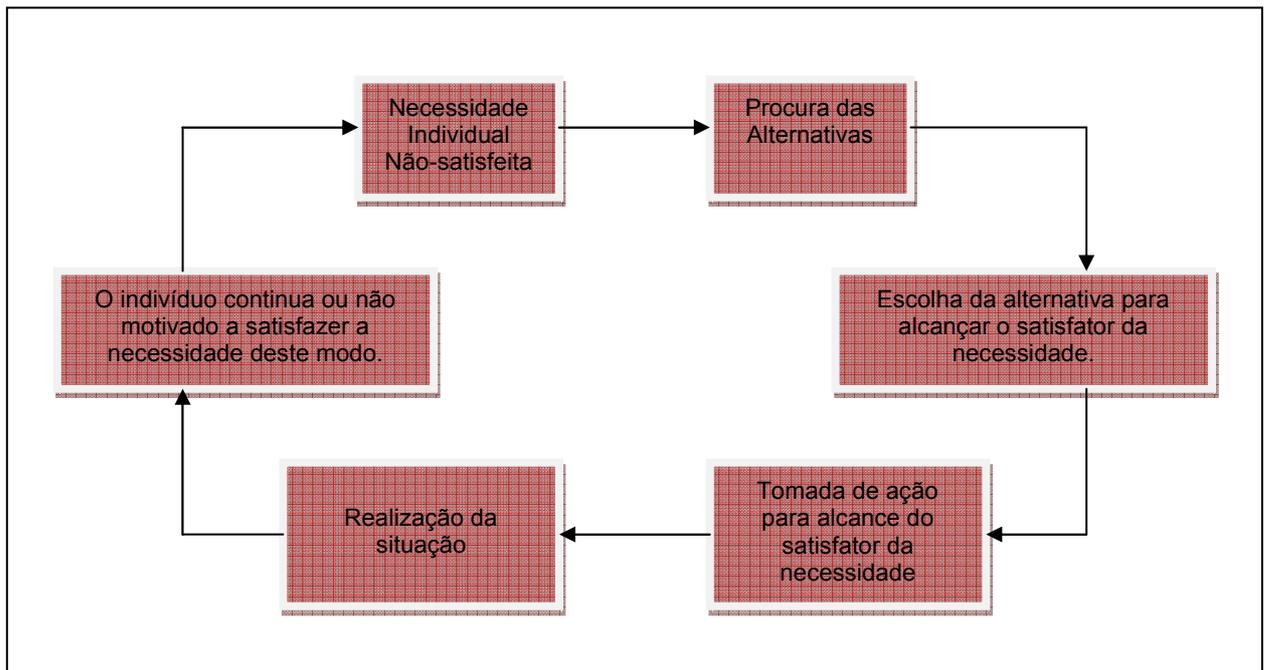


Figura 2 O ciclo da motivação.
Fonte: Adaptado de Silva (2005,p.223).

As teorias de motivação determinam as razões pelas quais as pessoas agem de determinada forma, e os processos que causam essas ações.

Segundo Silva (2005), as teorias de conteúdo são aquelas focadas em “o que” motiva o comportamento e as teorias de processos focam no “como” o comportamento é motivado. Além dessas duas teorias, existe a teoria do reforço, que orienta os administradores a entender o porquê os indivíduos agem de tal forma no ambiente de trabalho.

As teorias de conteúdo da motivação são:

- Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow;
- Teoria ERC, de Alderfer;
- Teoria dos dois fatores, de Herzberg;

- Teoria da realização, de McClelland.

As teorias de processo são:

- Teoria da expectativa, de Vroom;
- Teoria da equidade, de Stacy Adams.

A teoria de reforço é de Skinner.

2.1.1 Teoria de conteúdo

As teorias de conteúdo da motivação concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento. Num esforço para reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras. Esta abordagem é relacionada a pensadores como Maslow, Alderfer, McGregor, Herzberg e McClelland.

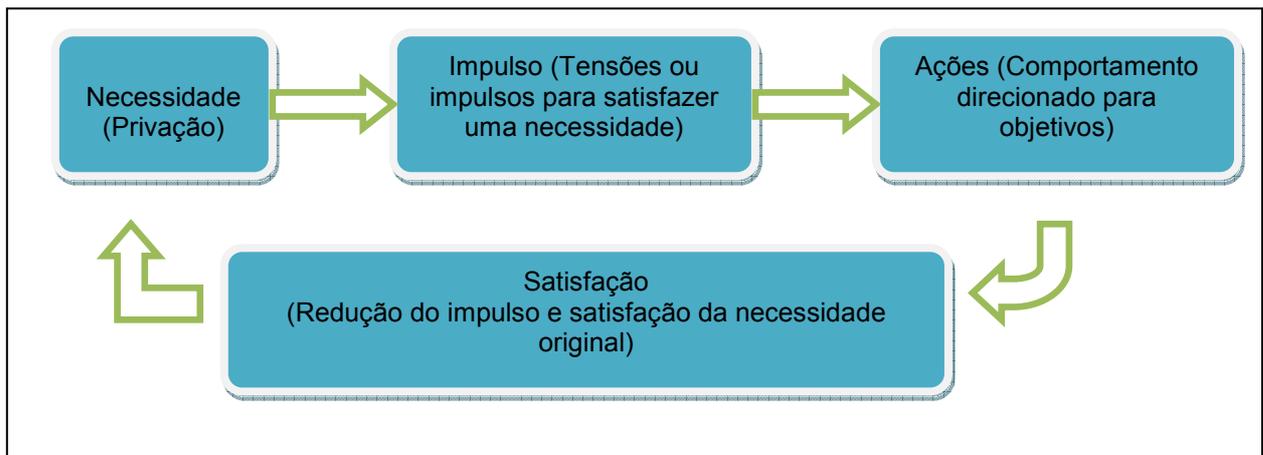


Figura 3 Teoria de conteúdo da motivação
Fonte: Adaptado de Stoner; Freeman (1999, p.324).

2.1.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow

Os enfoques de conteúdo sustentam que a motivação surge com o desejo de satisfazer uma necessidade. Se um indivíduo consegue reduzir a sua sensação de deficiência, com isso reduzirá também a intensidade da força motivadora (SOTO, 2005).

As necessidades inerentes a condição humana como, alimentação, abrigo, segurança, reprodução, são básicas e necessárias, ou seja, são as necessidades de sobrevivência. Porém numa categoria superior, temos as necessidades que as

peças adquirem no decorrer do tempo, com experiência com outras pessoas, com treinamento, pela incorporação de valores da sociedade em que vive, ou por suas próprias características, essas necessidades são as secundárias. Desse modo, pela sua formação uma pessoa pode se interessar por uma certa carreira, porque ela corresponde com seus interesses e pode desejar outros bens materiais não pelo seu valor intrínseco, mas porque sua posse é valorizada pela sociedade (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Silva (2005), os elementos essenciais do modelo, são:

- Nenhum motivo simples determina comportamento, mas sim um conjunto de vários motivos que operam ao mesmo tempo;
- Uma necessidade de nível mais alto não pode se tornar uma força motivadora ativa até que uma necessidade de ordem mais baixa esteja satisfeita;
- Uma necessidade que está insatisfeita ativa o comportamento de busca;
- Níveis mais altos de necessidades podem ser satisfeitos de muitas maneiras do que as de níveis mais baixos;
- Os indivíduos desejam se mover no sentido de subir na hierarquia das necessidades.

Em síntese, de acordo com Maslow, apud Silva (2005), as necessidades humanas podem ser classificadas como:

- Necessidades fisiológicas são aquelas que já nascem com os indivíduos, as de sobrevivência, como alimentação, descanso, abrigo, desejo sexual, etc.
- Necessidades de segurança se referem a busca de proteção contra doenças, roubo, desemprego, ameaças, e que surgem depois que as necessidades fisiológicas foram satisfeitas.
- Necessidades sociais são aquelas relacionadas a sentimentos como amor, afeto, amizade, participação em grupos, etc. Caso o indivíduo não consiga realizar as necessidades de amor e afeto, surgirá a frustração que conduzirá o indivíduo a solidão e inadaptação.
- Necessidades de estima referem-se à maneira pelo qual o indivíduo se avalia, caso ocorra a frustração dessa necessidade, surgirá no

indivíduo sentimentos de inferioridades, fraqueza, dependência e desamparo, que o levam ao desânimo. “A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, de força, de valor, de capacidade, de utilidade e de poder” (SILVA, 2005, p.229).

- Necessidades de auto-realização é a necessidade mais elevada, todas as outras necessidades têm que estar satisfeitas.



Figura 4 Hierarquia das Necessidades de Maslow
Fonte: Adaptado de Maximiano (2000).

No nível de auto-realização, quanto mais essas necessidades são satisfeitas, mais fortes elas ficam. De acordo com Maslow, uma pessoa continuaria a ser motivada por oportunidades de auto-realização enquanto as outras necessidades continuarem satisfeitas.



Figura 5 Oportunidades para a satisfação de necessidades individuais
 Fonte: Adaptado de Schermerhorn, Jr. (1999).

A auto-realização independe da hierarquia, não precisa estar no topo, ou seja, não importa o que é desejado, se o que esta fazendo, já é considerado uma auto-realização.

Repare que as necessidades de ordem mais alta, as de auto-realização, são atendidas inteiramente por recompensas intrínsecas. As necessidades de estima são atendidas tanto pelas recompensas intrínsecas como pelas extrínsecas. As necessidades de ordem mais baixa são atendidas apenas por recompensas extrínsecas (SCHERMERHORN, JR., 1999).

Assim, os gerentes, ao distribuírem tarefas, criarem condições de trabalho e definirem estruturas organizacionais, precisam considerar a hierarquia de necessidades para obter melhores resultados com ações de seus empregados (GIL, 2001).

Para ter noção da hierarquia das necessidades, devemos considerar que existem necessidades que são predominantes. Para entender melhor, por exemplo, temos o comportamento dos adolescentes que nessa época de existência, a necessidade de auto-afirmação se manifesta intensamente. De um modo geral uma necessidade ou um grupo de necessidades podem ser predominantes nos motivos

internos de uma pessoa devido a motivos como idade, meio social, ou personalidade.

Então, de acordo com Maslow, a realização de objetivos está ligada a satisfação das necessidades, e se o objetivo for alcançado, a carência é satisfeita e a pessoa empenha-se na perseguição (MAXIMIANO, 2000).

2.1.1.2 Teoria de dois fatores, de Herzberg

A teoria de Frederick Herzberg derivou da análise das entrevistas feitas com pessoas de diversas empresas, relacionados ao que provocava satisfação ou insatisfação nos empregos atuais ou passados.

Quando o resultado era a insatisfação no emprego, elas falavam de fatores extrínsecos ao trabalho, e quando o resultado era satisfação, elas falavam de elementos intrínsecos ao trabalho. Herzberg denominou esses resultados como fatores de higiene e fatores de motivação (SILVA, 2005).

Entre os fatores de insatisfação (fatores “higiênicos”) estavam o salário, as condições de trabalho e a política da empresa, que pode ser uma grande causa de ineficiência e ineficácia. Entre os fatores de satisfação (fatores motivantes) estão a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso (STONER; FREEMAN, 1999).

Os resultados desse estudo levaram Herzberg a concluir que a satisfação e insatisfação no trabalho eram produtos de dois tipos de experiências diferentes, idéia denominada modelo dos dois fatores (SOTO, 2005).

Os fatores de higiene referem-se as necessidades de evitar dor no trabalho, ou seja, esses fatores estão relacionados às condições de trabalho do indivíduo, são fatores associados a sentimentos negativos. “os fatores de higiene não produzem nenhum crescimento nas respostas do trabalhador, mas evitam perda no desempenho, causada por restrição de trabalho” (SILVA, 2005, p.232).

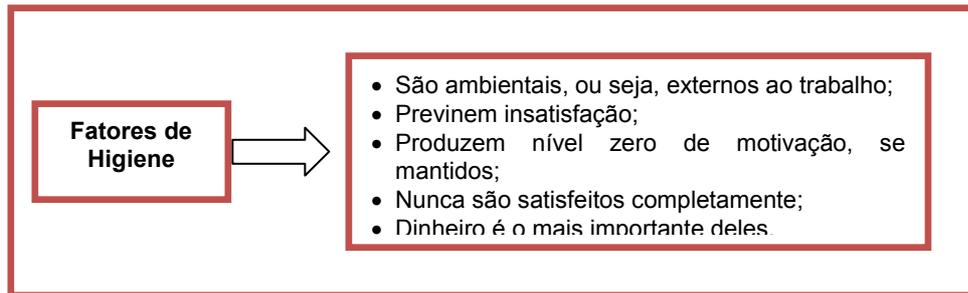


Figura 6 Fatores de higiene.
 Fonte: Adaptado de Silva (2005,p.232).

Na visão de Herzberg, os fatores de motivação são essenciais para motivar os indivíduos, estão associados a sentimentos positivos. Eles se relacionam ao conteúdo do cargo e provocam satisfação nas pessoas com seu trabalho. “Motivadores são necessários para manter a satisfação e alto desempenho no cargo” (SILVA, 2005, p.233).

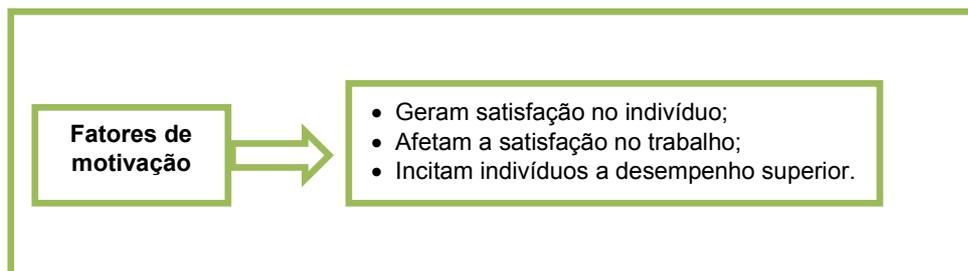


Figura 7 Fatores de motivação.
 Fonte: Adaptado de Silva (2005, p.233).

De acordo com Schermerhorn, Jr. (1999), a teoria de dois fatores incluem coisas como:

- Condições de trabalho;
- Relações interpessoais;
- Políticas e administração organizacionais;
- Qualidade técnica da supervisão; e
- Salário-base.

Como parte do conteúdo a função, os fatores de satisfação lidam com o que as pessoas fazem no seu trabalho. Ao fazer melhoramentos naquilo que as pessoas têm que fazer nas suas funções, Herzberg sugere que a satisfação e o desempenho na função podem ser elevados. Os fatores de satisfação incluem coisas como:

- Senso de realização;
- Sensações de reconhecimento;
- Senso de responsabilidade;
- Oportunidade de progresso; e
- Sensações de crescimento pessoal.

2.1.1.3 Teoria ERC - Existência, Relacionamento e Crescimento

Segundo Silva (2005), a teoria ERC de Clay Alderfer é uma variação das necessidades de Maslow, porém, apenas com três níveis de necessidades de motivação.

O primeiro nível é a necessidade de existência (E), que significa o desejo de bem-estar fisiológico e material.

O segundo é a necessidade de relacionamento (R), que é o desejo de satisfação das relações interpessoais.

E finalmente a necessidade de crescimento (C), que corresponde ao desejo de crescimento continuado e desenvolvimento pessoal.

A teoria ERC estabelece um comportamento de frustração-regressão. A frustração-regressão significa que uma necessidade de nível mais baixo que já foi satisfeita pode ser ativada, caso uma de nível mais alto não seja satisfeita.

A diferença entre a teoria de Maslow e a teoria de Alderfer é que a teoria ERC ativa várias necessidades ao mesmo tempo (SILVA, 2005).

Alderfer não garante que as necessidades de nível mais baixo precisam ser satisfeitas para que as de nível mais alto sejam ativadas. De acordo com a teoria ERC, qualquer ou todos os três tipos de necessidades podem influenciar o comportamento individual num determinado tempo. Alderfer também não garante que as necessidades satisfeitas perdem seu impacto motivador. Ao contrário, a teoria ERC contém um peculiar princípio da frustração-regressão, de acordo com o qual uma necessidade de nível mais baixo já satisfeita pode ser reativada e influenciar o comportamento quando uma necessidade de nível mais alto não pode ser satisfeita (SCHERMERHORN, JR., 1999).

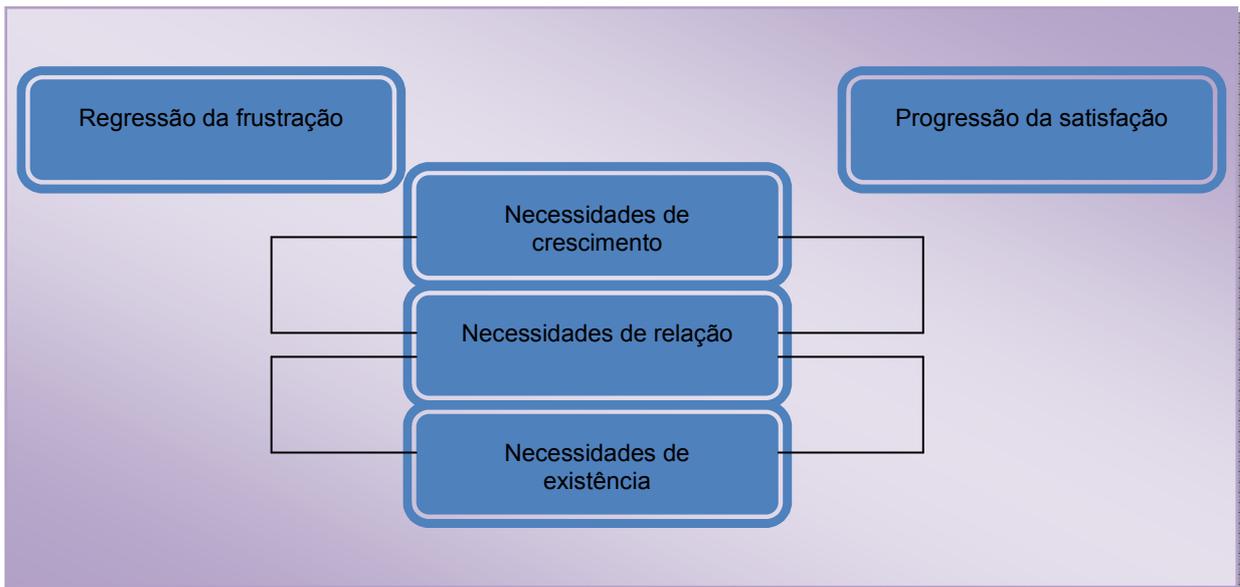


Figura 8 Modelo ERC da motivação
 Fonte: Adaptado de Soto (2005, p.148).

Na Figura 08 ilustram-se os componentes da progressão da satisfação e regressão da frustração do modelo ERC. No extremo direito da figura aparece a hipótese da satisfação progressiva e no esquerdo a hipótese da regressão da frustração. Mesmo assim, para efeito da regressão, em um indivíduo que busca a satisfação de uma necessidade de nível inferior é provável que a necessidade de nível superior torne a aparecer como um importante fator de motivação de sua conduta. Quando isso ocorre, o indivíduo passa à necessidade de nível superior imediatamente seguinte, com o propósito de tentar novamente satisfazer a sua necessidade, talvez agora de forma diferente (SOTO, 2005).

Diversos estudos dão embasamento à teoria ERC, mas também existem evidências de que ela não funciona em determinadas organizações. De maneira geral, contudo, a teoria ERC representa uma versão mais válida da hierarquia das necessidades (ROBBINS, 2005).

2.1.1.4 Teoria X e teoria Y

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano: uma chamada de teoria X; e outra chamada de teoria Y. A visão tradicional, conhecida como teoria X, diz que as pessoas têm uma aversão inerente ao trabalho, apesar de o verem como necessidades, irão evitá-lo sempre que possível. A teoria Y é mais

otimista, presume que o trabalho é tão natural quanto à diversão ou o descanso, que as pessoas desejam trabalhar e que, obtém muita satisfação trabalhando. As pessoas têm capacidade de aceitar e até mesmo de procurar a responsabilidade e de aplicar a imaginação, a inteligência e a criatividade aos problemas organizacionais (STONER; FREEMAN, 1999).

McGregor acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X. Para maximizar a motivação dos funcionários, propôs idéias como a do processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade e a de um bom relacionamento de grupo. Não existem evidências de que as premissas de ambas sejam válidas, porém ambas as teorias podem ser apropriadas em uma dada situação (ROBBINS, 2005).

Encontramos em Gil (2001, p. 207) que:

Um gerente pode sustentar as hipóteses da teoria Y, mas é possível que julgue necessário assumir um comportamento mais diretivo e controlador com algumas pessoas, pelo menos durante certo tempo, com vista em favorecer seu crescimento na empresa.

A teoria Y, é a suposição de que o homem não é preguiçoso. Esta teoria propõe que as pessoas podem se autogerir e ser criativas no trabalho, desde que motivadas:

[...] a Teoria Y procura o gerenciamento da integração das metas individuais com aquelas da organização – ao fazer do trabalho o principal meio pelo qual cada empregado pode ampliar sua competência, o seu autocontrole e o sentido de realização (SILVA, 2005, p.254).

Para McGregor, a teoria X, acredita que as pessoas se comportam com indolência, passividade, irresponsabilidade, solicitação excessiva de benefícios econômicos, resistência a mudanças. Segundo McGregor, estes comportamentos são efeitos das experiências negativas nas organizações. Por outro lado, a teoria Y propõe um estilo de administração participativo e democrático baseado nos valores humanos. Existem algumas idéias que são recomendadas para esta teoria:

- *Descentralização e delegação*: meios para libertar as pessoas do controle excessivo, permitindo assim, liberdade e responsabilidade na realização das tarefas;

- *Ampliação do cargo e maior significação do trabalho*: meios que trazem inovação, encorajam aceitação de responsabilidade, proporciona a satisfação das necessidades sociais e de estima;
- *Participação e administração consultiva*: encorajam as pessoas a orientarem sua energia criadora na realização dos objetivos, pela participação nas decisões;
- *Auto-avaliação de desempenho*: os funcionários estabelecem seus objetivos e controlam o seu desempenho. Este processo exige competência do superior hierárquico, no que se refere às características de liderança, encorajando responsabilidades no planejamento e avaliação da contribuição dos funcionários.

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • Centrada na produção • Autocrática • Controle Externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrada no empregado • Democrática • Controle Interno
Papel gerencial	
Supervisão próxima, com comportamento diretivo.	Supervisão ampla, com comportamento de apoio.
Enfoque principal	
Ênfase no controle, na coerção e na punição.	Ênfase no crescimento, na autonomia e na recompensa.
Natureza humana	
As pessoas são preguiçosas, têm falta de ambição, precisam ser conduzidas, e têm baixo nível de motivação.	As pessoas, por natureza, gostam do trabalho, querem fazer o melhor e são motivadas pelo autocontrole e autodesenvolvimento.

Quadro 1 As características das teorias X e Y.

Fonte: Adaptado de Silva (2005, p.255).

2.1.1.5 Teoria da realização

De acordo com Robbins (2005), a teoria da realização, também conhecida como teoria das necessidades adquiridas, sustenta que as pessoas adquirem três importantes motivos: a de realização, a de associação e a de poder mediante a interação com o ambiente. Elas são definidas da seguinte maneira:

- Necessidade de realização: Para atingir um objetivo, é necessário ter o domínio e superar as tarefas, é uma necessidade de desafio para realização pessoal e sucesso em situações competitivas.
- Necessidade de poder: Este tipo de pessoa gosta de manipular, controlar, influenciar outras pessoas, para atingir objetivos próprios. Gosta de estabelecer metas, tomar decisões. São pessoas com altas necessidades de poder, procuram posições de liderança (SILVA, 2005).
- Necessidade de associação: São pessoas que gostam de se relacionar com outras pessoas, evitam conflitos, estabelecem fortes amizades, gostam de trabalhar em grupo, são motivados pelos cargos que demandam interação com colegas. Este tipo de pessoa não obtém sucesso trabalhando isoladamente (SILVA, 2005).

2.1.1.6 Relação entre as teorias de conteúdo

As necessidades humanas identificadas por Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland se assemelham. Embora a terminologia varie, vários pontos em comum. As visões das teorias podem e devem ser utilizadas em conjunto para se somarem à nossa compreensão das necessidades humanas no local de trabalho.

	Maslow	Alderfer	Herzberg	McClelland
Necessidades de ordem mais alta	Auto-realização	Crescimento	Fatores de satisfação	Realização
	Estima			Poder
Necessidades de ordem mais baixa	Social	Relação	Fatores de Higiene	Afiliação
	Segurança	Existência		
	Fisiológica			

Quadro 2 Comparação das necessidades humanas identificadas nas teorias.
Fonte: Adaptado de Schermerhorn, Jr. (1999).

2.1.2 A teoria de processo e seus estudiosos

As teorias de processo oferecem conselhos e visões de como as pessoas fazem realmente escolhas quanto a trabalhar com dedicação ou não, com base nas suas preferências individuais, nas recompensas disponíveis e nos resultados possíveis do trabalho (SCHERMERHORN, JR., 1999).

2.1.2.1 Teoria da equidade

A teoria da equidade mostra que as pessoas comparam seu trabalho com o das outras pessoas, fazendo com que comparem também se estão sendo bem remunerados ou não. Por exemplo, se uma pessoa perceber que as recompensas recebidas pelos seus esforços são menores do que as recebidas pelos esforços dos outros, se sentirá desmotivada (SILVA, 2005).

A teoria de J. Stacy Adams baseia-se na tese de que um importante fator para a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre a equidade ou a justiça da recompensa recebida (STONER; FREEMAN, 1999).

Segundo Robbins (2005), existem quatro pontos de referências que o funcionário pode usar na comparação:

- Próprio – interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
- Próprio – externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora da sua atual empresa.

- Outro – interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
- Outro – externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.



Figura 9 Comparação da eqüidade.
 Fonte: Adaptado de Schermerhorn, Jr. (1999).

Deve-se adotar um ou mais dos seguintes comportamentos, para restabelecer o senso de eqüidade:

- Mudança dos insumos de trabalho – absenteísmo e qualidade baixa de produção ou trabalho adicional sem pagamento e aumento da qualidade de produção;
- Mudanças nos resultados – tentativa de alterar resultados, tais como pagamento, condições de trabalho, status e reconhecimento sem mudanças nos recursos;
- Abandono da situação – procura de uma nova situação de expectativas, tais como transferência de setor ou mudança de emprego;
- Tomada de ação sobre outros – tentativa de procurar mudança nos outros;
- Mudança do objetivo de comparação – tal como quando alguém ganha mais com baixo esforço, do que outro com esforço maior, reconhecido este esforço como uma promoção por parte da empresa (SILVA, 2005).

2.1.2.2 Teoria do estabelecimento de objetivos

A teoria do estabelecimento de objetivos de Edwin Locke é uma teoria cognitiva da motivação do trabalho, isto é, ela diz que os trabalhadores são criaturas pensantes que lutam em direção aos objetivos.

Quando são específicos e desafiadores, os objetivos funcionam de modo mais eficaz como fatores motivantes do desempenho individual e grupal. Pesquisas também indicam que a motivação e o comprometimento são maiores quando os subordinados participam do estabelecimento dos objetivos (STONER; FREEMAN, 1999).

As questões-chaves e os princípios para a gestão desse processo de estabelecimento de metas e a participação é um elemento importante, como estão descritos abaixo:

- Estabeleça metas específicas: elas levam a desempenhos mais altos do que as metas gerais.
- Estabeleça metas desafiadoras: desde que sejam realistas e executáveis, as metas mais difíceis levam a melhores desempenhos do que as fáceis.
- Crie aceitação da meta e compromisso com ela: as pessoas trabalham com mais empenho para alcançar metas que elas aceitaram e nas quais acreditam; elas tendem a resistir a metas que lhes são impostas.
- Esclareça as prioridades das metas: assegure-se de que foram esclarecidas as expectativas quanto a que metas devem ser realizadas primeiro e por quê.
- Dê recompensas pela realização de metas: não deixe as realizações positivas passarem em branco; remunere as pessoas por fazerem aquilo que elas se comprometeram a fazer (SCHERMERHORN, JR., 1999).

Além do feedback, quatro fatores influenciam a relação objetivo-desempenho. São estes: o comprometimento com o objetivo, a auto-eficácia adequada, as características da tarefa e a cultura nacional.

A auto-eficácia se refere à convicção individual de que se é capaz de realizar uma determinada tarefa. Quanto maior sua auto-eficácia, maior a sua confiança na possibilidade de realizar a tarefa com sucesso.

As intenções são uma força motivacional poderosa. Sob as condições adequadas, elas podem conduzir a melhoria do desempenho. Entretanto, não existe evidência de que esses objetivos estejam associados ao aumento da satisfação com o trabalho (ROBBINS, 2005).

2.1.3 A frustração e seus reflexos

Segundo Pereira (2004), quando uma barreira se opõe a comportamentos motivados, ocorre um estado denominado frustração. Quando a frustração se torna um sentimento repetitivo, atrapalha o indivíduo no modo de se relacionar, além de ocasionar doenças que mudam o comportamento das pessoas.

Quando uma pessoa não consegue satisfazer uma necessidade ela fica frustrada e ansiosa.

“Frustração é o sentimento que se desenvolve no indivíduo quando muitas vezes ele não consegue alcançar objetivos ou satisfazer necessidades estabelecidas” (SILVA, 2005, p.226). Comportamentos desse tipo são, por exemplo: a procura de um outro emprego, ou a filiação a uma associação profissional ou sindicato, para defesa de interesses não atendidos pelo empregador (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Maximiano (2000), a frustração que resulta da incapacidade de satisfazer as necessidades, também pode ser um impulso para a ação humana.

- Agressão – a pessoa passa a dirigir sua hostilidade contra o indivíduo ou objeto que constitui a causa de sua frustração (GIL, 2001).
Quando não é possível descarregar a agressão contra o objeto ou pessoa que a provocou, a pessoa frustrada pode adotar um comportamento de substituição ou deslocamento (MAXIMIANO, 2000).
- Regressão – é uma reversão para um tipo de comportamento imaturo, como chutar ou xingar um equipamento que não está funcionando (SILVA, 2005). Algumas pessoas frustradas tendem a desistir de tentativas construtivas de solução de seus problemas e a regredir a um comportamento infantil (GIL, 2001).

- Fixação – é um comportamento persistente a uma ação, que não atingiu um resultado positivo, ocorre quando o indivíduo continua a apresentar repetidamente um comportamento improdutivo (GIL, 2001).
- Retraimento – a situação de pessoas que, às voltas com um problema, procuram ignorá-lo ou fugir dele.
- Resignação – ocorre quando uma pessoa se deixa abater pela frustração e desiste de alcançar seu objetivo. Esse comportamento pode ser observado em pessoas que desempenham tarefas rotineiras e se tornam resignadas, admitindo que em seu ambiente não há chance de melhoria.
- Deslocamento – as pessoas são impotentes para atacar diretamente a causa da sua frustração. Então, procuram deslocar sua agressividade para outros alvos.
- Racionalização – quando uma pessoa se sente incapaz para realizar determinado objetivo, pode racionalizar, ou seja, procurar desculpas para seu insucesso (GIL, 2001).

O stress ocorre quando uma pessoa encontra obstáculos nas responsabilidades que lhe foi passada. Existem situações que induzem a frustração. São elas:

- O nível e a intensidade da necessidade;
- O grau de decisão à meta desejada;
- A força da motivação;
- A natureza percebida da barreira ou agente bloqueador;
- As características de personalidade do indivíduo.

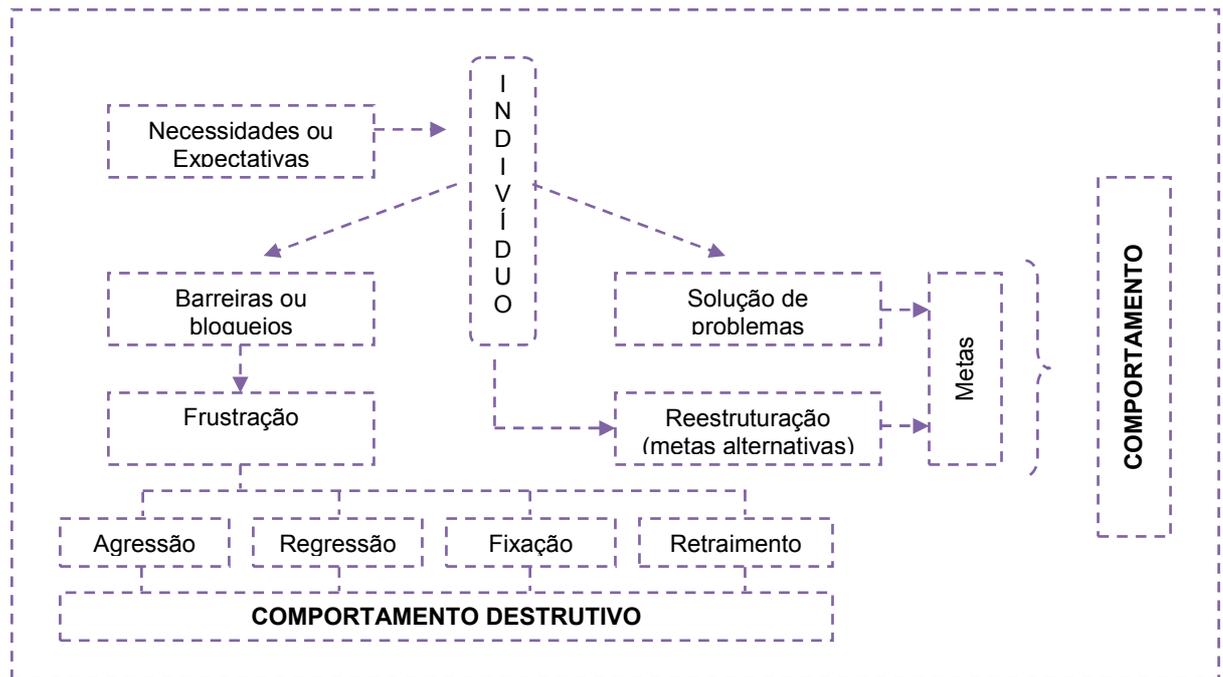


Figura 10 Os elementos da frustração.
 Fonte: Adaptado de Silva (2005, p.227).

Podemos aprender com a frustração, evitando repetir as mesmas emoções em situações frustrantes. Existem várias respostas à frustração, desde nada acontecer até à explosão agressiva. “Alguns autores consideram estes comportamentos, induzidos pela frustração, como os comportamentos mais intensamente motivados” (PEREIRA, 2004, p.248).

2.1.4 A motivação humana – Visão Moderna

Existem cinco operações básicas no trabalho do administrador. Juntas resultam na integração de recursos em um organismo ativo e em crescimento.

- Fixar objetivos: o administrador determina quais devem ser os objetivos, decide o que precisa ser feito, e torna-os efetivos ao comunicá-los às pessoas cujos desempenhos são necessários para atingi-los.
- Organizar: o administrador analisa as atividades, decisões e relações necessárias, classifica o trabalho, e seleciona pessoas para administrar essas atividades e os serviços a serem executados.
- Motivar e comunicar: o administrador forma uma equipe com pessoas responsáveis por diversos serviços de uma ou várias maneiras: através

de relacionamentos com as pessoas administradas, de incentivos e recompensas de um trabalho bem sucedido, de uma política de promoção, uma constante comunicação descendente do administrador para seus subordinados.

- Avaliação: Um administrador analisa, avalia e interpreta o desempenho de todos e como em qualquer outra área do seu trabalho, ele comunica o significado e as conclusões das avaliações para seus superiores e subordinados.
- Desenvolver pessoas: a qualidade do desenvolvimento dos subordinados depende do modo de administrar. O administrador dirige pessoas, aproveita o que têm de melhor, aumenta sua integridade, treina para serem dignas e fortes.

Cada uma dessas categorias pode ainda ser dividida em subcategorias. E cada uma de suas categorias exige qualidades e qualificações diferentes.

Fixar objetivos é uma questão de equilíbrio entre os resultados da empresa e a realização dos princípios nos quais, o administrador acredita; equilíbrio entre as necessidades imediatas e futuras da empresa; equilíbrio entre os resultados almejados e os meios disponíveis.

A habilidade necessária para motivar e comunicar é principalmente social. Ao invés de análise, são necessárias integração e síntese. O princípio dominante é o da justiça, enquanto que o econômico é secundário. E a integridade é muito mais importantes que as habilidades analíticas.

A avaliação exige habilidades analíticas, mas esta apreciação deve ser tal que possibilite autocontrole. As pessoas de “fora” e de “cima”, isto é, usá-la para dominar os outros, é abusar dela. E enquanto se abusar da avaliação como um instrumento de “controle”, ela continuará sendo o elo mais fraco do desempenho de um administrador.

Estabelecer objetivos, organizar, motivar e comunicar, avaliar e desenvolver pessoas são categorias formais e classificatórias. Podem ser utilizadas por qualquer administrador para avaliar sua própria capacidade de desempenho, e para auxiliá-lo a trabalhar sistematicamente no seu aprimoramento profissional e na sua atuação administrativa (DRUCKER, 1997).

2.1.5 *Empowerment* – Visão Conceitual

“*Empowerment* significa a passagem da autoridade e responsabilidade permanentemente da tomada de decisão dos gerentes/administradores para os funcionários” (SILVA, 2005, p. 509).

Para que os subordinados sejam empoderados, as empresas devem fornecer informações e recursos necessários para conduzi-los a tomar decisões, e recompensá-los pelas iniciativas individuais. O *empowerment* é um sentimento de motivação intrínseca, no qual os subordinados percebem que seu trabalho tem significado, provocando no subordinado um sentimento de autodeterminação (SILVA, 2005).

Os trabalhadores se sentem motivados quando acreditam que podem desempenhar uma atividade com habilidade. O sentimento de autodeterminação a partir da crença dos funcionários de que eles têm autonomia para escolher quão bem podem fazer o seu trabalho (SILVA, 2005, p.509):

O *empowerment* pode conduzir a mudanças nos processos organizacionais, porque significação, impacto, competência e autodeterminação produzem funcionários que desempenham papéis ativos mais do que passivos nos seus trabalhos.

De acordo com Silva (2005), o modelo de produção em linha ressalta a eficiência e os baixos custos, porque, os equipamentos e tecnologias são substitutos para as pessoas e orientações tomam o lugar da autoridade e discricção do subordinado, o negócio de serviços deve passar de serviço de entrega para recuperação de serviços.

Quando ocorrem problemas nos sistemas de produção em linha, os funcionários de serviços não têm a discricção para resolver as queixas do consumidor. Porém, os usuários querem a solução do problema e não desculpas, por isso o contato de funcionários com clientes causa frustração para ambos, ocorrendo assim, a perda de clientes para a empresa. “Com respeito à recuperação de serviços, o *empowerment* dos trabalhadores pode ajudar na finalidade de imediatamente resolver os problemas do consumidor” (SILVA, 2005, p.510).

2.2 A liderança e seus reflexos

Alguns métodos de treinamento gerencial podem ser usados como meio de avaliar os estilos de liderança. O gerente requer a habilidade de liderar ou gerenciar pessoas para que seja um líder eficaz e alcançar o sucesso:

A liderança eficaz inclui a atenção a determinados símbolos. A fim de conduzir claramente o significado pretendido, a liderança eficaz envolve o gerenciamento por meio da habilidade do uso de símbolos como comunicação e uso da linguagem, cerimônias, imagens e rituais, e ambiente físico (SILVA, 2005, p.262).

Liderança é um comportamento onde uma pessoa orienta um grupo a praticar uma ação desejada.

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O indivíduo que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder.

O gerente é visto pelos seus subordinados como um líder por causa da sua posição na hierarquia, porém, liderança é muito mais que um papel na hierarquia. O gerente pode ter um cargo alto, mas ao mesmo tempo pode ser um péssimo líder.

Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes. A liderança não sancionada – aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – é tão importante quanto à liderança formal, pois os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal.

A liderança, segundo Douglas McGregor, não é um atributo da pessoa, mas uma combinação complexa de quatro variáveis: as características do líder; as atitudes, necessidades e outras características pessoais dos liderados; as características da organização, em especial a tarefa a ser realizada; e a conjuntura social, econômica e política (MAXIMIANO, 2000).

De acordo com Pereira (2004), as relações de liderança significa relações de poder, onde o líder depende dele próprio e de seu comportamento. Isso é o poder pessoal que inspira fé e confiança, favorece a formação de expectativas positivas, motiva e empenha, apaga ansiedades e dúvidas, protege e apóia os subordinados.

Descrita da maneira mais simples, liderança envolve ter uma visão e ser capaz de transformá-la em realidade (SCHERMERHORN, JR., 1999).

De acordo com Silva (2005), há cinco tipos de poder que servem de base para o desenvolvimento da liderança, que são:

- Poder de recompensa: capacidade de oferecer algo de valor como meio de influenciar o comportamento das outras pessoas, ou seja, recompensar um indivíduo pelos seus esforços;
- Poder coercitivo: capacidade de punir ou reter resultados positivos, influenciando o comportamento de outras pessoas;
- Poder de especialização: influenciar o comportamento de outras pessoas por causa do conhecimento específico, ou seja, ter o conhecimento sobre determinado assunto ou área;
- Poder de referência: capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas por causa do seu desejo de se identificar pessoal e positivamente com alguém admirado, ou seja, indicar alguém para um cargo de trabalho;
- Poder legítimo: capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas em virtude dos direitos do cargo ou da função ocupada.

2.2.1 A cultura organizacional

Segundo Pereira (2004), a definição de cultura organizacional é influenciada pela Antropologia Cultural, que varia entre orientações conformacionistas, adaptativas e sistêmicas. No primeiro caso, são as normas exigidas pelas empresas, no segundo caso, significa a adaptação da empresa no mercado, e no terceiro caso a empresa investe no dinamismo.

Esses conceitos levantam a situação teórica do problema. O problema aparece quando a empresa resolve fazer mudanças na gestão da cultura.

Toda organização tem uma norma que para ela é a lei que todos os membros devem seguir dentro da organização, como por exemplo: horário de entrada, horário de almoço, horário de saída, uso de uniforme, dia de descanso, etc. Também há regras na parte burocrática, quanto a emissão e processamento de documentos internos.

Então o comportamento dos membros da organização é influenciado por essas normas que devem ser cumpridas.

À medida que novos membros são integrados na organização, vão se adaptando a essas normas, hábitos, rituais e crenças dos membros mais antigos. “Cultura é a experiência que o grupo adquire à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna [...]” (MAXIMIANO, 2000, p.107).

Os administradores devem entender o que é a cultura, para posteriormente determinar como esta pode sustentar a estratégia da organização.

Analisar os símbolos seria analisar as características físicas da empresa, como o nome, a logomarca, que são usadas para conduzir a imagem da empresa.

Os rituais são as ações costumeiras, ou seja, rotinas da empresa.

As ideologias são os princípios morais e valores que é a base para uma tomada de decisão (SILVA, 2005).

Tradicionalmente, os fundadores de uma empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial da organização. Eles têm uma visão daquilo que a organização deve ser.

O processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras:

- Os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles.
- Os fundadores doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e de sentir.
- O comportamento dos fundadores age como um modelo que encoraja os funcionários a se identificar com eles e a introduzir valores, convicções e premissas.

Quando a empresa tem sucesso, a visão dos fundadores passa a ser vista como o principal determinante desse sucesso. Nesse momento, a personalidade dos fundadores se torna uma parte integrante da cultura da organização.

A figura 11 resume como uma cultura organizacional é estabelecida e sustentada. A cultura original deriva da filosofia do fundador da empresa, que por sua vez, influencia os critérios utilizados na contratação da força de trabalho. As ações dos dirigentes estabelecem o clima geral que define quais os comportamentos são aceitáveis e quais não são. A maneira como os funcionários serão socializados dependerá tanto do sucesso obtido no processo de seleção, em relação à

adequação entre os valores dos recém-chegados e os da organização quanto aos métodos de socialização.

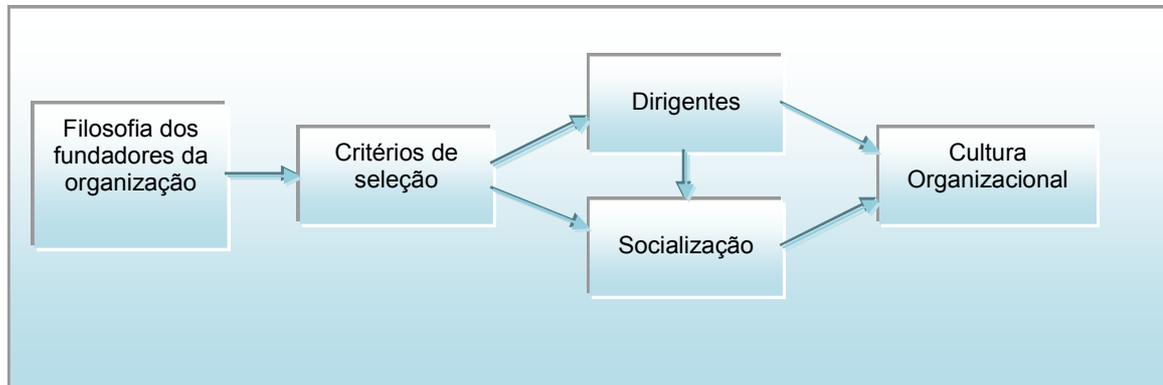


Figura 11 Como se formam as culturas organizacionais
Fonte: Adaptado de Robbins (2005, p.385).

2.2.2 Clima organizacional

O clima organizacional está relacionado com o nível de motivação dos funcionários de uma organização.

Ele refere-se ao ambiente interno da empresa e abrange as propriedades motivacionais e aspectos da organização que provocam a motivação dos funcionários.

Com isso, o clima organizacional é positivo quando causa a motivação dos funcionários e negativos quando causa frustração nos mesmos.

[...] o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral; e desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 329).

A cultura organizacional da empresa, que significa suas características, normas, metas, se reflete no clima organizacional. Além dos administradores motivarem seus funcionários através de tarefas, produção, processos, eles devem criar um clima positivo entre as pessoas para que trabalhem motivadas em seu ambiente de trabalho, conduzindo assim, a um trabalho eficiente e eficaz.

Existem alguns elementos que afetam o clima organizacional de uma empresa: a comunicação, os objetivos, a responsabilidade, os benefícios, a

participação, a criatividade, a liderança, a motivação, o reconhecimento, e muitos outros.

Fazer o levantamento do clima organizacional ajuda a empresa a avaliar as causas da frustração do indivíduo, as insatisfações, as angústias, as ansiedades que ocorrem no ambiente interno da empresa.

2.2.3 Os estilos de liderança

Quando o foco se desloca do grupo, para se concentrar no comportamento do líder, o que se observa é o estilo de liderança. Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe.

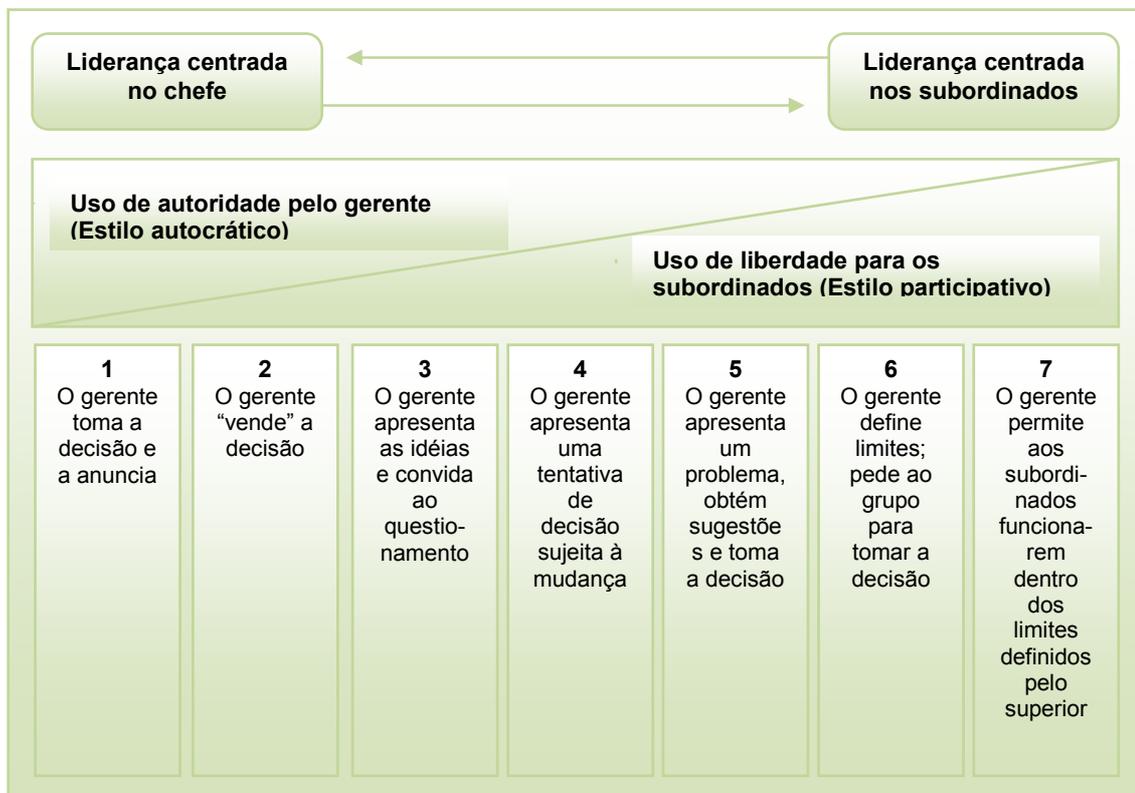
O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados.

- Comportamento ou liderança autocrático: o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo, ou seja, o líder concentra a decisão sobre o emprego de recursos e distribuição de tarefas, sendo personalista e impõe seu ritmo de trabalho.
- Comportamento ou liderança democrático: os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente. Participação: enfatiza as idéias compartilhadas e decisões participativas sobre orientações das tarefas.
- Comportamento ou liderança liberal: no caso dos comportamentos liberais, o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Delegação: permite ao grupo assumir responsabilidade pelas decisões de tarefa. (MAXIMIANO, 2000).

2.2.3.1 O *continuum* de liderança

Segundo Silva (2005), um dos trabalhos mais conhecidos sobre estilos de liderança foi realizado por Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt, onde sugerem um *continuum* de comportamentos de lideranças para administradores.

Há dois extremos do *continuum*, autoritário focado no chefe e democrático focado nos subordinados.



Quadro 3 O *continuum* do comportamento de liderança
Fonte: Adaptado de Silva (2005, p.264).

O *continuum* de Tannenbaum e Schmidt pode ser relacionado com as teorias X e Y de McGregor, por exemplo, a liderança focada no chefe é relacionada à teoria X e a liderança focada nos subordinados é relacionada à teoria Y (SILVA, 2005).

O continuum de liderança propõe três critérios de avaliar a situação:

- Forças no gerente: a forma como o líder se comporta é influenciada por sua formação, conhecimento, valores e experiência. Uma pessoa que

valorize a iniciativa e a liberdade tende a dar prioridade aos comportamentos democráticos.

- Forças no subordinado: as características dos funcionários influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança. Para Tannenbaum e Schmidt, o dirigente deveria proporcionar maior participação e liberdade de escolha para os funcionários.
- Forças na situação: o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação dentro da qual, os estilos funcionam com maior ou menor eficácia. (MAXIMIANO, 2000).

Tannenbaum e Schmidt revisaram o estudo sobre *continuum* de liderança e sugeriram atualizar idéias originais para refletir os desenvolvimentos sociais e os novos conceitos de gerenciamento. As forças situadas fora da organização também deveriam ser incluídas (SILVA, 2005, p.266):

Tannenbaum e Schmidt recomendam um novo *continuum* de padrões de comportamento de liderança, no qual a área total de liberdade compartilhada, entre gerente e subordinados é redefinida constantemente por interações entre eles e as forças no ambiente.

2.2.4 Tipos de líderes

Líderes são os que, no interior de um grupo, ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar, todas as decisões de caráter estratégico.

São três tipos diferentes de liderança:

- Os líderes que arrastam multidões, capazes de conceber uma grande idéia, de juntar uma multidão para concretizá-la e de pressionar a multidão para que, de fato, a concretize.
- Os líderes que interpretam as multidões, hábeis em tornar claro e explícito os sentimentos e pensamentos que se encontram na multidão de forma obscura e confusa.
- Os líderes que representam as multidões limitam-se a exprimir apenas a opinião coletiva, de forma já conhecida e definida.

Um elemento importante em qualquer definição de liderança é o consentimento dos liderados. Só há liderança quando os liderados seguem o líder

espontaneamente. A idéia do consentimento exclui a influência dos tipos coercitivo e manipulativo. No entanto, certos grupos baseiam-se na aceitação de um líder que é autoritário.

As conclusões a que chegaram os pesquisadores foram extremamente favoráveis ao comportamento dos líderes orientados para os funcionários. Esse tipo de liderança estava associada a uma maior produtividade do grupo e a mais satisfação com o trabalho. Os líderes orientados para a produção estavam associados a índices mais baixos de produtividade e de satisfação (ROBBINS, 2005).

Os comportamentos característicos de cada dimensão são bastante claros. Um líder forte em estrutura iniciadora ou preocupado com a tarefa tende a se comportar desse modo:

- Planeja e define o trabalho a ser feito.
- Atribui responsabilidades por tarefas.
- Estabelece padrões de trabalho claros.
- Pressiona pela conclusão das tarefas.
- Monitora os resultados do desempenho.

Em contraste, um líder forte em consideração ou preocupado com pessoas tende a se comportar desse modo:

- Age de forma amistosa e dá apoio aos seguidores.
- Desenvolve relacionamentos sociais com os seguidores.
- Respeita os sentimentos dos seguidores.
- É sensível às necessidades dos seguidores.
- Mostra confiança nos seguidores.

Quando esses comportamentos são usados em combinações diferentes pelos líderes, os “estilos” deles são rotulados desses modos.

Um líder abdicativo ou não-inventor mostra pouca preocupação tanto com as pessoas quanto com a tarefa. Os gerentes com esse estilo transferem a maioria das decisões para o grupo de trabalho ou em seus resultados.

Um líder diretivo ou autocrático mostra muita preocupação com a tarefa e pouca preocupação com as pessoas. Os gerentes com esse estilo tomam a maioria das decisões pelo grupo de trabalho, dão diretrizes e esperam que suas ordens sejam cumpridas.

Um líder apoiador ou de relações humanas mostra muita preocupação com as pessoas e pouca preocupação com a tarefa. Os gerentes com esse estilo são amistosos nas relações interpessoais, evitam conflitos e buscam harmonia na tomada de decisões.

Um líder participante ou democrático mostra muita preocupação tanto com as pessoas quanto com a tarefa. Os gerentes com esse estilo compartilham as decisões com o grupo de trabalho, estimulam a participação e apóiam os esforços de trabalho dos outros (SCHERMERHORN, JR., 1999).

Reafirmando a teoria, fizemos um estudo na realidade pessoal, que demonstraremos em forma de gráficos, no capítulo a seguir.

CAPITULO 3
DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Pesquisa de campo – realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não (MARCONI; LAKATOS (2005)).

3.2 População e Amostra

Alunos do 1º ao 4º ano de Administração da FIB (Faculdades Integradas de Bauru) que atuam profissionalmente em empresas distintas. Amostra Probabilística Estratificada – seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada. O critério da divisão do universo em estratos devem ser as maiores possíveis. Exemplo: sexo, idade, ou classe social. (MARCONI; LAKATOS (2005)).

3.3 Forma de Obtenção de Dados

Método: Hipotético-dedutivo – este método parte de um problema, ao qual se oferece uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa, passando-se depois a criticar a solução, com vista à eliminação do erro e, tal como no caso da dialética, esse processo se renovaria a si mesmo, dando surgimento a novos problemas. (MARCONI; LAKATOS (2005)).

Técnica: Documentação Direta – levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Esses dados podem ser obtidos de duas maneiras: com resultado de pesquisa de campo ou de pesquisa de laboratório. (MARCONI; LAKATOS (2005)).

3.4 Análise e Tratamento dos Dados

Análise descritiva: Forma quantitativa – utilizando os procedimentos estatísticos, consiste no tratamento dos dados referindo-se à parte metodológica, onde se explica como se pretende tratar os dados a coletar. (MARCONI; LAKATOS (2005)). Os dados serão avaliados e armazenados através de gráficos de pizza, com os números de respondentes e percentuais.

Análise interpretativa: é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. (MARCONI; LAKATOS (2005)).

3.5 Resultado da Pesquisa

3.5.1 Pesquisa de campo

Foi aplicada na FIB (Faculdades Integradas de Bauru) uma pesquisa de campo com 142 alunos do 1º ao 4º ano do curso de Administração de Empresa, com o objetivo de mostrar a maneira prática a importância da motivação continuada na organização.

3.5.2 Análise e Tabulação dos Dados Coletados

Aplicamos um questionário com 30 perguntas relacionadas à motivação e satisfação dos alunos como colaboradores em suas empresas, além de comprovar que a liderança pode influenciar no fator motivacional da organização.

Os resultados permitiram uma visão global sobre as interdependências entre liderança e motivação na empresa.

Tabela 1: Satisfação com as condições de trabalho – Atmosfera de trabalho e a cultura da organização

SITUAÇÃO	PERCENTUAL
1 – Muito insatisfeito	7%
2 – Insatisfeito	10%
3 – Pouco satisfeito	25%
4 – Satisfeito	43%
5 – Muito satisfeito	15%
Total de participantes	100%

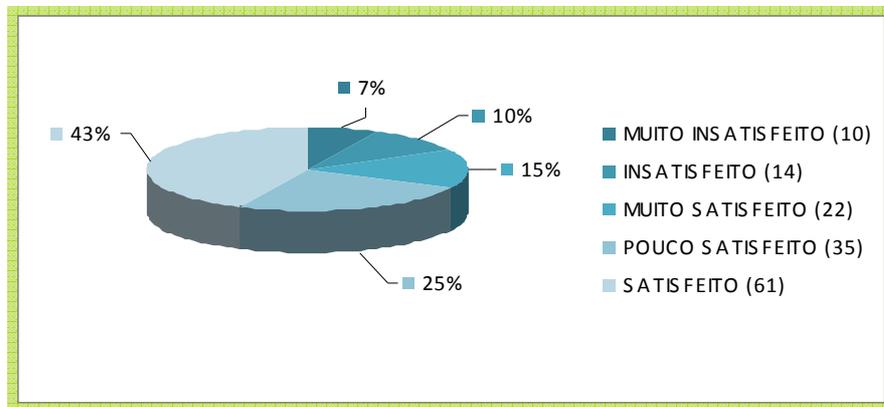


Gráfico 1 Atmosfera do trabalho e Cultura da organização.

Tabela 2: Qual o estilo de liderança percebido na sua organização? – Respondentes da questão sobre atmosfera de trabalho e a cultura da organização.

SITUAÇÃO	SATISFEITOS/ MUITO SATISFEITOS	INSATISFEITOS/ MUITO INSATISFEITOS
Autoritário (Autocrático)	19%	42%
Participativo (Democrático)	64%	33%
Delegativo (Liberal)	17%	25%
Total de participantes	100%	100%

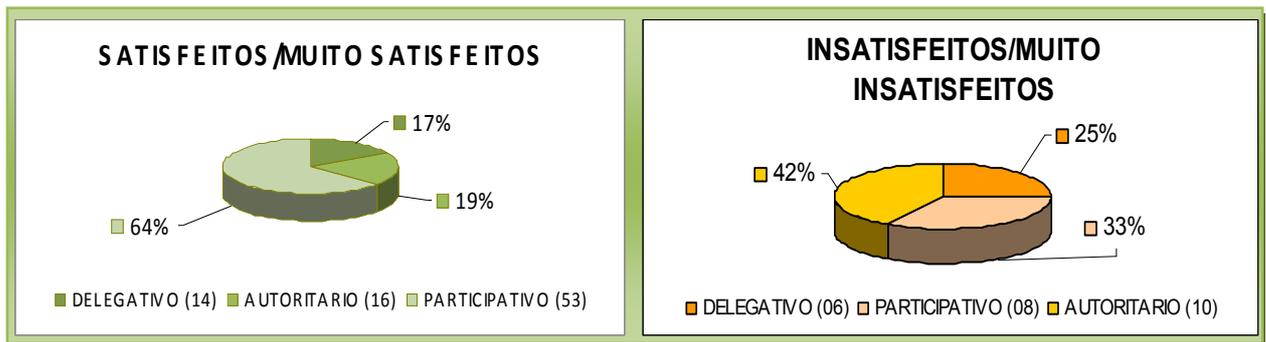


Gráfico 2 Tipo de líder.

Com base nas tabelas 1 e 2, e nos gráficos 1 e 2 demonstrados, analisamos que 83 respondentes de uma amostra de 142 se dizem satisfeitos com a atmosfera de trabalho e a cultura organizacional da empresa. Segundo Pereira (2004), a definição de cultura organizacional é influenciada pela Antropologia Cultural, que varia entre orientações conformacionistas, adaptativas e sistêmicas. No primeiro caso, são as normas exigidas pelas empresas, no segundo caso, significa a adaptação da empresa no mercado, e no terceiro caso a empresa investe no dinamismo.

Desse grupo de 83 pessoas satisfeitas e muito satisfeitas, encontramos 64% que contam com líderes participativos, 19% líderes autoritários e 17% líderes delegativos. Já dos 24 insatisfeitos, encontramos 42% com líderes autoritários, 33% líderes participativos e 25% líderes delegativos. Segundo Schermerhorn, Jr. (1999), um líder participante ou democrático mostra muita preocupação com pessoas. Os gerentes com esse estilo compartilham as decisões com o grupo de trabalho, estimulam a participação e apóiam os esforços de trabalho dos outros.

Os líderes influenciam na cultura organizacional, e percebemos que os mais satisfeitos contam com líderes participativos, enquanto os insatisfeitos contam com líderes autoritários. Segundo Silva (2005) os administradores devem entender o que é a cultura, para posteriormente determinar como esta pode sustentar a estratégia da organização. As ideologias são os princípios morais e valores que é a base para uma tomada de decisão. Tradicionalmente, os fundadores de uma empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial da organização. Eles têm uma visão daquilo que a organização deve ser.

Tabela 3: Satisfação com a gestão e sistemas de gestão de sua empresa – Aptidão da liderança para conduzir a organização.

SITUAÇÃO	RESPONDENTES C/ LÍDER PARTICIPATIVO - SATISFEITO	RESPONDENTES C/ LÍDER AUTORITÁRIO - INSATISFEITOS
1 – Muito insatisfeito	4%	50%
2 – Insatisfeito	2%	20%
3 – Pouco satisfeito	15%	10%
4 – Satisfeito	66%	10%
5 – Muito satisfeito	13%	10%
Total de participantes	100%	100%

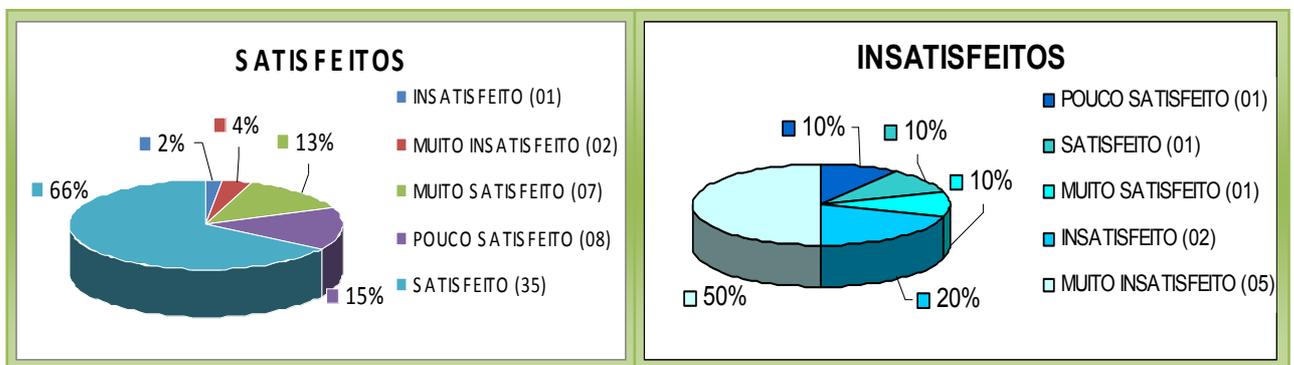


Gráfico 3 Aptidão da liderança para conduzir a organização.

Com base nas tabelas 3 e no gráfico 3, demonstrado acima, dos 53 respondentes com líder participativo, 66% estão satisfeitos com a aptidão da liderança para conduzir a empresa, ou seja, segundo Maximiano (2000), a liderança não é um atributo da pessoa, mas uma combinação complexa de quatro variáveis: as características do líder; as atitudes, necessidades e outras características pessoais dos liderados; as características da organização, em especial a tarefa a ser realizada; e a conjuntura social, econômica e política. Esses 35 entrevistados estão acostumados e sentem prazer em participar do processo de decisão, compartilhar idéias em busca de soluções em equipe.

Já essas 10 pessoas que contam com líder autoritário, 50% estão muito insatisfeitas com a aptidão da liderança para conduzir a organização, pois, segundo Schermerhorn, Jr.(1999), um líder diretivo ou autocrático mostra muita preocupação com a tarefa e pouca preocupação com as pessoas. Os gerentes com esse estilo tomam a maioria das decisões pelo grupo de trabalho, dão diretrizes e esperam que

suas ordens sejam cumpridas. Este tipo de líder toma a maioria das decisões pelo grupo de trabalho, dão diretrizes e esperam que suas ordens sejam cumpridas.

Tabela 4: Satisfação com as condições de trabalho – Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento, na organização.

SITUAÇÃO	RESPONDENTES C/ LIDER PARTICIPATIVO - SATISFEITO	RESPONDENTES C/ LIDER AUTORITÁRIO - INSATISFEITOS
1 – Muito Insatisfeito	0	40%
2 – Insatisfeito	6%	30%
3 – Pouco satisfeito	32%	20%
4 – Satisfeito	43%	10%
5 – Muito satisfeito	19%	0
Total de participantes	100%	100%

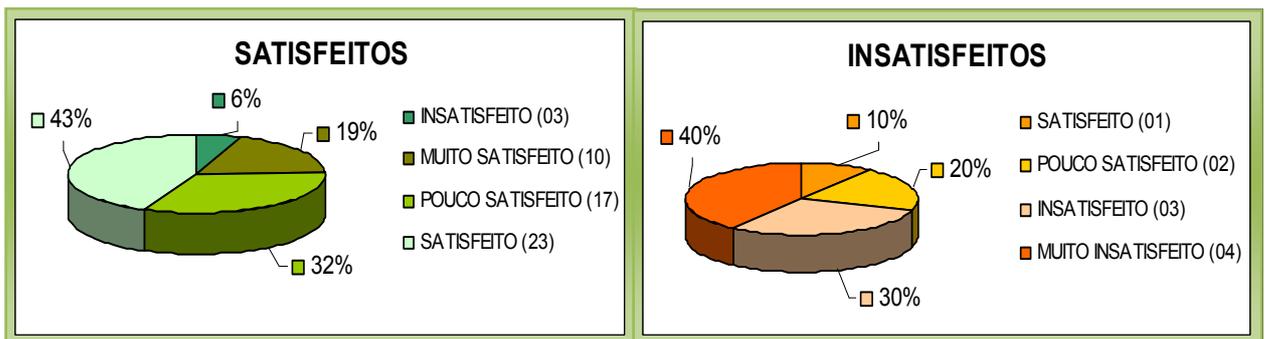


Gráfico 4 Gestão de igualdade de oportunidade e tratamento na organização.

Com base na tabela 4, e no gráfico 4 demonstrado acima, das 53 pessoas com líder participativo, 43% estão satisfeitas com a gestão de igualdade de oportunidade e tratamento na organização. Esses funcionários que contam com líder participativo, não percebem a diferença de tratamento dos seus líderes com relação aos liderados, o tratamento é igual para todos. Já 40% das 10 pessoas que contam com líderes autoritários, estão insatisfeitas com a gestão de igualdade dentro da organização. Segundo Silva (2005) a teoria da equidade mostra que as pessoas comparam seu trabalho com o das outras pessoas, fazendo com que comparem também se estão sendo bem remunerados ou não. Por exemplo, se uma pessoa perceber que as recompensas recebidas pelos seus esforços são menores do que as recebidas pelos esforços dos outros, se sentirá desmotivada.

Tabela 5: Qual seu nível hierárquico na empresa

SITUAÇÃO	RESPONDENTES C/ LIDER PARTICIPATIVO - SATISFEITO	RESPONDENTES C/ LIDER AUTORITÁRIO - INSATISFEITOS
Gerente	4%	0
Supervisor	9%	0
Coordenador	11%	10%
Técnico	23%	20%
Operacional	53%	70%
Total de participantes	100%	100%

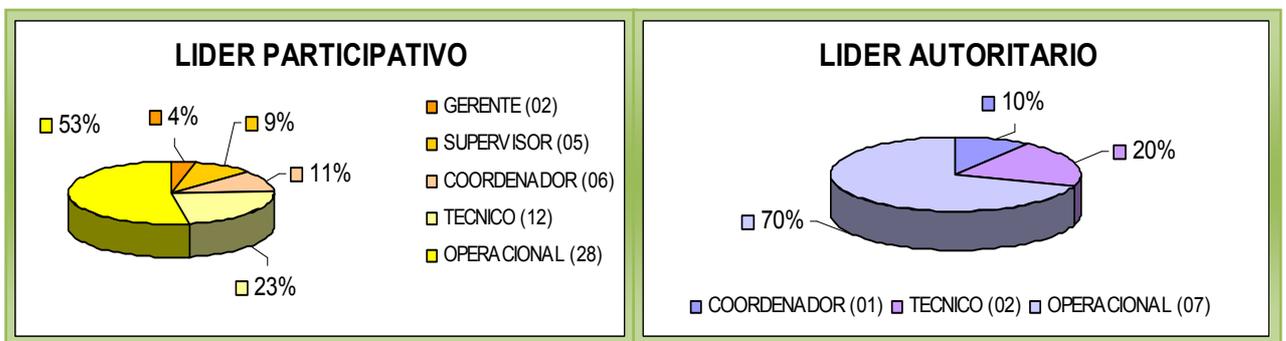


Gráfico 5 Nível hierárquico.

Observamos que, de acordo com a tabelas 5 e representada no gráfico 5, dos 53 pesquisados com líder participativo, 53% é do nível hierárquico operacional, porém são universitários e se interessam em participar de tomadas de decisões da empresa, se sentem responsáveis, importantes dentro da organização. Observamos também que 70% dos respondentes que contam com líderes autoritários são operacionais, porém por contar com um líder autoritário, não tem participação ativa na tomada de decisão da empresa.

Tabela 6: Tempo de serviço

SITUAÇÃO	RESPONDENTES C/ LIDER PARTICIPATIVO - SATISFEITO	RESPONDENTES C/ LIDER AUTORITÁRIO - INSATISFEITOS
Acima de 15 anos	2%	0%
De 10 até 15 anos	6%	10%
De 5 até 10 anos	15%	10%
Até 5 anos	77%	80%
Total de participantes	100%	100%

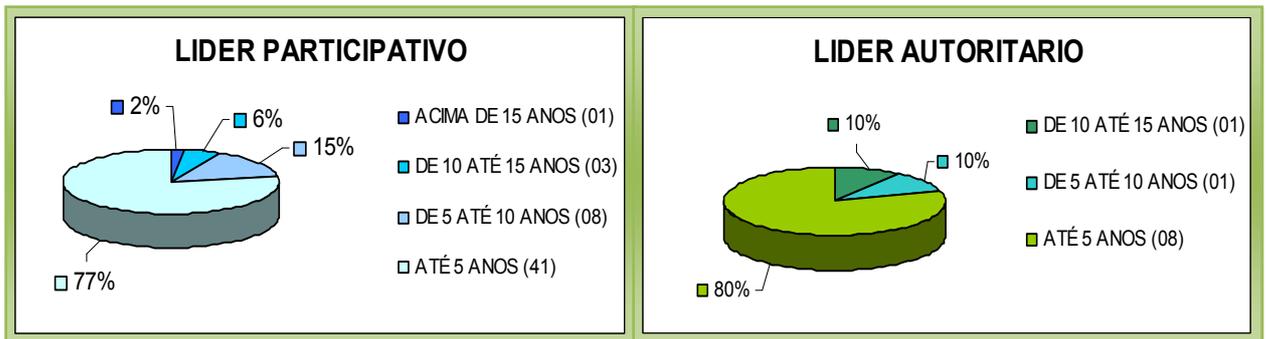


Gráfico 6 Tempo de serviço.

Com base na tabela 6, e no gráfico 6, demonstrado acima observamos que dessas 53 pessoas satisfeitas e que contam com líder participativo, 77% tem menos que 5 anos de experiência interna, ou seja, julgamos que estejam mais interessados em participar de tomadas de decisões ou mudanças dentro da empresa, do que os que já estão estabilizados em seu cargo ou empresa. Já as 10 pessoas insatisfeitas e com líderes autoritários, 80% tem menor tempo de serviço.

Tabela 7: Condições de trabalho – Relação empresa, colaboradores.

SITUAÇÃO	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 7	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 8
1 – Muito Insatisfeito	06%	08%
2 – Insatisfeito	11%	10%
3 – Pouco satisfeito	24%	27%
4 – Satisfeito	31%	40%
5 – Muito satisfeito	28%	15%
Total de participantes	100%	100%

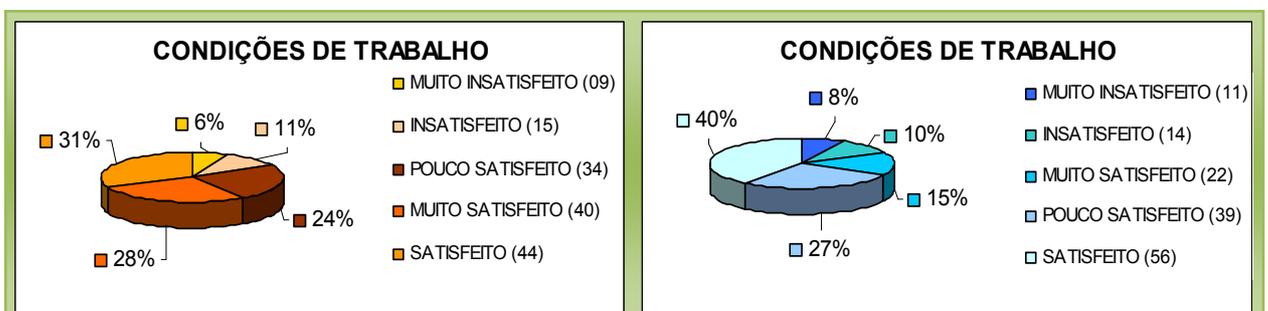


Gráfico 7 Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar.

Gráfico 8 Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores.

Com base na tabela 7, e nos gráficos 7 e 8, demonstrado acima observamos que uma média de 60% dos respondentes, estão “satisfeitos” e “muito satisfeitos” com a flexibilidade do horário de trabalho, e a forma como a organização lida com os problemas dos colaboradores, ou seja, com as condições de trabalho, o indivíduo trabalhará sempre motivado, conseqüentemente bons resultados e um aproveitamento para organização.

Segundo Maximiano (2000), a motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta. Quando uma pessoa está motivada para trabalhar é o mesmo que dizer que ela vai realizar este trabalho com disposição e com vontade.

Para um bom desempenho, depende da motivação e a organização deve entender bem desses processos para alcançar um bom resultado e aproveitamento de seus colaboradores.

Tabela 8: Condições de trabalho – Equipamentos disponíveis, distribuição do espaço no local de trabalho

SITUAÇÃO	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 9	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 10	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 11	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 12
1 – Muito Insatisfeito	07%	11%	06%	07%
2 – Insatisfeito	13%	13%	11%	07%
3 – Pouco satisfeito	18%	20%	17%	30%
4 – Satisfeito	36%	35%	40%	40%
5 – Muito satisfeito	26%	21%	26%	36%
Total de participantes	100%	100%	100%	100%

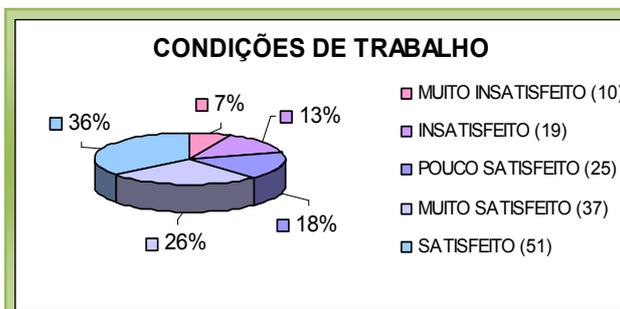


Gráfico 9 Equipamentos informáticos disponíveis.

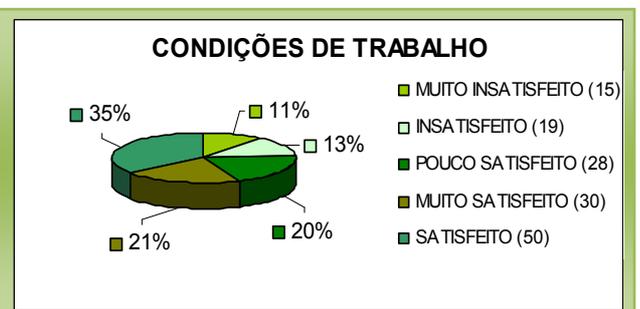


Gráfico 10 Software disponíveis

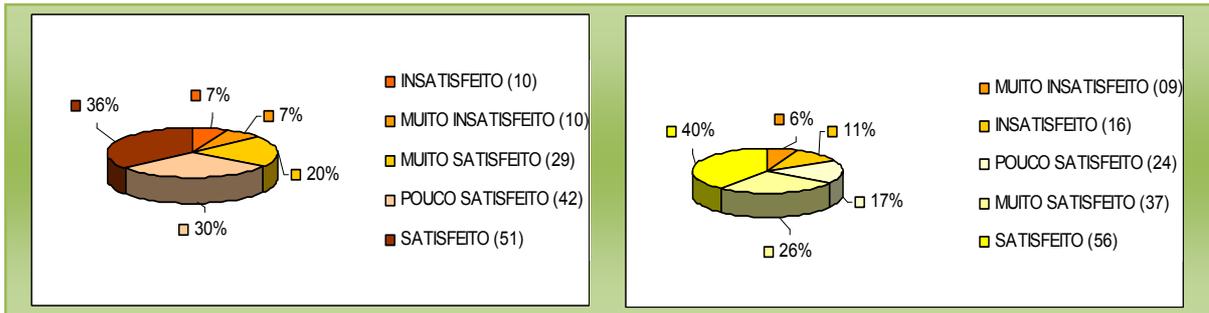


Gráfico 11 Equipamentos de comunicação disponíveis

Gráfico 12 Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho

Com base na tabela 8, e nos gráficos 9, 10, 11 e 12, demonstrado acima observamos que uma média de 56% a 66% dos respondentes, estão “satisfeitos” e “muito satisfeitos” com as condições de trabalho, ou seja, com os equipamentos disponíveis, com a disposição e distribuição do local de trabalho. Estes fatores influenciam no desempenho das tarefas dos indivíduos. Na visão de Herzberg, os fatores de motivação são essenciais para motivar os indivíduos, estão associados a sentimentos positivos. Eles se relacionam ao conteúdo do cargo e provocam satisfação nas pessoas com seu trabalho. Segundo Silva (2005, p. 233), “motivadores são necessários para manter a satisfação de alto desempenho no cargo”. Ao realizar melhorias naquilo que as pessoas têm fazer nas suas funções, Herzberg sugere que a satisfação e o desempenho na função podem ser elevados. Os fatores de satisfação incluem coisas como senso de realização, sensações de reconhecimento, senso de responsabilidade, oportunidade de progresso e sensações de crescimento pessoal.

Tabela 9: Condições de trabalho – Condições de segurança, higiene e serviços sociais.

SITUAÇÃO	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 13	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 14	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 15
1 – Muito Insatisfeito	07%	07%	17%
2 – Insatisfeito	06%	05%	16%
3 – Pouco satisfeito	18%	08%	16%
4 – Satisfeito	41%	45%	26%
5 – Muito satisfeito	28%	35%	25%
Total de participantes	100%	100%	100%

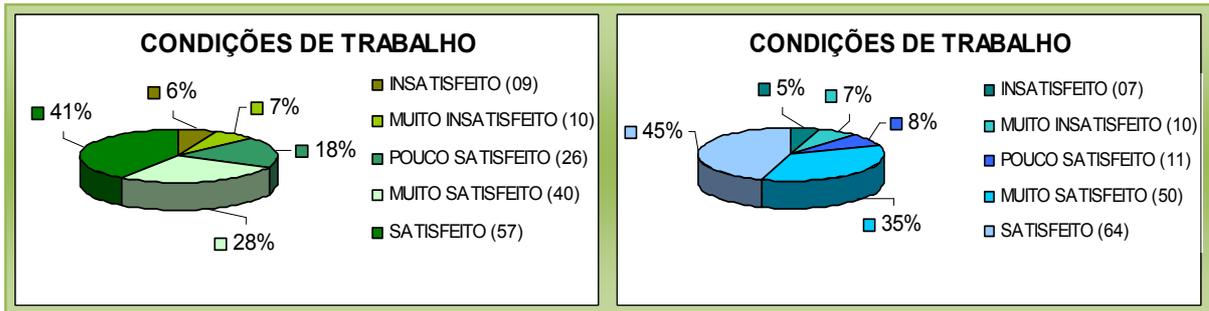


Gráfico 13 Condições de segurança

Gráfico 14 Condições de higiene

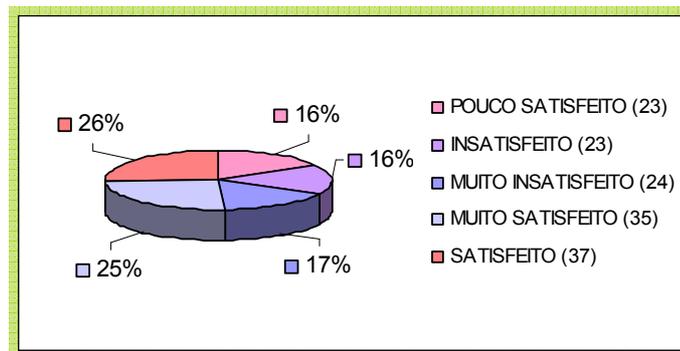


Gráfico 15 Serviços Sociais

Com base na tabela 9, e nos gráficos 13, 14 e 15, demonstrado acima observamos que uma média de 60% dos respondentes se dizem satisfeitos em relação às condições do trabalho. 80% dos respondentes estão “muito satisfeitos” e “satisfeitos” com as condições de higiene, e 69% com as condições de segurança.

Segundo Maximiano (2000), as necessidades inerentes a condição humana como alimentação, abrigo, segurança, reprodução, são básicas e necessárias.

Segundo Silva (2005), os fatores de higiene referem-se as necessidades de evitar dor no trabalho, ou seja, esses fatores estão relacionados às condições de trabalho do indivíduo, são fatores associados a sentimentos negativos. Como 80% estão satisfeitos, isso nos mostra que esses fatores negativos não existem.

De acordo com Silva (2005, p. 232), “os fatores de higiene não produzem nenhum crescimento nas respostas do trabalhador, mas evitam perda no desempenho, causada por restrição de trabalho”.

Segundo Silva (2005), necessidades de segurança se referem a busca de proteção contra doenças, roubo, desemprego, ameaças, e que surgem depois que as necessidades fisiológicas foram satisfeitas.

Satisfeitos com a condição de trabalho, os funcionários trabalham bem e motivados.

Tabela 10: Condições de trabalho – Sistema de recompensa, sistema de avaliação.

SITUAÇÃO	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 16	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 17
1 – Muito Insatisfeito	18%	11%
2 – Insatisfeito	20%	16%
3 – Pouco satisfeito	23%	29%
4 – Satisfeito	24%	35%
5 – Muito satisfeito	15%	09%
Total de participantes	100%	100%

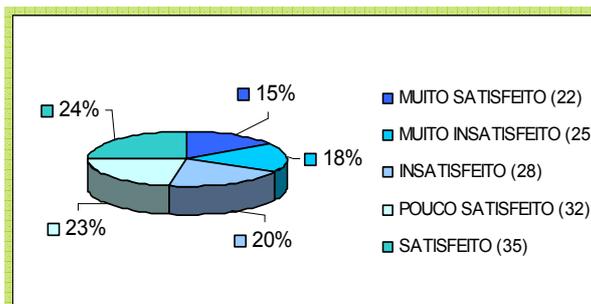


Gráfico 16 Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo

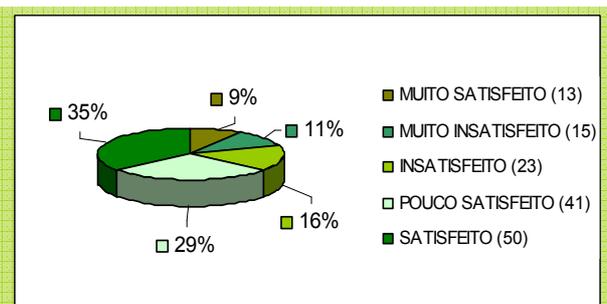


Gráfico 17 Sistema de avaliação de desempenho relativamente aos objetivos fixados

Com base na tabela 10, e nos gráficos 16 e 17 demonstrados acima, com relação ao sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objetivos fixados, 44% dos respondentes se dizem muito satisfeitos e satisfeitos, ou seja, a empresa reconhece seus esforços, valorizam seu desempenho.

Segundo Stoner; Freeman (1999), entre os fatores de satisfação (fatores motivantes) estão a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso.

Os fatores de motivação são essenciais para mobilizar os indivíduos, estão associados a sentimentos positivos. Eles se relacionam ao conteúdo do cargo e provocam satisfação nas pessoas com seu trabalho. “Motivadores são necessários para manter a satisfação e alto desempenho no cargo” (SILVA, 2005, p. 233).

Os fatores de satisfação incluem coisas como: senso de realização; senso de responsabilidade; oportunidade de progresso; e sensações de crescimento pessoal.

Com relação a satisfação com as condições de trabalho, segundo Tachizawa; Scaico (1997, p.329), “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral; e desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

Existem elementos que afetam o clima organizacional de uma empresa: a comunicação, os objetivos, a responsabilidade, os benefícios, a participação, a criatividade, a liderança, a motivação, o reconhecimento, dentre outros.

Tabela 11: Níveis de motivação

SITUAÇÃO	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 18	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 19	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 20	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 21	RESPOSTAS DA QUESTÃO DO GRAFICO 22
1 – Muito desmotivado	04%	06%	05%	05%	04%
2 – Desmotivado	06%	06%	08%	12%	11%
3 – Pouco motivado	25%	22%	23%	23%	25%
4 – Motivado	32%	42%	40%	33%	23%
5 – Muito motivado	33%	24%	24%	27%	37%
Total de participantes	100%	100%	100%	100%	100%

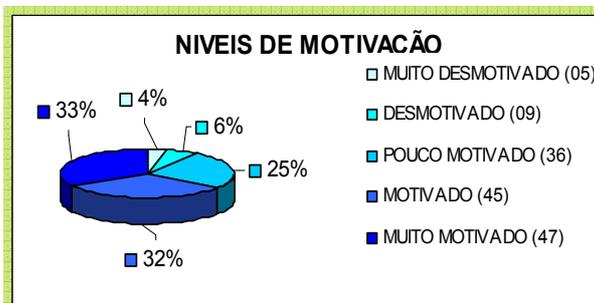


Gráfico 18 Motivação para aprender novos métodos de trabalho.

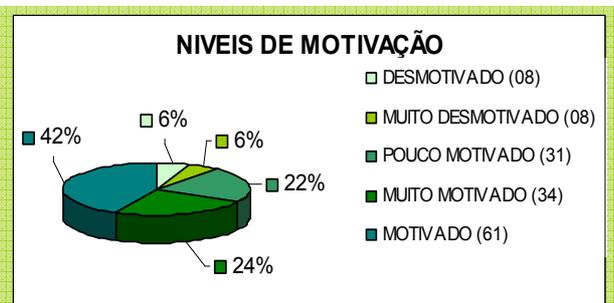


Gráfico 19 Motivação para desenvolver trabalho em equipe.

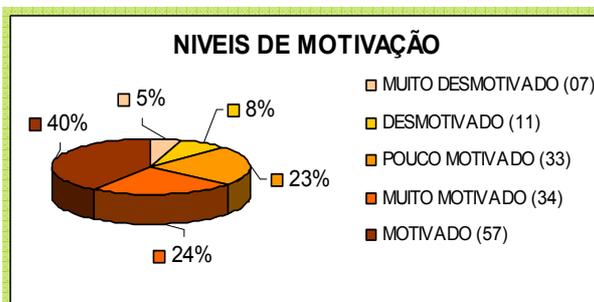


Gráfico 20 Motivação para participar em ações de formação.

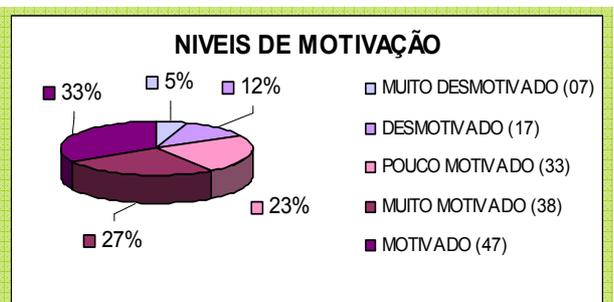


Gráfico 21 Motivação para participar em projetos de mudança na organização.

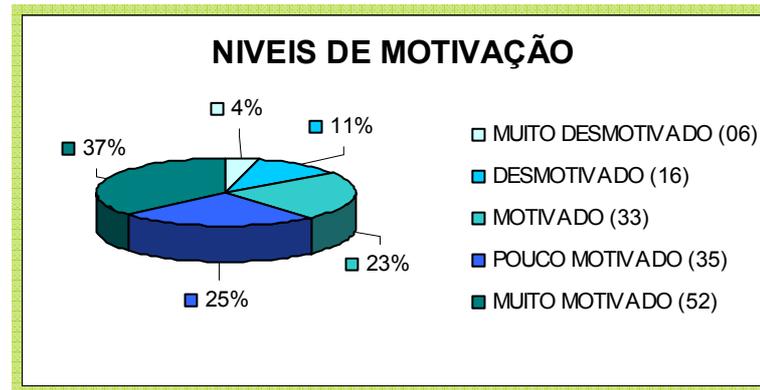


Gráfico 22 Motivação para sugerir melhorias.

Com base na tabela 11, e nos gráficos 18, 19, 20, 21 e 22 demonstrados acima, de acordo com a pesquisa, uma média de 60% dos respondentes estão motivados e muito motivados com as atividades dentro da empresa.

65% desses respondentes se dizem motivados a aprender novos métodos de trabalho, 66% a desenvolver trabalhos em equipe, 64% motivados para participar em ações de formação, 60% para participar de mudanças na organização e para sugerir melhorias, ou seja, observamos que esses respondentes são universitários e sentem prazer em participar de projetos da empresa, de trabalhar em equipe, estão preparados para mudanças e novas oportunidades, estão motivados, pois estão “iniciando” suas carreiras no mercado de trabalho.

Segundo Silva (2005), a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade ou expectativa, então somos motivados a realizar uma ação para satisfazer essa necessidade, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta seja atingida.

A motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta. Quando uma pessoa está motivada para trabalhar é o mesmo que dizer que ela vai realizar este trabalho com disposição e com vontade. Para um bom desempenho da realização, a organização deve entender bem desses processos de motivação, para alcançar um bom resultado e aproveitamento de seus colaboradores (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Schermerhorn, Jr. (1999), as necessidades de auto-realização é quando o indivíduo participa de um trabalho criativo e desafiador, participa da tomada de decisão da empresa. As necessidades de estima são aquelas quando o indivíduo é responsável por uma função importante, é promovido a uma função de maior status, é elogiado e reconhecido pelo seu supervisor.

Observamos que por serem respondentes universitários, estariam em busca de uma carreira de sucesso, ou seja, é um motivo para realizar uma ação para se atingir a meta traçada. Para esses respondentes, a meta seria uma função importante dentro da empresa, com maior responsabilidade, ou até uma promoção, para que sejam motivados a atingir essa meta com um bom desempenho, dando resultados eficazes e eficientes para a organização.

Tabela 12: Processo de decisão da empresa

SITUAÇÃO	RESPOSTA
O GERENTE DEFINE LIMITES; PEDE AO GRUPO TOMAR A DECISÃO	06%
O GERENTE " VENDE " A DECISÃO AOS SUBORDINADOS	06%
O GERENTE PERMITE AOS SUBORDINADOS FUNCIONAREM DENTRO DO LIMITE DEFINIDO PELO SUPERIOR	07%
O GERENTE APRESENTA UMA TENTATIVA DE DECISÃO SUJEITA A MUDANÇA	08%
O GERENTE APRESENTA UM PROBLEMA, OBTEM SUGESTÕES E TOMA A DECISÃO	15%
O GERENTE APRESENTA AS IDEIAS E CONVIDA AO QUESTIONAMENTO	17%
O GERENTE TOMA A DECISÃO E ANUNCIA	41%
Total de participantes	100%

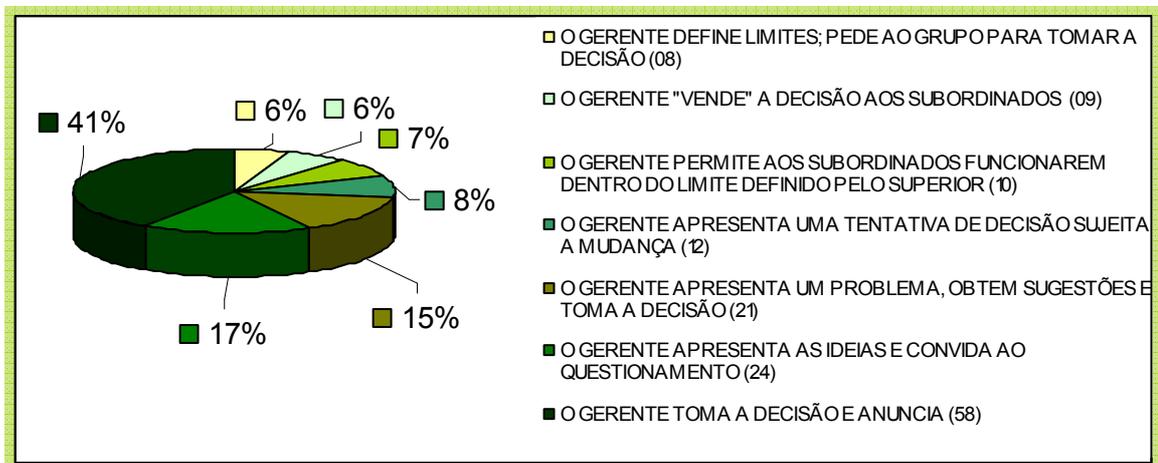


Gráfico 23 Processo de decisão na empresa.

Com base na tabela 12, e no gráfico 23 demonstrado acima, observamos no gráfico do processo de decisão da empresa, que 41% dos respondentes percebem que o gerente toma a decisão e anuncia aos colaboradores, sem escutar sugestões ou críticas a respeito da tomada de decisão, ou seja, a autoridade é totalmente do gerente, um líder autoritário.

Logo em seguida, 17% dos respondentes percebem na organização que o gerente apresenta as idéias e os convida ao questionamento, ou seja, observamos

que o líder é participativo, convidando os funcionários a participar da tomada de decisão da empresa.

15% dos respondentes percebem que o gerente apresenta um problema, obtém sugestões dos funcionários e toma a decisão, ou seja, aqui observamos um líder delegativo, pois delegou a responsabilidade de decisão aos subordinados e somente depois de ouvir as sugestões de cada um, tomou a decisão que achou a mais correta.

CAPITULO 4
CONSIDERAÇÕES FINAIS

4 CONCLUSÕES

Para que uma organização atinja seus objetivos com eficácia e eficiência, deve investir esforços em todos os seus recursos internos, adaptando-se ao ambiente externo, sobretudo em seu capital humano, através de investimento em sua capacitação e desenvolvimento.

De acordo com o presente estudo, observa-se que as teorias da motivação orientam a organização a prevenir o sentimento de frustração no ambiente de trabalho, evitando assim, a perda de seu capital humano para o competitivo mercado de trabalho.

As teorias da motivação sugerem que sejam adotados modelos para promover entre os colaboradores o sentimento do motivo para a ação, oferecendo benefícios, incentivos, sempre inovando o capital humano da empresa.

As empresas que adotam como sistema de trabalho regras do tipo autoritárias tem como resultados, colaboradores pouco satisfeitos e conseqüentemente resultados pouco significativos ou insatisfatórios.

Por outro lado, as organizações que são flexíveis, adotam sistemas mais abertos e incentivam seus colaboradores a participarem ativamente da tomada de decisão com opiniões, sugestões, poderão ter mais aproveitamento dos mesmos e esses darão resultados satisfatórios.

Como visto no estudo, a liderança influencia no fator motivacional da empresa. Os conceitos vistos nos capítulos anteriores foram confirmados através dos resultados da pesquisa aplicada na FIB, onde a relação entre líderes e liderados contribui para a motivação e conseqüente para produtividade.

As relações do líder são percebidas por todos os membros, seus estilos de liderança é observado e medido por todos. A liderança participativa foi a que obteve maior porcentagem na pesquisa, e querem sentir que fazem parte da equipe, participar da tomada de decisão da empresa, embora as decisões passem pela administração.

E por fim, o fator motivacional somente é eficiente e eficaz, quando os subsistemas se completam: motivação intrínseca (reconhecimento), motivação extrínseca (benefícios, cursos, treinamentos, incentivos), e liderança. Cabe somente a organização e aos líderes incentivar os colaboradores com situações motivadoras, para se atingir os objetivos da empresa.

Observamos ainda no presente estudo que os colaboradores têm uma expectativa de que o *empowerment*, segundo Silva (2005), possuem as mesmas características de um estilo de liderança, ou seja, a liderança delegativa. Segundo Silva (2005, p. 509), o “*empowerment* significa a passagem da autoridade e responsabilidade permanentemente da tomada de decisão dos gerentes/administradores para os funcionários”.

Essas mesmas características observamos no estilo de liderança liberal, onde Maximiano (2000) mostra que nos casos de comportamento liberal, o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões.

Segundo Silva (2005) o *empowerment* contribui para a organização, pois é um modelo que pode conduzir as mudanças nos processos organizacionais, porque os funcionários sentem que desempenham papéis ativos mais do que passivos na organização. Esta mutualidade entre interesses acabam por conferir o perfil participativo e não o delegativo como esperado por ambas as partes.

REFERÊNCIAS

- CERTO, S. C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DRUCKER, P. F. Tradução: MALFERRARI, C. A. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEREIRA, O. G. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2.ed. Lisboa: Oficina Textype, 2004.
- ROBBINS, S. P. Tradução técnica: MARCONDES, R. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: PearsonPrentice Hall, 2005.
- SCHERMERHORN, JR., J. R. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- SOTO, E. Prefácio: B., O. J. Tradução técnica: MARRAS, J. P. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Tradução: CALADO, A. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como os alunos que atuam profissionalmente em empresas percebem a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o anonimato é respeitado.

Sexo () Feminino () Masculino

Idade: _____ Ano faculdade: _____ Tempo de serviço: _____

Qual seu nível hierarquico na empresa					
Operacional	Tecnico	Coordenador	Supervisor	Gerente	Diretor

Ao preencher o questionário tenha em conta que o grau de satisfação:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Satisfação com a gestão e sistemas de gestão de sua empresa					
Indicador	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Aptidão da liderança para conduzir a organização					
Manuais de procedimentos					
Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objectivos fixados					
Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo					
Concepção dos processos da organização					
Postura da organização face à mudança e à modernização					
Satisfação com as condições de trabalho					
Indicador	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho					
Atmosfera de trabalho e a cultura da organização					
Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar					
Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento, na organização					
Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores.					
Equipamentos informáticos disponíveis					
Software disponível					
Equipamentos de comunicação disponíveis					
Condições de higiene					
Condições de segurança					
Serviços sociais (assistência médica e de enfermagem, apoio nos gastos com a saúde, ensino, etc.)					

Envolvimento ativo na organização					
Indicador	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Envolvimento nos processos de tomada de decisão					
Envolvimento em atividades de melhoria					
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores					

Qual o estilo predominante de liderança percebido na sua organização	
Indicador	Estilo de liderança
Autoritário (autocrático)	
Participativo (democrático)	
Delegativo (liberal)	

Ao preencher este quadro tenha em conta que o grau de motivação:

1 = Muito desmotivado, 2 = desmotivado, 3 = Pouco motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito motivado

Níveis de motivação					
Indicador	Grau de Motivação				
	1	2	3	4	5
Motivação para aprender novos métodos de trabalho					
Motivação para desenvolver trabalho em equipe					
Motivação para participar em ações de formação					
Motivação para participar em projetos de mudança na organização					
Motivação para sugerir melhorias					

Como você percebe o processo de decisão de sua empresa (marque um X em uma das respostas abaixo)						
1 O gerente toma a decisão e a anuncia	2 O gerente "vende" a decisão aos subordinados	3 O gerente apresenta as idéias e convida ao questionamento	4 O gerente apresenta uma tentativa de decisão sujeita à mudança	5 O gerente apresenta um problema, obtém sugestões e toma a decisão	6 O gerente define limites; pede ao grupo para tomar a decisão	7 O gerente permite aos subordinados funcionarem dentro dos limites definidos pelo superior
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questionário adaptado por:

www.vpgr.azores.gov.pt/.../Questionário%20de%20satisfação%20dos%20colaboradores.doc

PERGUNTAS/ ALTERNATIVAS	Nº PESSOAS	PERCENTUAL
TOTAL	142	100%
SEXO		
Feminino	70	49%
Masculino	72	51%
IDADE		
18 a 25 anos	95	67%
26 a 30 anos	28	20%
31 a 39 anos	16	11%
Acima de 40 anos	3	2%
ANO FACULDADE		
1º ano	40	28%
2º ano	23	16%
3º ano	33	23%
4º ano	46	33%
TEMPO DE SERVIÇO		
Até 5 anos	107	76%
De 5 até 10 anos	24	17%
De 10 até 15 anos	9	6%
Acima de 15 anos	2	1%
NIVEL HIERARQUICO NA EMPRESA		
Operacional	84	60%
Tecnico	26	18%
Coordenador	12	8%
Supervisor	9	6%
Gerente	8	6%
Diretor	3	2%
APTIDÃO DA LIDERANÇA PARA CONDUZIR A ORGANIZAÇÃO		
Muito Insatisfeito	9	6%
Insatisfeito	11	8%
Pouco Satisfeito	39	27%
Satisfeito	68	48%
Muito Satisfeito	15	11%
MANUAIS DE PROCEDIMENTO		
Muito Insatisfeito	16	11%
Insatisfeito	23	16%
Pouco Satisfeito	45	32%
Satisfeito	45	32%
Muito Satisfeito	13	9%
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, RELATIVAMENTE AOS OBJETIVOS FIXADOS		
Muito Insatisfeito	15	11%
Insatisfeito	23	16%
Pouco Satisfeito	41	29%
Satisfeito	50	35%
Muito Satisfeito	13	9%

CONCEPÇÃO DOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO		
Muito Insatisfeito	25	18%
Insatisfeito	28	20%
Pouco Satisfeito	32	23%
Satisfeito	35	24%
Muito Satisfeito	22	15%
POSTURA DA ORGANIZAÇÃO FACE À MUDANÇA E À MODERNIZAÇÃO		
Muito Insatisfeito	8	6%
Insatisfeito	17	12%
Pouco Satisfeito	37	26%
Satisfeito	64	45%
Muito Satisfeito	16	11%
DISPOSIÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO ESPAÇO NO LOCAL DE TRABALHO		
Muito Insatisfeito	10	7%
Insatisfeito	12	8%
Pouco Satisfeito	40	28%
Satisfeito	54	39%
Muito Satisfeito	26	18%
ATMOSFERA DE TRABALHO E A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO		
Muito Insatisfeito	10	7%
Insatisfeito	14	10%
Pouco Satisfeito	35	25%
Satisfeito	61	43%
Muito Satisfeito	22	15%
FLEXIBILIDADE DO HORARIO DE TRABALHO E A POSSIBILIDADE DE CONCILIAR O TRABALHO COM A VIDA FAMILIAR		
Muito Insatisfeito	9	6%
Insatisfeito	15	11%
Pouco Satisfeito	34	24%
Satisfeito	44	31%
Muito Satisfeito	40	28%
GESTÃO DA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES E IGUALDADE DE TRATAMENTO, NA ORGANIZAÇÃO.		
Muito Insatisfeito	9	6%
Insatisfeito	20	14%
Pouco Satisfeito	43	30%
Satisfeito	51	37%
Muito Satisfeito	19	13%
FORMA COMO A ORGANIZAÇÃO LIDA COM OS PROBLEMAS PESSOAIS DOS COLABORADORES		
Muito Insatisfeito	11	8%
Insatisfeito	14	10%
Pouco Satisfeito	39	27%
Satisfeito	56	40%
Muito Satisfeito	22	15%

EQUIPAMENTOS INFORMATICOS DISPONIVEIS		
Muito Insatisfeito	10	7%
Insatisfeito	19	13%
Pouco Satisfeito	25	18%
Satisfeito	51	36%
Muito Satisfeito	37	26%
SOFTWARE DISPONIVEIS		
Muito Insatisfeito	15	11%
Insatisfeito	19	13%
Pouco Satisfeito	28	20%
Satisfeito	50	35%
Muito Satisfeito	30	21%
EQUIPAMENTOS DE COMUNICAÇÃO DISPONIVEIS		
Muito Insatisfeito	9	6%
Insatisfeito	16	11%
Pouco Satisfeito	24	17%
Satisfeito	56	40%
Muito Satisfeito	37	26%
CONDIÇÕES DE HIGIENE		
Muito Insatisfeito	10	7%
Insatisfeito	7	5%
Pouco Satisfeito	11	8%
Satisfeito	64	45%
Muito Satisfeito	50	35%
CONDIÇÕES DE SEGURANÇA		
Muito Insatisfeito	10	7%
Insatisfeito	9	6%
Pouco Satisfeito	26	18%
Satisfeito	57	41%
Muito Satisfeito	40	28%
SERVIÇOS SOCIAIS (ASSISTENCIA MÉDICA E DE ENFERMAGEM, APOIO NOS GASTOS COM A SAÚDE, ENSINO, ETC)		
Muito Insatisfeito	24	17%
Insatisfeito	23	16%
Pouco Satisfeito	23	16%
Satisfeito	37	26%
Muito Satisfeito	35	25%
ENVOLVIMENTO NOS PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO		
Muito Insatisfeito	13	9%
Insatisfeito	12	8%
Pouco Satisfeito	52	37%
Satisfeito	51	36%
Muito Satisfeito	14	10%
ENVOLVIMENTO EM ATIVIDADES DE MELHORIA		
Muito Insatisfeito	13	9%
Insatisfeito	13	9%
Pouco Satisfeito	50	35%
Satisfeito	48	34%
Muito Satisfeito	18	13%

MECANISMOS DE CONSULTA E DIALOGO ENTRE COLABORADORES E GESTORES		
Muito Insatisfeito	10	7%
Insatisfeito	13	9%
Pouco Satisfeito	40	28%
Satisfeito	56	40%
Muito Satisfeito	23	16%
QUAL O ESTILO DE LIDERANÇA PERCEBIDO NA SUA ORGANIZAÇÃO		
Autoritário (autocrático)	42	30%
Participativo (democrático)	76	53%
Delegativo (liberal)	24	17%
MOTIVAÇÃO PARA APRENDER NOVOS MÉTODOS DE TRABALHO		
Muito Desmotivado	5	4%
Desmotivado	9	6%
Pouco Motivado	36	25%
Motivado	45	32%
Muito Motivado	47	33%
MOTIVAÇÃO PARA DESENVOLVER TRABALHO EM EQUIPE		
Muito Desmotivado	8	6%
Desmotivado	8	6%
Pouco Motivado	31	22%
Motivado	61	42%
Muito Motivado	34	24%
MOTIVAÇÃO PARA PARTICIPAR EM AÇÕES DE FORMAÇÃO		
Muito Desmotivado	7	5%
Desmotivado	11	8%
Pouco Motivado	33	23%
Motivado	57	40%
Muito Motivado	34	24%
MOTIVAÇÃO PARA PARTICIPAR EM PROJETOS DE MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO		
Muito Desmotivado	7	5%
Desmotivado	17	12%
Pouco Motivado	33	23%
Motivado	47	33%
Muito Motivado	38	27%
MOTIVAÇÃO PARA SUGERIR MELHORIAS		
Muito Desmotivado	6	4%
Desmotivado	16	11%
Pouco Motivado	35	25%
Motivado	33	23%
Muito Motivado	52	37%

PROCESSO DE DECISÃO DA EMPRESA		
O gerente toma a decisão e a anuncia	58	41%
O gerente "vende" a decisão aos subordinados	9	6%
O gerente apresenta as idéias e convida ao questionamento	24	17%
O gerente apresenta uma tentativa de decisão sujeita à mudança	12	8%
O gerente apresenta um problema, obtém sugestões e toma a decisão	21	15%
O gerente define limites; pede ao grupo para tomar a decisão	8	6%
O gerente permite aos subordinados funcionarem dentro dos limites definidos pelo superior	10	7%