

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Luiz Gustavo de Freitas Rodrigues

**PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: O PAPEL DA
GESTÃO EM MOTIVAR AS PESSOAS**

Taubaté – SP
2017

Luiz Gustavo de Freitas Rodrigues

**PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: O PAPEL DA
GESTÃO EM MOTIVAR AS PESSOAS**

Monografia apresentada para obtenção do
Título de Especialista pelo Curso de Pós-
graduação em Gestão de Processos Industriais
do Departamento de Engenharia Mecânica da
Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof. Jair Gustavo de Mello Torres

Taubaté – SP

2017

LUIZ GUSTAVO DE FREITAS RODRIGUES

PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: O PAPEL DA GESTÃO EM MOTIVAR AS PESSOAS

Monografia apresentada para obtenção do Título de Especialista pelo Curso de Pós-graduação em Gestão de Processos Industriais do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof. Jair Gustavo de Mello Torres

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Jair Gustavo de Mello Torres

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Giorgio Eugenio Oscare Giacaglia

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

DEDICATÓRIA

Dedico à minha mãe em especial, por sempre acreditar e dar apoio nas minhas decisões para que fosse concluída mais uma conquista acadêmica. A meu pai (in memory) que segue me iluminando e perseverando nesta caminhada de sucesso e realizações a cada instante.

A todos os amigos e colegas que contribuíram no aprofundamento e troca de conhecimentos nas discussões de conteúdo, durante esses dois anos de agradável trajetória.

Aos professores e profissionais do departamento pelo suporte e auxílio nas informações primordiais que nos passaram.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Me. Jair Gustavo de Mello Torres, por me orientar com profissionalismo e conhecimento acadêmico, na criação dessa monografia e acreditar no enriquecimento do tema abordado.

Ao Prof. Dr. Giorgio Eugenio Oscare Giacaglia, nas orientações do curso de especialização e disposição de passar seus ricos conhecimentos acadêmicos na avaliação dessa monografia.

Aos amigos da Turma GPI 2015 por dividir durante esses dois anos de curso, na convivência respeitosa e discussões nas aulas ministradas junto aos respectivos professores.

“Algo só é impossível até que alguém duvide e resolva provar ao contrário”.

Albert Einstein

RODRIGUES, L. G. F. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: O PAPEL DA GESTÃO EM MOTIVAR AS PESSOAS

2017. 40f. Monografia (Especialização em Gestão de Processos Industriais) – Departamento de Engenharia Mecânica, Universidade de Taubaté, Taubaté.

RESUMO

Este trabalho propõe apresentar uma pesquisa bibliográfica, analisando o papel da gestão no sentido de motivar as pessoas no local de trabalho, numa forma de manter a satisfação e foco de produtividade no chão de fábrica. A pesquisa levantou três casos no intuito de apontar a gestão como o centro relevante de mudança nas ações de abordagem pessoal, apresentando a função da liderança em entender cada indivíduo, na forma de aprimorar a comunicação e contribuir para os resultados esperados pela empresa. As análises apresentaram a dinâmica de desenvolver seus recursos, na possibilidade de identificar o papel ideal de responsabilidade da gestão e o referente suporte na busca por soluções mais apropriadas. O comprometimento das pessoas enfoca a descentralização da gestão na imposição de funcionalidade adequada, alinhada na mudança de postura, busca pela produtividade eficaz e maior controle da resposta das informações.

Palavras-chave: Gestão, motivação, organização, desempenho.

RODRIGUES, L. G. F. BIBLIOGRAPHIC RESEARCH: THE ROLE OF MANAGEMENT IN MOTIVATING PEOPLE.

2017. 40f. Monograph (Specialization in Industrial Processes Management) - Department of Mechanical Engineering, University of Taubaté, Taubaté.

ABSTRACT

This study proposes to introduce a bibliographic research, analyzing the role of management to motivate people in workplaces, always chasing high levels of satisfaction and productivity in the shop floor. The research has raised three cases to indicate the management as the relevant center to change the actions of personal approach, showing the role of leadership to understand each person, improve communication and support the quest for the expected results. The analysis introduced the correct dynamic to develop the resources, the possibilities to identify management's responsibility and support looking for appropriate solutions. The commitment of the employees focus the decentralization of the management to set the proper functionality, connected with the change in the attitude, pursuing effective productivity and bigger control of answers with information.

Key-words: Management, motivation, organization, performance.

LISTA DE TABELAS

Quadro 1: Comparação entre o método quantitativo e o método qualitativo...	27.
Quadro 2: Relação entre Pesquisa aplicada e Pesquisa básica.....	28.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GP – Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Justificativa	14
1.2	Objetivo.....	15
1.3	Objetivos secundários	15
1.4	Estrutura	16
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1	Gestão e relação com as pessoas	17
2.2	Gestão Participativa	20
2.3	A motivação e clima organizacional	21
3	MÉTODO.....	23
3.1	Pesquisa quanto aos procedimentos (delineamento)	24
3.2	Pesquisa do tipo de Abordagem: Qualitativa e Quantitativa	27
3.3	Pesquisa de natureza: Básica e aplicada	28
3.4	Pesquisa quanto a sua natureza	30
4	RESULTADOS	31
4.1	O papel diferencial da Liderança	31
4.2	A dinâmica da Motivação	33
5	DISCUSSÕES	34
6	CONCLUSÃO.....	35
	REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

A gestão como um todo está sempre buscando soluções para tornar as equipes mais produtivas, focadas nas responsabilidades atuantes e obedecendo as estratégias da organização, considerando sempre a qualidade do produto e visando o processo de interação das pessoas. A competitividade pelo diferencial de qualquer produto, serviços ou inovação, sugere críticas e apontam melhorias, na busca por um ambiente de trabalho saudável, onde as pessoas gostem de estar e passar seu tempo.

Mattar & Ferraz (2004) citam que as empresas sabem o valor e a importância de obter e manter o comprometimento de seus colaboradores. Colaboradores comprometidos propiciam maior eficiência e eficácia. Porém os autores comentam que nem sempre é fácil conseguir esse comprometimento por parte dos colaboradores. O mercado atualmente exige das empresas alta competitividade, e as mesmas esperam o comprometimento de seus colaboradores para atingirem uma maior produtividade, com qualidade nos serviços e, assim, obterem um crescimento através de resultados sustentáveis e da satisfação dos clientes.

Desde o surgimento das organizações modernas, algumas características de gestão vêm contribuindo para manter o equilíbrio e garantia de sobrevivência organizacional, ligadas aos recursos existentes da empresa. O desenvolvimento de cada indivíduo aponta maior competência e exalta maior o entendimento das pessoas envolvidas. Albuquerque e Leite (2010) defendem que no contexto do mundo organizacional contemporâneo, a gestão de pessoas se refere a um setor de responsabilidade nas organizações, com uma proposta atual que abrange principalmente a liderança e a motivação.

O estímulo de participação nas melhorias do ambiente de trabalho ajuda nas decisões empresariais, onde reflete na imagem consciente do ser humano de assumir iniciativas e mudar seus valores e crenças; permitindo compreender a limitação técnica e gerencial. O ponto de não administrar sozinho, possibilita uma gestão mais participativa dos envolvidos, uma gestão

centralizada pode parecer inadequado e eventualmente fatal para o destino da organização, onde cada caso pode seguir um diferencial que exerce para manter um clima organizacional satisfatório com foco na tranquilidade das equipes no desempenho de suas atividades.

Num processo de busca de uma estratégia que traga para a empresa uma vantagem competitiva sustentável, a diferenciação no mercado é fator importante para isso e o líder deve incentivar a inovação das equipes de trabalho. Inovação é ter ideias que os concorrentes ainda não tiveram, bem como implantá-las com sucesso, como parte da estratégia das empresas, visando tanto o desempenho econômico e a criação de valor (SIMANTOB & LIPPI, 2003).

Atualmente, os diversos segmentos de empresa apontam vários exemplos de gestões, com a mesma finalidade de promover capacidade e adequação às bases de desenvolvimento organizacional, visando diretrizes ideais e melhor proveito de seus recursos para apresentar a seus clientes melhores condições no produto em exercício. A dinâmica para controlar esses desempenhos, permite a representatividade do papel de gestão ou liderança, preparadas no desenvolvimento de pessoas e ataque das falhas, focalizando os resultados finais; mas alinhando a funcionalidade e planejamento da organização para tais objetivos.

1.2 Objetivo

O trabalho tem como objetivo apresentar uma pesquisa bibliográfica com análise do papel da liderança na motivação da equipe, o aumento de produtividade, criação de um clima organizacional satisfatória e busca por soluções no chão de fábrica.

1.3 Objetivos secundários

O trabalho ainda expressa a determinação de estilos de liderança, atribuição de responsabilidades, mudança no sentido de organização, fatores motivadores e desmotivadores; além do equilíbrio de resultados influentes da capacidade da empresa.

1.4 Estrutura

A fim de atender ao objetivo supracitado, esta monografia foi dividida em seções, estruturada da seguinte forma:

O Capítulo 01 (INTRODUÇÃO) situa o leitor sobre o assunto abordado no trabalho, implica como uma gestão pode estabelecer dados favoráveis para as empresas, com o intuito de motivar as pessoas e promover caminhos para trazer tais resultados positivos e o funcionamento organizacional favorável para seguir suas estratégias.

O Capítulo 02 (REVISÃO DA LITERATURA) apresenta a importância da gestão na motivação das pessoas e como esse fator pode ser diferencial para os resultados finais, principalmente na influência do clima organizacional na mudança de desempenhos das pessoas, representados pelos estilos de liderança e a importância de estimular a participação no ambiente de trabalho.

No Capítulo 03 (PESQUISA BIBLIOGRÁFICA) demonstra as características das abordagens do estudo e explica a essência de suas definições, ressaltando uma pesquisa de referência: bibliográfica (qualitativa, básica e exploratória) e suas relações.

No Capítulo 04 (Resultados) realiza a análise de gestão em três diferentes segmentos de trabalho, demonstrando um ganho significativo na abordagem de liderança, facilitando o desenvolvimento de fatores motivacionais e mudanças apropriadas para estabelecer melhor proveito de seus recursos, favorecendo uma participação mais ativa das pessoas e um controle mais eficaz das diversas responsabilidades de uma gestão.

No Capítulo 05 (DISCUSSÃO) apresenta a possibilidade de propor mudanças na gestão como um feito de favorecimento ao sistema de produtividade, descrevendo a importância da motivação que possa criar num clima organizacional satisfatório e contribuindo para o desenvolvimento do desempenho das atividades.

No Capítulo 06 (CONCLUSÃO) exalta o papel de gestão em desempenhar o trabalho em equipe, preservando a criação de um ambiente de trabalho benéfico para todos; exaltando a motivação como intuito principal de

apresentar uma participação mais atuante na busca por soluções e controle da organização.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão e relação com as pessoas

A gestão de pessoas teve início na Revolução Industrial, na busca dos sindicatos por condições de trabalho mais apropriadas aos trabalhadores (LACOMBE, 2006). Segundo Chiavenato (2000), a administração de recursos humanos ou de gestão de pessoas é uma junção de atividades e métodos, políticas, técnicas e práticas pré-definidas que tem por objetivo gerenciar os comportamentos internos e potencializar os recursos humanos nas empresas.

Stefano, Iatskiu e Lopes (2004):

“Muito se tem exigido do profissional de gestão de pessoas, o que as empresas querem são pessoas capazes de aplicar práticas de GP com o intuito de executar estratégias, operar eficientemente, envolver, comprometer funcionários, gerenciar a mudança gerando valor para a organização e garantir bons resultados em um mercado cada dia mais acirrado.” Nesse sentido, as atividades exercidas pelo administrador de gestão de pessoas são um conjunto de ações em que cada uma acaba afetando as demais, é preciso desenvolver e manter uma base ampla de informações referente ao ambiente interno e externo.

A cultura vista pelas organizações está diretamente ligada à sua capacidade de oferecer novos e melhores instrumentos de intervenção na realidade; portanto, identificar, classificar os diferentes tipos de cultura e medir sua eficácia possibilita tornar um imperativo gerencial (Barbosa, 2002).

Drucker (2001) argumenta que o líder deverá possuir o seguinte perfil: percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmo; motivação que lhe possibilite aprender e mudar; força emocional para gerenciar a própria ansiedade; novas habilidades para avaliar premissas culturais,

identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura institucional; disposição e capacidade de envolver os demais e atrair a sua participação, pois as tarefas serão muito complexas e as informações distribuídas de forma muito ampla para que os líderes resolvam sozinhos os problemas.

A relação líder-liderado pode influenciar harmoniosamente no clima organizacional, assim esse efeito produz positivamente na organização, atingindo o colaborador de forma direta, expondo um sentimento mais participativo e prestativo; aumentando sua fidelidade e bom relacionamento na disposição de criar e inovar. Então o clima organizacional é um fator essencial para atingir essas mudanças, mas se o cenário não apresenta um momento favorável, as pessoas perdem a motivação e interesse de buscar melhorias, onde percebem que o ambiente que não traz satisfação; tal comportamento prejudica ainda mais as relações humanas na organização. (PAULINO; BEZERRA, 2005). Drucker (1996) enfatiza que organização deve “fazer pessoas comuns realizarem coisas extraordinárias” e assim o RH da maioria das empresas deve ampliar seu foco de atuação, transformando a área de Treinamentos num espaço que privilegie a formação e a especialização de todos os trabalhadores.

Segundo (Noce, 2006), em torno da liderança diversas teorias foram elaboradas, desde as características físicas, comportamento, do qual o líder é inserido, permitindo a evolução do líder na organização. A teoria dos traços de liderança aborda o perfil característico, direcionadas na função da organização, tratando dos traços físicos, intelectuais e sociais. As críticas a essa teoria com passar do tempo, surgiram no fator de não relacionar os traços que exigem o desenvolvimento da liderança nessa situação, na ignorância da reação dos subordinados e por não relacionar a importância de cada traço.

A teoria comportamental, Cunha e Silva (2010) apontam as influências no comportamento de cada indivíduo na sua definição de líder ou não líder e origina a teoria de estilos de liderança e estuda os modos pelos quais os líderes guiam seu comportamento. Embasado nas teorias supracitadas Max Weber (1992 apud VENDEMIATTI *et al.*, 2010) apresenta três estilos de liderança, autocrático, democrático e liberal (*laissez-faire*). O estilo autocrático é um estilo centralizador, cujo líder detém um grande poder

de decisão por parte superior e que não compreende a participação dos subordinados. Esse estilo pode deteriorar e transformar-se em autoritarismo (CUNHA; SILVA, 2010).

O líder democrático incentiva a participação do trabalhador e orienta a equipe a trabalhar em conjunto. O processo de decisão é convidativo, democrático e motiva as pessoas a participarem ativamente. Quanto ao líder liberal, o processo de decisão é completamente aberto e vulnerável. O líder torna o grupo responsável por todas as decisões, o que ocasiona a participação máxima do colaborador. Há total liberdade e certa falta de controle do líder perante o todo (CANDEIA; ALMEIDA; SILVA, 2010).

Nas organizações se busca uma forma motivadora no trabalho, mas para isso devemos construir e modificar continuamente o ambiente para as pessoas satisfazerem suas necessidades e cumprir os objetivos da empresa no mesmo período; afirma que as necessidades se constituem em fontes de motivação (MASLOW, 2003). Maslow (2003) também sugere o comportamento de cada indivíduo pode ser explicada pelas necessidades e desejos, a necessidade em questão se torna ativa e pode ser estimulada a uma ação impulsionadora das atividades; determinando o que passa a ser importante e referente ao comportamento. Na teoria de Maslow afirma que as necessidades são atribuídas às fontes de motivação.

Segundo Gil (2010), os gestores devem dar atenção ao grau de motivação de seus subordinados, encontrar uma forma de estarem habituados a identificar as principais necessidades, criar condições favoráveis no ambiente de trabalho, despertando bem estar e manter a motivação. As recomendações no desenvolvimento no ambiente de trabalho na motivação das pessoas pretende a valorização, o reconhecimento dos avanços, encorajamento das iniciativas, despertar os incentivos, pontuar as funções, delegar responsabilidades, fazer avaliações e promover mudanças eficazes para as pessoas.

Segundo Zampier, Stefano e Bernardim (2013) a gestão de pessoas desenvolve as atividades, a partir do desempenho de papéis agrupados em determinadas áreas funcionais ou subsistemas interdependentes. Todas as atividades relacionais a esses subsistemas

demandam, em maior ou menor grau, ações de planejamento, organização, direção e controle.

2.2 Gestão Participativa

O início dos anos 2000 foi essencial para a valorização do trabalhador pelo seu potencial e criatividade. Um novo conceito de administração é aplicado de forma participativa onde a era da informação passa a ser personalizada, com um modelo orgânico através de uma estrutura com organização participativa, onde todos os membros agem de forma multifuncional, conhecendo o serviço de todos (BURINI; PINHEIRO e VIEIRA, 2006).

No entendimento de Semler (2006), autogovernança não é uma forma generosa de altruísmo, ao contrário, é o melhor caminho para se construir uma organização flexível e versátil o suficiente para prosperar mesmo em tempos turbulentos. Gestão participativa, ainda na perspectiva derivada da prática organizacional desse autor, não é apenas um caminho pragmático para a obtenção de sucesso empresarial, mas também uma forma de vida sadia e agradável.

Segundo HERMEL (1990) as razões pelas quais as empresas e organizações se interessam pela Gestão Participativa são: a busca de resultados; as considerações humanistas; a preocupação pela vida interior da empresa; as necessidades da direção; e, a necessidade de mudança. Segundo Semler (1998) “as pessoas só conseguem se realizar onde podem se sentir parte do que acontece a sua volta”.

McLagan (2000 apud LEAL FILHO, 2007) afirma que participação não é sinônimo de envolvimento de todo mundo em tudo. Trata-se de um sistema de exercício de autoridade que responde a forças que atuam no mundo das organizações. Ainda segundo o autor, há um movimento cada vez maior em direção à participação dos funcionários nos processos decisórios das organizações, movimento este favorecido pelas informações cada vez mais disponíveis em tempo real e em sistemas informatizados.

Outro tema importante para a Gestão Participativa é o papel da gerência participativa, que “intervêm na tecnologia, no indivíduo e na função

com o objetivo de melhorar a produtividade, aumentar o grau de flexibilidade na utilização dos recursos (via layout e utilização mais intensa dos meios de produção), modificar o clima de trabalho e enriquecer as funções” (FARIA, 1987). A liderança dos gerentes que é a fonte de participação, onde é possível definir a gerência participativa como “uma gerência aberta que, por meio de processos participativos estimula a motivação, a cooperação e a liberação do potencial criativo da equipe induzindo maior engajamento e co-responsabilização por resultados” (MATOS, 1980).

Na visão de Motta (2004), a participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização podem influenciar seus destinos e os envolvidos abaixo do nível de direção. O mesmo autor ainda indaga que o conceito trata da criação de oportunidade para as pessoas influenciarem decisões a elas afetas, um caso de delegação em que funcionários têm diante de si maiores opções de escolhas em relação às práticas de trabalho e processos decisórios.

2.3 A motivação e clima organizacional

Robbins Judge e Sobral (2010) destaca a importância nos estudos sobre sentimento e emoção na motivação, apontando que um cenário explicativo e dinâmico pode despertar uma expectativa maior na sua capacidade de realizar as atividades e favorecendo no melhor desempenho; como um feedback positivo pode influenciar o espírito das pessoas e deixar mais motivadas a desempenhar suas atribuições. Ainda o mesmo autor, afirma que é possível existir um ciclo, onde o ânimo elevado pode tornar as pessoas mais criativas, por parte dos feedbacks positivos recebidos, deixando as pessoas mais bem-humoradas, despertando uma melhoria contínua na execução das atividades.

Para Chiavenato (2002), afirma que a gestão de pessoas está em constante transformação, a ponto de que os colaboradores passaram a fornecer (conhecimento e competências) através de parceira e motivação, deixando de lado o fornecimento de mão de obra. A gestão de pessoas vem buscando através da meritocracia, motivar seus colaboradores.

A meritocracia descarta qualquer tipo de privilégio que não seja pelos reais méritos de cada colaborador, o reconhecimento e recompensas devem ser dados através de uma avaliação aqueles que apresentarem um bom desempenho de suas funções (BARBOSA, 1999). As organizações utilizam a meritocracia como incentivo para seus colaboradores que recebem recompensas pelo bom desempenho de suas atividades (DUARTE, 2005).

Dentro de uma organização é necessário que os méritos sejam atribuídos de forma responsável, justa e sem qualquer tipo de privilégio, e para Barbosa (2006), a melhor maneira de se aplicar a meritocracia é através do processo de avaliação de desempenho. Compartilhando da mesma ideia, Falconi (2009), afirma que para se aplicar a meritocracia de forma correta, é preciso que se tenha um bom sistema de avaliação, aplicada de forma igualitária a todos colaboradores com relação a resultados e metas alcançadas.

McGregor (1999), o contrato de trabalho, em consonância com esse conceito motivacional, é visto como um acordo em que o empregado aceita ser mandado em troca de recompensas financeiras; e, como o “dinheiro é um meio de satisfazer muitas necessidades”, a gerência o utiliza como um instrumento para obter aceitação de direção e controle.

Chiavenato (2010) comenta que da mesma forma que não existem duas empresas iguais, também não existe culturas iguais, porém as culturas são adaptáveis e flexíveis, desde que o comportamento humano seja gerenciado.

Machado e Molinari (2008) veem o clima organizacional como o indicador do nível de qualidade da cultura da organização. Elas acreditam que os fatores que constituem a cultura organizacional, como motivação, comprometimento, padrão de comportamento, criam um resultado, que é dado como clima organizacional. Luz (2003) resume bem a diferença entre os conceitos de cultura e clima organizacional ao afirmar “que cultura é a causa e o clima a consequência”. Para Costa e Agra (2009) o clima organizacional é mais intangível que a cultura e age diretamente na produtividade da organização e na qualidade do produto/serviço ofertado.

Há inúmeros benefícios que a avaliação do clima organizacional pode trazer à organização como a identificação das influências positivas ou negativas sobre o comportamento das pessoas, vantagens para que o GP

possa atrair e manter talentos, oportunidade de mudança, indicador da satisfação das pessoas em relação à cultura e à realidade da organização, aponta a origem dos problemas proporcionando assim ações corretivas, permite que se saiba de que forma o clima organizacional age na organização como um todo (SILVA, 2008).

Para Vidal, Francischetto, Miranda e Silva (2010) a valorização profissional, as oportunidades de crescimento e a relação com a chefia e com os companheiros de trabalho afetam diretamente o clima organizacional. A liderança como um dos principais fatores que influenciam o clima organizacional, faz-se necessário compreender que a liderança está muito ligada à motivação e o líder, por sua vez, possui a habilidade de criar um ambiente propício para que o indivíduo possa despertar sua motivação.

Gosendo (2009) afirma que o estilo de liderança é fator determinante do clima organizacional, os estilos de gerenciamento criam um relacionamento entre a chefia e os subordinados que provoca influência no desempenho das pessoas e conforme a diversificação dos estilos de liderança pode-se obter diferentes climas organizacionais. Dessa forma compreende-se que os estilos de liderança, vinculados aos interesses pessoais, originam relações entre a chefia e os subordinados que influenciam no clima organizacional predominante na organização (o estilo de comandar, influenciar, e despertar a motivação nas pessoas).

3 MÉTODO

Para a realização do estudo foi realizado uma pesquisa bibliográfica (qualitativa, básica e exploratória) com o intuito de apresentar os principais fatores fundamentais no papel de gestão na busca de motivação e participação dos funcionários nas empresas.

Portanto, o estudo aponta três casos de diferentes segmentos, apresentando a mudança de gestão no exercício de trazer mais benefícios e favorecimento atuais no desempenho organizacional; a fim de encontrar um ponto de equilíbrio de atuação motivacional e melhora da produtividade. Segundo Malhotra (2004) a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo.

Este tipo de pesquisa tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (MARCONI e LAKATOS, 2007).

A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema com base em referências teóricas publicados em livros, revistas, periódicos e outros. Também busca conhecer e analisar científicos sobre determinado tema (MARTINS, 2001).

3.1 PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS (DELINEAMENTO)

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real. Segundo este autor, a pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos. Assim classifica em pesquisas:

. Pesquisa Experimental: O estudo experimental segue um planejamento rigoroso. As etapas de pesquisa iniciam pela formulação exata do problema e das hipóteses, que delimitam as variáveis precisas e controladas que atuam no fenômeno estudado (TRIVIÑOS, 1987). Para Gil (2007), a pesquisa experimental consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.

. Pesquisa Bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios

sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002).

. Pesquisa Documental:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002).

. Pesquisa de Campo: A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (FONSECA, 2002).

. Pesquisa EX-POST-FACTO:

A pesquisa ex-post-facto tem por objetivo investigar possíveis relações de causa e efeito entre um determinado fato identificado pelo pesquisador e um fenômeno que ocorre posteriormente. A principal característica deste tipo de pesquisa é o fato de os dados serem coletados após a ocorrência dos eventos. A pesquisa ex-post-facto é utilizada quando há impossibilidade de aplicação da pesquisa experimental, pelo fato de nem sempre ser possível manipular as variáveis necessárias para o estudo da causa e do seu efeito (FONSECA, 2002).

. Pesquisa de Levantamento: Fonseca (2002) aponta que este tipo de pesquisa é utilizado em estudos exploratórios e descritivos, o levantamento pode ser de dois tipos: levantamento de uma amostra ou levantamento de uma população (também designado censo). Esclarece o autor:

O Censo populacional constituía única fonte de informação sobre a situação de vida da população nos municípios e localidades. Os censos produzem informações imprescindíveis para a definição de políticas públicas estaduais e municipais e para a tomada de decisões de investimentos, sejam eles provenientes da iniciativa privada ou de qualquer nível de governo. Foram recenseados todos os moradores em domicílios particulares (permanentes e improvisados) e coletivos, na data de referência. Através de pesquisas mensais do comércio, da indústria e da agricultura, é possível recolher informações sobre o seu desempenho. A coleta de dados realiza-se em ambos os casos através de questionários ou entrevistas.

. Pesquisa com Survey: É a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas (SANTOS, 1999). A pesquisa com survey pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002).

. Estudo de caso: Esta modalidade de pesquisa é amplamente usada nas ciências biomédicas e sociais (GIL, 2007).

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002).

. Pesquisa Participante: A pesquisa participante foi criada por Bronislaw Malinowski: para conhecer os nativos das ilhas Trobriand, ele foi se tornar um deles. Rompendo com a sociedade ocidental, montava sua tenda nas aldeias que desejava estudar, aprendia suas línguas e observava sua vida cotidiana (FONSECA, 2002).

. A Pesquisa-ação: Segundo Thiollent (1988) define que:

A pesquisa ação é um tipo de investigação social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

3.2 PESQUISA DO TIPO DE ABORDAGEM: QUALITATIVA E QUANTITATIVA

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997).

Fonseca (2002) esclarece que:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para

descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para aprender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004).

O quadro 1 apresenta uma comparação entre o método quantitativo e o método qualitativo.

Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Focaliza uma quantidade pequena de conceitos.	Tenta compreender a totalidade do fenômeno, mais do que focalizar conceitos específicos.
Inicia com ideias preconcebidas do modo pelo qual os conceitos relacionados.	Possui poucas ideias preconcebidas e salienta a importância das interpretações dos eventos mais do que a interpretação do pesquisador.
Utiliza procedimentos estruturados e instrumentos formais para coleta de dados	Coleta dados sem instrumentos formais e estruturados.
Coleta os dados mediante condições de controle.	Não tenta controlar o contexto da pesquisa, e, sim, captar o contexto na totalidade.
Enfatiza a objetividade, na coleta e análise dos dados.	Enfatiza o subjetivo como meio de compreender e interpretar as experiências.
Analisa os dados numéricos através de procedimentos estatísticos.	Analisa as informações narradas de uma forma organizada, mas intuitiva.

Fonte: (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004).

3.3 PESQUISA DE NATUREZA: BÁSICA E APLICADA

A pesquisa básica é um tipo de ciência voltada para determinado assunto sem, necessariamente, apresentar relação com sua aplicação tecnológica. Também se caracteriza pela busca de conhecimentos básicos que servem de apoio para formulação de hipóteses de acordo com o problema de

pesquisa, portanto, sendo ela diretamente responsável pelo desenvolvimento científico e por consequência influenciando nas pesquisas aplicadas através das aplicações de seus conhecimentos (SONODA, 2008).

De acordo com Castilho *et al.* (2011), o objetivo da pesquisa básica é de caráter intelectual, procurando alcançar a aprendizagem para satisfazer o desejo próprio do pesquisador em adquirir novos conhecimentos e proporcionar informações passíveis de aplicações práticas, sendo desvinculada de finalidades utilitárias a curto prazo. Podendo ter seus resultados para definir leis, estruturas, sistemas e teorias.

O avanço da pesquisa aplicada acompanhou a revolução industrial no século XIX onde várias empresas organizaram laboratórios dedicados à pesquisa industrial (PAIM, 2000). Complementando esse conceito Castilho *et al.* (2011) ressalta que esse tipo de pesquisa está voltado ao desenvolvimento e avaliação de produtos e métodos, recorrendo-se aos princípios estabelecidos pela pesquisa básica e desenvolvendo uma tecnologia de natureza prática e intuito imediato.

Appolinário (2004) salienta que as pesquisas aplicadas têm o objetivo solucionar as necessidades de forma concreta e de curto prazo. As pesquisas aplicadas dependem de coleta de dados que podem ser realizadas de diferentes formas, como através de check-list e pesquisa a campo e sua estruturação típica seria a fundamentação teórica, metodologia de pesquisa e análise e discussão dos dados, sendo neste caso, o conhecimento básico serve de referencial para a análise dos dados (VILAÇA, 2010).

Quadro 2 - Relação entre Pesquisa aplicada e Pesquisa básica.

Tipo de Pesquisa	Pesquisa aplicada	Pesquisa básica
Valores buscados	Utilidade econômica e social por via técnica	Crescimento e fortalecimento organizacional
Sistema de aferição de qualidade	Pela aceitação do produto no mercado	Pela valorização do trabalho na organização
Recompensa	Valor de venda do produto	Poder burocrático-organizacional
Apropriação do produto	Pela apropriação do "know how"	Pela organização

Fonte: Adaptado de SCHWARTZMAN (1979).

3.4 PESQUISA QUANTO A SUA NATUREZA

Para Gil (2007), com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos:

. Pesquisa Exploratória: Segundo Gil (2007), este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

. Pesquisa Descritiva: Segundo Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto. Os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação. Ainda para o autor, às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como

questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

. Pesquisa Explicativa: Para Gil (2007), este tipo de pesquisa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, ou seja, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos. A pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado. Pesquisas desse tipo podem ser classificadas como experimentais e ex-post-facto.

4 RESULTADOS

A monografia apresenta três casos a fim de explicar o sentido do papel da gestão numa forma de motivação e satisfação das pessoas, na busca de melhor contribuição no desempenho favorável para a companhia. Contudo, uma análise entre os casos favorecem a participação mais efetiva de cada indivíduo no desenvolvimento de sua atividade e o compromisso de evitar qualquer evidência de desgaste na questão organizacional.

4.1 O papel diferencial da Liderança

Na forma de caracterizar a importância de organizar e liderar da melhor maneira os recursos existentes, diante de dados secundários; a gestão segundo Corrêa, Dandaro, Moraes (2013) aponta as necessidades de gerenciar seus recursos (pessoas) como um diferencial organizacional, gesticulando a aplicação de gestão (cultural e comportamental) no ambiente, compreendendo a relevância de identificar a contribuição ao desenvolvimento de uma razão comum em benefício de todos. A referência do exemplo iniciado no ramo naval (dependente do governo), na premissa de se tornar uma empresa empreendedora em vários segmentos. Contudo, permite uma ação de mudança em uma das empresas, começando de liderança autoritária para uma

gestão participativa, trazendo benefícios satisfatórios na participação das decisões de uma comissão de funcionários e aumento nos lucros da empresa. O ponto marcante acontece quanto à escolha de fechar a empresa naval, aceita pela da diretoria da empresa e evidencia mais tarde que poderia representar um grande problema financeiro; destacando também a cultura de resolver problemas, garantia de bem estar social e rendimento no desenvolvimento das pessoas.

Em sequência, Santos, Barbieri (2014) ressalta um problema no ramo aeronáutico, onde embora o corpo da manutenção seja preenchido por profissionais capacitados, mesmo com uma gestão autoritária, as falhas humanas são possíveis de acontecer e minimizar os conflitos de relacionamento a se torna um dos quesitos mais representativo pelo líder. A complexidade em prol da segurança de cada serviço realizado relaciona uma comunicação mais clara e responsável no grupo para a tomada de decisão, além de depositar toda a credibilidade de apoio e disposição ao atender as necessidades. O líder atesta sua confiabilidade em cada indivíduo no desempenho do trabalho, mas resgata seu perfil de sugerir melhorias ou apontar problemas, quando se é requisitado ou quando sua interferência é de extrema importância na ocasião; analisando o término de falhas humanas e proporcionando um serviço com mais qualidade ao seu cliente.

Na mesma linha Penatti, Zago, Quelhas (2006), aponta a gestão de pessoas como um ponto primordial para o sucesso da empresa automotiva, além de dar mais atenção ao absenteísmo, pois a empresa entende como um potencial de perda de lucro que pode comprometer a competitividade e limitar sua produtividade. A gestão utiliza o Sistema Toyota de Produção, onde estabiliza a caracterização das baixas ocorridas, além de apresentar programas de ergonomia com o intuito de promover o entendimento dos envolvidos e sua preocupação com o bem estar, proporcionando mais padronização das atividades. Então, a coleta de informações na identificação das prioridades, estabelece mais segurança e plano de reintegração das pessoas afastadas; identificando uma liderança de forma mais democrática. O aumento de produtividade implica no equilíbrio do envolvimento das pessoas, abordando a eficiência dos resultados, gerenciamento das causas e melhoria dos processos; reduzindo por intuito de prevenções os índices de absenteísmo.

4.2 A dinâmica da Motivação

O estudo acrescenta a importância de despertar o sentimento de aprovação das pessoas na empresa, Corrêa, Dandaro, Moraes (2013) pondera o entendimento de cada indivíduo na empresa, apresentando o desenvolvimento de forma a promover a motivação em pequenas ações, possibilitando maneiras eficazes de beneficiar as pessoas da empresa, desafiando a capacidade de oferecer novas contribuições e intervenções no processo. A integração se define como um diferencial aos padrões de comportamento, conduzindo ao respeito mútuo no desenvolvimento profissional e seguir com seriedade as metas traçadas. A empresa se engaja na mudança de identidade, despertando o interesse de melhor comunicação e tratamento de atribuições das responsabilidades coletivas. Assim, construindo um ambiente harmonioso e medidas de aliviar a tensão nas estratégias de aumento da produtividade no chão de fábrica; otimizando sua cooperação na garantia da empresa se tornar mais competitiva.

Contudo, Santos, Barbieri (2014) destaca que a motivação se encontra no equilíbrio da inter-relação de líder e subordinado, ressaltando as situações adversas que possam ocasionar acidente aeronáutico, o clima organizacional é apoiado ao estilo que prioriza qualidade e segurança de infraestrutura. A relação de padronização de liderança se estende em reconhecer as condições mínimas de segurança e apoiar o desenvolvimento de cada indivíduo por meio de treinamentos. Entretanto, o colaborador deve estar incorporado nas necessidades produtivas e garantir o desenvolvimento das tarefas de manutenção em torno da sua concentração e habilidade. O comportamento emocional se alinha na troca de planejamento (orientação e direção objetiva) da gestão na conduta de uma comunicação respeitosa e um feedback esclarecedor, com o intuito de extrair condições de melhorias e garantia das atividades serem executadas no prazo. O entendimento desse equilíbrio (necessidades e interesses) da manutenção resulta na melhoria dos resultados e redução dos custos adicionais.

Para evidenciar melhor outro fator de total interesse, Penatti, Zago, Quellhas (2006) assegura na coleta de informações a chance de reconhecer os motivos que possam ocorrer o absenteísmo, assim acrescenta estudos para

entender o que pode aumentar a motivação e suas consequências. Esse gerenciamento de causas destaca a importância da segurança do local de trabalho, a criação de um clima organizacional favorável considerando melhorias do processo atual, a perspectiva de futuro que cada indivíduo se atenta na empresa e sua valorização por meio de feedback mais constante por parte da liderança. A diretriz exata nesse exercício de motivação o potencial econômico e o aumento de produtividade através do comprometimento das pessoas. Assim, esse gerenciamento de forma clara e efetiva, assegura o controle dos problemas e índice de organização esperada pela empresa; aumentando a qualidade e conseqüentemente o motivo de faltas que traz toda carga de custos expressivos para a empresa.

5 DISCUSSÕES

Diante das bases referenciais evidencia o papel da Gestão em qualquer das áreas ou finalidade de propostas, são essenciais para melhor aproveitamento dos envolvidos, podendo influenciar e muito na concepção de atingir os objetivos das organizações.

Analisando os estudos apontados no capítulo anterior, se discute a mudança de gestão e uma maturidade do novo conceito, gerando uma participação impactante no desenvolvimento da organização e destaque da liderança. Além de contribuir e muito para as decisões fundamentais de continuidade de melhoria; buscando uma melhor resposta de envolvimento de toda a empresa, formando uma base de gestores preparados para solucionar problemas, sem perder sua hierarquia. O entendimento das estratégias de crescimento trata de um melhor clima organizacional que impera na qualidade das atividades; evidenciando a participação na solução de problemas, falhas, ausência das pessoas, além da liderança traçar meios de promoção motivacionais na disponibilidade de execução e normalização dos processos.

6 CONCLUSÃO

A conclusão implica que uma gestão possui habilidade de criar o ambiente propício de uma organização no comprometimento da relação de seus recursos, onde gera um melhor aproveitamento no nível de qualidade ao seu trabalho, apontando uma melhor eficácia em desenvolver e satisfazer suas estratégias. Considerando que a gestão bem planejada pode gerar uma melhor comunicação, no intuito de auxiliar as atuações de desempenho e o foco no trabalho em equipe, principalmente no chão de fábrica.

A gestão pode caracterizar ainda mais a motivação das pessoas, esse motivo responde como um dos pilares da renovação e execução das atividades, a importância do chão de fábrica de entender a dinâmica que pode enfatizar um controle mais favorável nas tomadas de decisões; destacando o compromisso de melhorar seus processos e mais capacidade de avaliar sua funcionalidade.

As habilidades desenvolvidas pelas pessoas com apoio da empresa possibilita atender as metas e identificar os pontos (fortes e fracos), propondo soluções rápidas na construção de um ambiente organizacional focado no sucesso. O sentido de motivação possibilita a troca de conhecimento e competência numa forma de manter o aumento de produtividade, estabelecendo meios de reduzir falhas e faltas que comprometem a competitividade e redução nos custos de negócio.

O mesmo enfoque propõe no futuro um estudo de caso para afirmar ainda mais os estudos secundários que neles foram citados, articulando uma pesquisa mais detalhada na busca de provar todas as teorias e conhecimentos que foram apresentados; todavia dando mais atenção a meritocracia explicitando mais seu custo benefício de gratificação, num controle mais apurado de avaliar o desenvolvimento e desempenho das pessoas. Tal assunto aponta como preservar o trabalho em equipe e evitar a individualidade em prol desse benefício, ficando um assunto bem complexo na atualidade.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. **A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional**. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 9, n. 1, 2010.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em:
<http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RE/article/view/26/pdf_23>. Acesso em: 12 set. 2016.
- BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BARBOSA, L. **O Jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2006.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999.
- BURINI, E. R. V.; PINHEIRO, A. C. F. B.P.; VIEIRA, J. L. **Gestão com pessoas como instrumento de aprimoramento profissional**. In: XXXIV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA-COBENGE, 2006, Passo Fundo. Anais... Ed. Universidade de Passo Fundo, 2006.
- CANDEIA, B. G. S; ALMEIDA, M. L. SILVA, S. C. **Líderes X Chefes: Os estilos de liderança e o perfil dos gestores no Moinho Patoense**. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010, Penedo – RJ.
- CASTILHO, A. P.; BORGES, N.R.M.; PEREIRA, V.T. **Manual de metodologia científica**. ILES –Itumbiara/GO – ULBRA. 2011. Disponível em:
<<http://www.ulbraitumbiara.com.br/manumeto.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2016.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: Como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
- CORRÊA, M. L.; DANDARO, F.; MORAES, F. F., **Gestão da Cultura e do Comportamento Organizacional para o desenvolvimento regional**, v. 05, nº 2, JUL-DEZ, 2013. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”.

COSTA, M. C; AGRA, K. L. O. **A necessária avaliação do clima organizacional: medida certa à avaliação de gestores.** UNICiências,. v. 13, 2009.

CUNHA, C. V. M; SILVA, M. J. M. C. **Os desafios da liderança no mundo corporativo.** Anuário da Produção Acadêmica Docente, v. 4, n. 7, 2010.

DRUCKER, Peter. Prefácio. In: **O líder do futuro.** Peter F. Drucker Foundation (Org.). 9.ed. Trad.: Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro.** – 5ª Ed. São Paulo: Editora Futura, 1996.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração.** 2. ed. Fortaleza: Ed. CRA/CE e Realce, 2005.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder.** 1. ed. Nova Lima: Ed. INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

FARIA, José Henrique de. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas.** Curitiba: Criar, 1987.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas.** 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOSENDO, E. E. M. **Clima Organizacional e suas relações com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional.** 2009. 180p. Tese (Doutorado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2009.

HERMEL, Philippe. **La gestion Participativa.** Barcelona: Gestion 2000, 1990.

MALHOTA, Naresh K. **Pesquisa em Marketing.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional.** 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, M. M.; MOLINARI, C. R. F. **Clima organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço de Blumenau – SC.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.2, p.01-26, sem I. 2008.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa.** Tradução: Margarida Maria C. Costa. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MALHOTA, Naresh K. **Pesquisa em Marketing.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. A. & PINTO, R. L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos.** São Paulo: Atlas, 2001.

MASLOW, A. H. **Diário de Negócios de Maslow.** Rio de Janeiro: Qualitymak, 2003.

MATOS, F. Gomes de. **Gerência participativa.** Rio de Janeiro: Biblioteca do exército, 1980.

MATTAR, L. M; FERRAZ, F. T. **Comprometimento e clima organizacional: relação entre a satisfação do empregado e seu comprometimento.** Niterói: II CNEG - Congresso Nacional de Excelência e Gestão. LATECUFF. Anais... Niterói, 2004.

NOCE, F. **A importância dos processos psicossociais: Um enfoque na liderança.** Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício. Belo Horizonte, v. 0, 2006.

PAULINO, A. T; BEZERRA, R. M. C. A importância do clima organizacional: um Estudo de Caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN. **Revista da FARN**, Natal, v.4, n. 1/2, jul. 2004/dez. 2005.

PAIM, A. **Pesquisa Básica e Pesquisa Aplicada: Como distingui-las e consolidá-las.** Revista On-line Liberdade e Cidadania, Ano II - n. 8 – abr/jun, 2000. Disponível em:
<http://www.flc.org.br/revista/materias_view.asp?id=%7BC0341E7D-CB75-40AF-965A-F8BEC5985857%7D>. Acesso em: 12 set. 2016.

PENATTI, I; ZAGO, J.S.; QUELHAS, O. **Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas.** III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11p., 2006.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização.** Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Eraldo C.; BARBIERI, J. M. **Estudo sobre o Perfil das lideranças voltadas para o ambiente de manutenção aeronáutica**. SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 2014, Bauru.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo: **Best Seller**, 1998.

SEMLER, Ricardo. **Você Está Louco: uma vida administrada de outra forma**. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

SILVA, E. C. **Estudo do Clima Organizacional no FNDE**. 2008. Monografia (Especialização em Gestão de Programas e Projetos Educacionais) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2008.

SIMANTOBS, M; LIPPI, R. C. **Guia Valor Econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

STEFANO, S. R.; IATSKIU, S.; LOPES, E. R. **Ensino de administração de recursos humanos: a visão dos alunos e profissionais da área**. SEMEAD – Seminários em Administração, 7, 2004, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2004.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHWARTZMAN, S. **Pesquisa acadêmica, pesquisa básica e pesquisa aplicada em duas comunidades científicas**. 1979. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/acad_ap.htm>. Acesso em: 12 set. 2016.

SONODA, A. V. **Pesquisa Básica e Aplicada**. 2008. Disponível em: <<http://sonodapesquisas.blogspot.com/2008/05/pesquisa-bsica-e-plicada.html>>. Acesso em: 12 set. 2016.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez & Autores Associados, 1988.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VENDEMIATTI, M. et al. **Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança.** *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, vol. 15, n. 1, junho. 2010.

VIDAL, L. F.; FRANCISCHETTO, M. A; MIRANDA M. A; SILVA, J. R. **Clima organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista.** In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010, Penedo – RJ.

VILAÇA, M.L.C. **Pesquisa e Ensino: considerações e Reflexões.** *Revista Escrita*. Vol.1. n. 2, Mai-Ago 2010. Disponível em:<<http://ensinoatual.com/blog/?p=905>> Acesso em: 12 set. 2016.

ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R.; BERNARDIM, M. L. **Gestão de talentos.** Guarapuava: UNICENTRO, 2013.