

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ



CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

LUCAS FERREIRA DA COSTA GODOY

PHILIPPE MANHEZ

ORIENTADOR: THOMAZ BARONE JUNIOR

**FERRAMENTAS INTERPESSOAIS NA GESTÃO E MOTIVAÇÃO
DE PESSOAS**

MODELOS DE GESTÃO E DE LÍDERES QUE INFLUENCIAM PESSOAS

**Taubaté
2017**

**LUCAS FERREIRA DA COSTA GODOY
PHILIPPE MANHEZ**

**FERRAMENTAS INTERPESSOAIS NA GESTÃO E MOTIVAÇÃO
DE PESSOAS**

Modelos de gestão e de líderes que influenciam pessoas

**Trabalho de conclusão de curso,
apresentado ao curso de
Engenharia de Produção
Mecânica da Universidade De
Taubaté, como parte das
exigências para a obtenção do
título de Engenheiro de Produção
Mecânica.**

**Orientador: Thomaz Barone
Junior**

**Taubaté
2017**

**Ficha Catalográfica elaborada pelo SIBi – Sistema Integrado
de Bibliotecas / UNITAU - Biblioteca das Engenharias**

G589f Godoy, Lucas Ferreira da Costa
Ferramentas interpessoais na gestão e motivação de
pessoas. / Lucas Ferreira da Costa Godoy, Philippe Manhez.
- 2017.
36f. : il; 30 cm.
Monografia (Graduação em Engenharia de Produção
Mecânica) – Universidade de Taubaté. Departamento de
Engenharia Mecânica e Elétrica, 2017
Orientação: Prof. Esp. Thomaz Barone Junior,
Departamento de Engenharia Mecânica e Elétrica.
1. Motivação. 2. Gestão. 3. Pessoas. 4. Produtividade.
5. Liderança. I. Título.

**LUCAS FERREIRA DA COSTA GODOY
PHILIPPE MANHEZ**

**FERRAMENTAS INTERPESSOAIS NA GESTÃO E MOTIVAÇÃO
DE PESSOAS**

Modelos de gestão e de líderes que influenciam pessoas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade de Taubaté, como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro de Produção Mecânica

Aprovado em 20 de novembro de 2017

BANCA EXAMINADORA

PROF. Thomaz Barone Junior

Universidade de Taubaté

ORIENTADOR

**PROF.Ms. Pedro Marcelo A. F.
Pinto**

Universidade de Taubaté

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradecemos a Deus, por ter nos proporcionado saúde, inteligência e força de vontade para vencer mais esta etapa de nossas vidas.

Aos nossos pais Eurico de Godoy, Rosineide Cássia da Costa, Edemilson Benhur, Vanessa Manhez que de forma direta e indiretamente contribuíram para que este trabalho acontecesse.

Agradecemos também a todos os professores da Universidade de Taubaté (UNITAU) pela contribuição e troca de experiências.

Ao prof. Thomaz Barone Junior, em especial, pelas diretrizes e orientações fornecidas ao longo deste trabalho pela sua ajuda, paciência e por mostrar-se sempre prestativo nos momentos em que precisamos.

Às empresas que trabalhamos que contribuíram fornecendo as informações e conhecimentos no desenvolvimento de todo o trabalho, muito obrigado.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, muito obrigado.

A todos os colegas do curso de Engenharia de Produção Mecânica pela amizade e companheirismo.

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente. Quem sobrevive é o mais disposto à mudança” –
Charles Darwin, biólogo

RESUMO

A indústria do século XXI enfrenta a cada dia novos desafios, tentando se adaptar as novas demandas do nosso século com problemas na gestão de pessoas e baseado na dificuldade bem como os desafios em manter funcionários motivados e ressaltando o diferencial da motivação em um ambiente organizacional, seja ele na empresa, na escola ou na própria casa, visa demonstrar os fatores que influenciam a motivação no trabalho, a partir de um estudo climático organizacional e a aplicação de uma estratégia, estudada na bibliografia, que permita um melhor clima organizacional e, conseqüentemente uma melhora no desempenho da equipe liderada. O presente trabalho é composto de três partes, ou passos, o primeiro desses passos consiste em uma introdução, onde serão abordadas as principais teorias motivacionais pensadas ao longo do último século por importantes estudiosos, como Maslow, Herzberg, McGregorexplicitando os pontos primordiais em cada teoria e assim transitando com todas elas para o dia de hoje, mostrando como ainda são importantes, têm seus valores e foram complementadas por outras táticas e procedimentos contemporâneos. O segundo passo da pesquisa, foi o desenvolvimento de uma simulação teórica de caso, onde será exemplificado através de gráficos os problemas mais comuns no clima organizacional e, a partir de sua análise, algumas ferramentas que um líder motivador pode usar para desenvolver e trabalhar, fazendo o colaborador ficar mais motivado, e mais importante que isso, mantê-lo assim pelo maior período de tempo possível. Enfim, por terceiro e último passo, será feita uma conclusão mostrando o importante e diferencial papel da liderança nos dias de hoje. Para isso, a liderança deve agir constantemente no âmbito geral do ambiente identificando o que cada indivíduo almeja, pois os pensamentos sempre diferem de pessoa para pessoa, e a partir disso trabalhar e exercer a sua função da forma mais eficiente possível porque é responsabilidade de um líder manter a organização com um alto nível de motivação aumentando muito a produtividade de cada um.

Palavras-Chaves: Motivação; Gestão; Pessoas; Produtividade; Liderança.

ABSTRACT

The present paper, based on the difficulty as well as the challenges in keeping employees motivated and highlighting the differential of the motivation in an organizational environment, be it in the company, in the school or in the house itself, aims to demonstrate the factors that influence the motivation in the work, the from an organizational climatic study and the application of a strategy, studied in the bibliography, that allows a better organizational climate and, consequently, an improvement in the performance of the team led. The present work consists of three parts, or steps, the first of these steps consists of an introduction, which will address the main motivational theories thought over the last century by important scholars, such as Maslow, Herzberg and McGregor explaining the primordial points in each theory and thus transiting with all of them to this day, showing how important they still are, have their values and have been complemented by other contemporary tactics and procedures. The second step of the research was the development of a theoretical case simulation, where the most common problems in the organizational climate will be exemplified through graphs and, from its analysis, some tools that a motivating leader can use to develop and work, making the employee more motivated, and more important than that, to keep it as long as possible. Finally, through the third and last step, a conclusion will be made showing the important and differential role of leadership today. For this, the leadership must act constantly in the general ambience of the environment identifying what each individual wants, because the thoughts always differ from person to person, and from this work and exercise its function in the most efficient way possible because it is the responsibility of a leader maintaining the organization with a high level of motivation greatly increasing the productivity of each.

Keywords: Motivation; Management; People; Productivity; Leadership

SUMÁRIO

1.0 INTRODUÇÃO	9
2.0 REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1 TEORIA DE MASLOW	12
2.2 TEORIA DE HERZBERG	12
2.3 TEORIA DE MCGREGOR.....	13
2.4 TEORIA DE MCCLELLAND	14
2.5 TEORIA DE VICTOR VROOM	14
2.6 TEORIA DE LAWLER – EXPECTAÇÃO.....	14
3.0 METODOLOGIA	15
4.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES	18
5.0 CONCLUSÕES	31
6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
7.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

1.0 INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia, as organizações de maior sucesso no mercado percebem que um dos diferenciais de seus produtos e serviços está no foco da gestão de pessoas. Uma observação feita por autores e pensadores organizacionais ao longo de suas carreiras profissionais é a de que a mão de obra tem sido considerada um dos elementos fundamentais na melhoria de quesitos como: a qualidade, a segurança, a produtividade, a atenção especial ao cliente, a competitividade e no aumento das chances de uma empresa ser considerada um empreendimento de sucesso ou não. Neste sentido, quase sempre são as técnicas de motivação de pessoas que fazem a diferença e distinguem as organizações umas das outras. Para isso, dentre os vários fatores críticos para o sucesso de um projeto de longa ou curta duração, dois podem ser destacados: a motivação da equipe que os desenvolve e uma liderança eficaz de quem o conduz. Assim, o grande desafio dos líderes é saber influenciar o funcionário a buscar o que tem de melhor a oferecer, em prol de objetivos e metas a serem alcançadas. Com essa meta, os novos conceitos de gestão de pessoas focam no líder motivador de pessoas, trazendo conceitos modernos, como motivação, liderança e comunicação. Todas essas habilidades do novo modelo de gestão expressam a importância da valorização do bem mais importante de uma empresa, na visão de alguns autores e pensadores organizacionais que é corroborada pelos autores do presente trabalho, a saber, o capital humano, possibilitando às pessoas não somente o desenvolvimento de suas capacidades máximas, mas também a superação dos seus próprios limites.

Um cenário no qual a gestão de pessoas assume um papel preponderante nas organizações é um cenário extremamente recente. Somente agora, décadas após a Revolução Industrial, as organizações se dão conta da importância da habilidade de um líder motivacional na produtividade das equipes de colaboradores, como mostrado em alguns estudos e na prática de nosso dia a dia, em face às limitações da estrutura organizacional que os seguidores de Taylor utilizavam como modelo em sua época.

Baseado nas considerações precedentes deve-se considerar um fator de grande relevância nas organizações: a motivação das pessoas, dos profissionais que formam as equipes de trabalho, tal motivação está, segundo alguns autores, diretamente relacionada com a qualidade, prazo de produção e custos da produção. Sabe-se, através de algumas pesquisas e medições de tempo, que uma pessoa desmotivada geralmente é menos produtiva que outra de mesmo nível técnico, que esteja motivada, comprometendo o prazo, o custo e a qualidade de qualquer trabalho. A motivação das pessoas é, portanto, um elemento essencial para a saúde das empresas que, por sua vez, devem descobrir caminhos e focar esforços para assegurar a sobrevivência no mercado global.

O grande desafio da motivação, entretanto, encontra-se na pluralidade de desejos e objetivos da equipe liderada, cada elemento tem sua própria busca e, com ela, seu próprio objeto de estímulo. Segundo BERGAMINI (2008, p. xi):

A diversidade de interesses percebidos entre os indivíduos autoriza aceitar, de forma razoavelmente convincente, que, como as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos, tratá-las em pé de igualdade significa negar a realidade das diferenças individuais.

Ninguém pode negar que uma ação possa ter inúmeras explicações diferentes dependendo da pessoa que a fez, portanto a origem do estudo dos autores que dissertam tanto sobre a motivação quanto sobre a dificuldade da motivação encontra razão nessa pluralidade. Tais trabalhos originaram-se das necessidades básicas do ser humano para obtenção dos elementos necessários a sua sobrevivência: o alimento, o abrigo e a proteção. No decorrer do tempo foram acrescentados a esses elementos outros não tão básicos, porém não menos importantes ao cotidiano humano: o conforto, o lazer, o status, que juntos compõem a tão sonhada e indefinida qualidade de vida ou sonho de consumo, seja de qualquer pessoa não diferindo raça, credo ou classe social. Todos têm um objetivo e um porquê de buscar o capital. Considerando, a partir da Teoria da Motivação de Maslow (1943), as organizações modernas são contempladas com evidentes avanços de produtividade, qualidade e lucro quando as equipes são colocadas em um

estado absoluto de prazer pela atividade, sendo capaz de despertar em cada uma das pessoas sensações que as motivam a um melhor desempenho em troca dos elementos que possam satisfazer suas necessidades. O exemplo de um grande líder na história empresarial pode ser encontrado em Steve Jobs, que construiu sua empresa a partir do zero e a tornou uma das mais valiosas do mundo, um segundo exemplo pode ser dado pela empresa de pesquisa de marketing Millward Brown (2015), que com sua genialidade e empenho criou e perpetuou a sua companhia como uma das maiores do mundo em toda a história da humanidade até os dias de hoje. Seja ele “nato” ou “desenvolvido”, o líder deve ser capaz de identificar as melhores habilidades de cada membro da equipe e estimulá-lo, além disso, o líder deve ser a voz da equipe nos momentos de conflito, gerenciando e mediando tal conflito para sua dissolução, de modo a obter a confiança e o respeito de seus colaboradores. Em troca poderá contar com apoio quase que irrestrito da equipe no desenvolvimento dos projetos e atividades e ainda tê-los como aliados em situações de risco que precise de um desempenho ainda maior de cada um. Segundo constatado pelos autores, um time que tem várias pessoas não tão técnicas, mas motivadas a ajudar um ao outro com um objetivo em comum, que é o de promover o crescimento exponencial da empresa, pode ser bem melhor que um time com várias pessoas extremamente técnicas e capacitadas que sabem muito do assunto, mas não sabem trabalhar em equipe e só pensam em si mesmos. Desta forma, a finalidade deste estudo será descrever uma ferramenta que verse sobre a motivação dos indivíduos, e apontar a sua importância nos novos modelos de gestão de pessoas, como ferramenta que um bom líder deve utilizar nos ambientes organizacionais, demonstrando seu ganho em relação a antigos conceitos de governança. Serão apresentadas idéias e teorias sobre a motivação e controle das pessoas e como utilizar todas essas informações nos processos de liderança para se obter, além de alta produtividade, um bom clima organizacional que leve os trabalhadores à crescente busca da satisfação pessoal dentro da própria empresa.

2.0 TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.1 Teoria de Maslow

De acordo com MASLOW (1954): “*assim que o homem supre suas necessidades, ele se motiva.*” Tais necessidades humanas são definidas em 5 níveis dentro de uma hierarquia. Somente quando um nível inferior está satisfeito, é que um nível imediatamente superior surge no comportamento da pessoa. As necessidades são divididas, em nível crescente, da seguinte maneira:

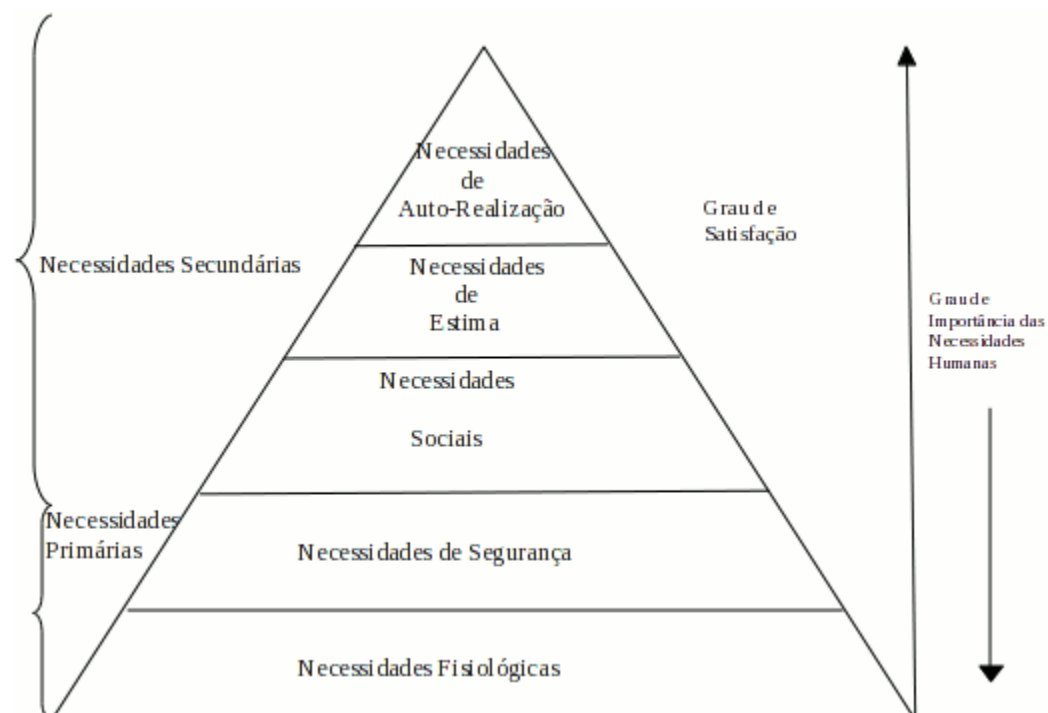
Necessidades Fisiológicas (ou básicas): relacionadas ao organismo, como sono, fome, desejo sexual, e dominam o comportamento humano;

Necessidades de Segurança: busca estabilidade e proteção contra ameaças externas;

Necessidades Sociais: procura sentir-se parte de um grupo, ser aceito;

Necessidades de Auto-Estima (ego): como o indivíduo se vê e se avalia - deseja reconhecimento de sua competência;

Necessidades de Auto-Realização: sucesso pessoal, auto-satisfação, concretização das capacidades pessoais.



2.2 Teoria de Herzberg

Segundo a teoria de Frederick Herzberg, dois fatores são preponderantes para o alcance da motivação, são eles:

- Fatores Higiênicos (extrínsecos):

Localizados no ambiente e controlado pela organização. Abrangem as condições que as pessoas trabalham. Se não atendidos, podem causar insatisfação, ou seja, são fatores esperados na relação de trabalho. Ex: salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas e ambientais do trabalho, regulamentos internos, etc. De maneira geral, o desempenho e ações tomadas pelo indivíduo são melhorados por estímulos externos; porém, esses mesmos estímulos não o motiva.

- Fatores Motivacionais (intrínsecos):

Estão dentro do indivíduo, envolvem sentimento de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização gerados através de seus atos. Herzberg concluiu, a partir disso, que apenas o trabalho em si e os fatores diretamente relacionados a ele podem motivar as pessoas. Estes 2 fatores não possuem relação direta entre si.

2.3 Teoria de McGregor

Descreveu os fatores motivacionais, agrupando em:

- Fatores Extrínsecos: salário, benefícios e promoção.
- Fatores Intrínsecos: auto-respeito, capacidade de solucionar problemas, autonomia, aquisição de novos conhecimentos.

Motivação intrínseca ao indivíduo: os elementos motivadores, que apenas potencializam as suas ações, e funcionam se, o indivíduo já estiver totalmente motivado por algum fator pessoal (intrínseco). Teoria X: fundamentada em Taylor, o homem é avesso ao trabalho e à responsabilidade. O estilo de gestão deverá ser autoritário e coercitivo. Teoria Y: baseada na teoria humanística, as pessoas não são adversas ao trabalho, aceitam responsabilidades e não são passivas às necessidades da empresa.

Profecia auto-realizável: tendência de os indivíduos ajustarem seus comportamentos à expectativa que outros, em níveis hierarquicamente superiores, têm em relação ao seu comportamento.

2.4 Teoria de McClelland

Esse teórico identificou três necessidades caracterizadas como pontos-chave para se obter motivação. Segundo McClelland, as pessoas são divididas em: uma minoria desafiada pelas oportunidades e uma maioria que não são capazes, nem dispostas a enfrentar desafios para alcançar objetivos.

Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou Medo: motivos que orientam o comportamento humano:

- Realização (competir);
- Afiliação (relacionar-se);
- Poder (exercer influência).

Essas necessidades são adquiridas no decorrer da vida, conhecidas como secundárias, e trazem sensações que o ser humano gosta de experimentar, como prestígio e status.

2.5 Teoria de Victor Vroom

Teoria da Expectativa (ou Expectância): o desempenho do indivíduo depende de seus objetivos pessoais, e o comportamento produtivo é um meio de consegui-los. Vroom acreditava que o indivíduo atinge objetivos por expectativa de satisfação pessoal, e não por necessidade. De acordo com a teoria, diferentes pessoas reagem de maneira diferenciada perante uma situação em que sejam colocadas.

Nesta teoria, três fatores determinam a motivação para produzir, em cada indivíduo. São elas:

- Força de vontade para atingir metas, ou seja, objetivos pessoais;
A percepção que o indivíduo tem sobre a relação entre produtividade e o alcance de seus objetivos;

À medida que o indivíduo percebe a capacidade que tem de poder influenciar seu próprio nível de produtividade.

2.6 Teoria de Lawler – Expectação

Lawler acreditava, a partir de suas pesquisas, que o dinheiro poderia influenciar e motivar o desempenho e outros tipos de comportamento do funcionário dentro do trabalho. O companheirismo e a dedicação à organização eram

alguns desses tipos de comportamento. Verificou-se, depois de um tempo, que o dinheiro, na verdade, tem pouca potência motivacional, em consequência de sua incorreta aplicação pela maior parte das empresas.

De qualquer modo, ele concluiu que o dinheiro até pode ser um poderoso motivador, desde que as pessoas acreditem na ligação direta ou indireta entre o aumento da remuneração, por exemplo, e os desempenhos dentro da organização. O resultado financeiro desejado pode ser uma meta a ser atingida, caso o funcionário perceba que isso dependerá do seu desempenho.

3.0 METODOLOGIA

Simulação teórica de caso

O seguinte trabalho baseia-se em pesquisa bibliográfica, análise de literaturas já publicadas em livros, revistas e informações disponibilizadas na internet. Também foi utilizada como recurso a obtenção de idéias e sugestões de pessoas com conhecimentos na área, através de conversas com especialistas, com o objetivo de esclarecer alguns conceitos, de forma a ter uma visão mais ampla do tema que baseia a nossa pesquisa tendo como o objetivo principal evidenciar até que ponto os trabalhadores estão motivados para a execução das tarefas de seus cargos. Escolhemos como principal metodologia a simulação teórica de caso.

A análise da Empresa será feita com base na pesquisa com questionários de perguntas fechadas de natureza exploratória objetivando entender como as organizações estão atraindo, desenvolvendo e retendo pessoas talentosas e as motivando no dia a dia além também de apurar as maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações no campo da Gestão de Pessoas.

A natureza do estudo é exploratória e descritiva, segundo Yin(2001), *“É exploratório pela aplicação de pesquisas tentando responder perguntas “como” e ‘porque’ e descritiva, com objetivo de descrever o fenômeno estudado”*.

A amostragem escolhida para a pesquisa de clima pode ser aleatória (método Probabilístico) ou não aleatória (método não-Probabilístico). A amostragem aleatória caracteriza-se por qualquer elemento da população ter igual probabilidade de ser selecionado para a amostra. Na amostragem não aleatória, o indivíduo tem diferentes probabilidades de vir a ser incluídos na amostra. A escolha é feita por critérios de conveniência ou subjetivos. Neste trabalho as simulações seriam baseadas no método da amostragem aleatória,

uma vez que a idéia seria ter uma visão geral do clima organizacional da empresa como um todo. Não houve necessidade de cálculos pra definição da população da amostra, pois a pesquisa seria realizada com todos os possíveis candidatos. Como objetivo principal da pesquisa, citaríamos a necessidade que a empresa tem de ser competitiva e para isso a atenção na busca por funcionários motivados e unidos para alcançar um objetivo principal e em comum para todos, sendo esse o sucesso e perpetuação de qualquer organização no mercado. Para que uma equipe motivada ocorra, todavia, há a necessidade de uma liderança forte e competente, que conheça seus liderados, o clima organizacional da empresa, as ferramentas disponíveis na empresa para motivação de pessoas e também um bom modelo de gestão, portanto essa pesquisa buscaria qualificar as maiores e mais importantes necessidades da empresa, indicando ao líder os problemas no clima organizacional e dando um norte quanto ao fator motivador necessário e a ferramenta a ser utilizada, e quantificar a porcentagem de pessoas que as consideram relevantes.

Após obterem-se os dados em mãos, focaríamos os esforços na busca ou qualificação dos líderes atuais, oferecendo treinamento e ferramentas para aplicação em seus subordinados, com as qualidades consideradas, mais relevantes e importantes, para que todos os colaboradores sintam-se a vontade no ambiente de trabalho e conseqüentemente o clima organizacional seja o melhor possível. Uma vez determinado o líder, identificar a partir da pesquisa e tabulação dos dados, uma estratégia de ação para com o grupo de liderados. Aqui entra o papel do líder ao aplicar as ferramentas motivacionais como o agente transformador do clima organizacional, conforme descritas abaixo segundo as formulações de Burns (1978), Bass, Avolio e Atwater (1996) que *“enfatizam que o estilo de liderança transformacional pode ser caracterizado por quatro componentes, a saber: consideração individual, estimulação intelectual, inspiração e carisma”*. Uma vez detentor de tais características é necessário que o líder seja capaz de ser empático com a equipe sendo assim, eficaz, uma vez que: *“A liderança está centrada na capacidade do líder eficaz”*, conforme descrito por KELLEY (1999, p. 177)

Os procedimentos para a pesquisa simulada seguiriam os seguintes passos: elaboração do projeto de pesquisa; levantamento de dados teóricos para a coleta de dados e estruturação do questionário; elaboração do questionário; revisão bibliográfica; aplicação de questionários aos funcionários da empresa XYZ S.A. ; análise dos dados obtidos a partir das informações adquiridas pelo questionário; análise final e apresentação dos resultados da pesquisa.

É relevante lembrar que o questionário, numa pesquisa, é um instrumento de coleta de dados e por isso a linguagem deve ser simples e direta a fim de que a pessoa a ser questionada compreenda com clareza o que está sendo perguntado (BELLO, 2004).

Baseado nisso seria elaborado um questionário totalizando dezoito questões relacionadas à satisfação e relevância para os funcionários. A escolha das referidas questões seria baseada numa prévia análise de relatórios e visitas à empresa de forma a ter um primeiro contato com seu clima organizacional, conforme consta em diversas revisões de literatura. Seriam consideradas nesta análise as siglas:

- M.S: como muito satisfeito;
- S: satisfeito;
- I: insatisfeito;
- M.I: muito insatisfeito.

O instrumento utilizado foi baseado em uma Escala de Insatisfação no Trabalho, totalizando 19 questões com 04 opções de respostas de M.S. a M.I e uma última questão com duas opções de resposta Sim e Não com todos os 30 funcionários que comporiam o corpo de trabalho total da empresa fictícia. Os fatores analisados seriam: condições de Infra-estrutura, benefícios fornecidos pela instituição, relação produtividade/remuneração, relacionamento interpessoal entre funcionários, relação supervisor-subordinado, capacitação técnica, oportunidade de crescimento e apreciação da realização pessoal.

- Variáveis: M.S: como muito satisfeito; S: satisfeito; I: insatisfeito; M.I: muito insatisfeito.
- Objetivo: Análise do clima organizacional da empresa de forma a diagnosticar os pontos de maior necessidade de atuação para, a partir de ferramentas e técnicas eficazes sanar os problemas apresentados.

Segue abaixo as questões utilizadas no questionário.

1. No geral, você está satisfeito com o seu trabalho ?
2. Capacidade do líder de resolver os problemas e influenciar.
3. Plano de carreira existente na companhia.
4. Proteção do supervisor ao subordinado.
5. Aprender novos conhecimentos e habilidades.
6. Reconhecimento pelos serviços executados.
7. Auxílio do supervisor imediato nas atividades diárias.
8. Relacionamento entre você e seu supervisor.
9. Relacionamento entre você e seus colegas de trabalho.
10. Receptividade dos superiores com os funcionários.
11. Compartilhamento dos objetivos e resultados.
12. Benefícios.
13. Materiais e equipamentos disponibilizados pelo líder para o trabalho.

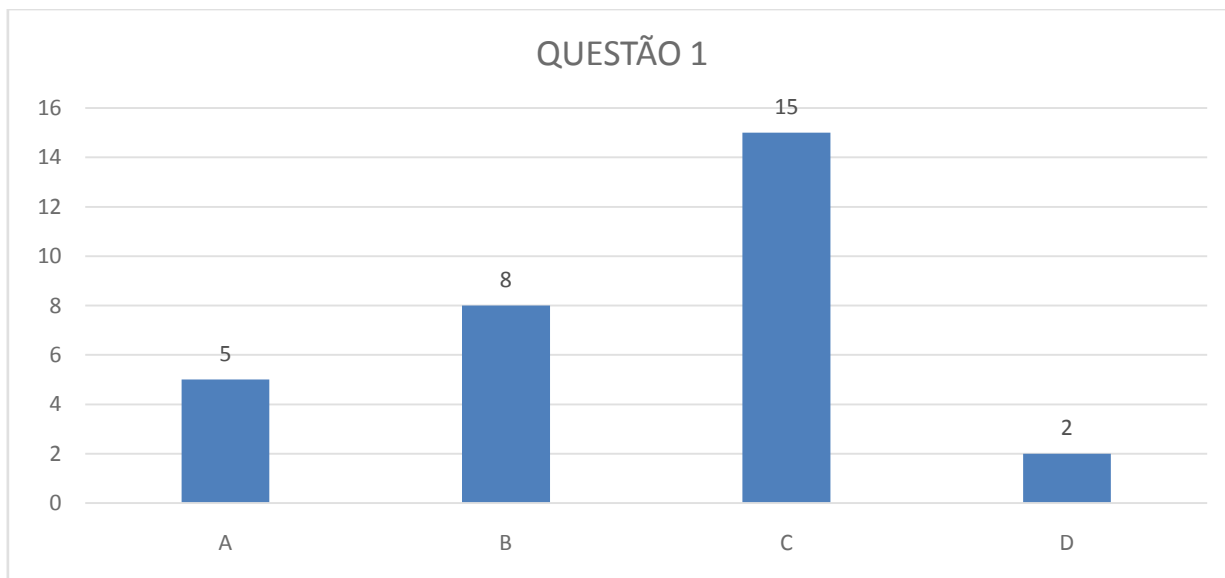
14. Limpeza e organização no local de trabalho.
15. Clima organizacional de trabalho proporcionado pela líder do setor.
16. Linearidade das informações.
17. Capacidade de influenciar do líder.
18. Postura e ética do líder.
19. Sente-se motivado no dia-dia.

4.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados obtidos através dos questionários simulados seriam agora apresentados em forma de gráficos para uma melhor explicação e entendimento do público em geral, bem como uma análise dos resultados. Foi adotado o modelo de gráfico de coluna e todas as 19 questões terão seu gráfico correspondente. As variáveis são:

- M.S: como muito satisfeito; (letra A)
- S: satisfeito; (letra B)
- I: insatisfeito; (letra C)
- M.I: muito insatisfeito; (letra D)

Figura 1: No geral, você esta satisfeito com o seu trabalho ?

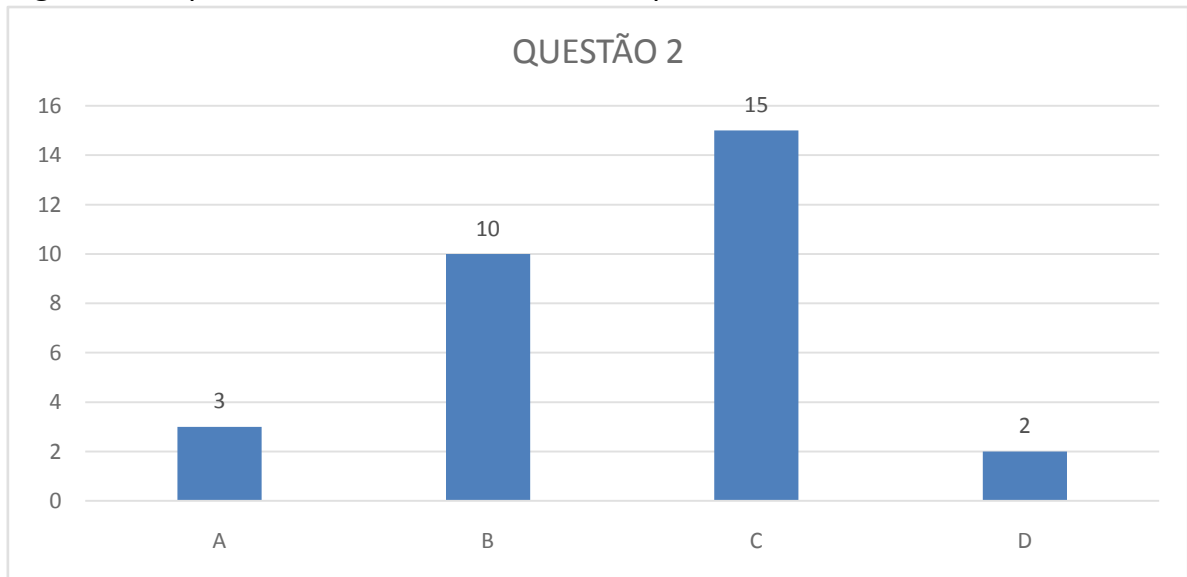


Fonte: O autor

Conforme visto no gráfico acima 17% afirma estar muito satisfeitos com seu local de trabalho e outros 26% afirmam estar apenas satisfeitos, o que já seria

um motivo de alerta. O ponto principal de atenção nesta primeira pergunta é que 50% alegam que não se sentem nada satisfeitos e isso traduz o motivo principal de toda a pesquisa e ainda 7% alegam estar muito insatisfeitos. É inadmissível que haja um percentual tão grande de insatisfação e obviamente uma ação corretiva e urgente é necessária.

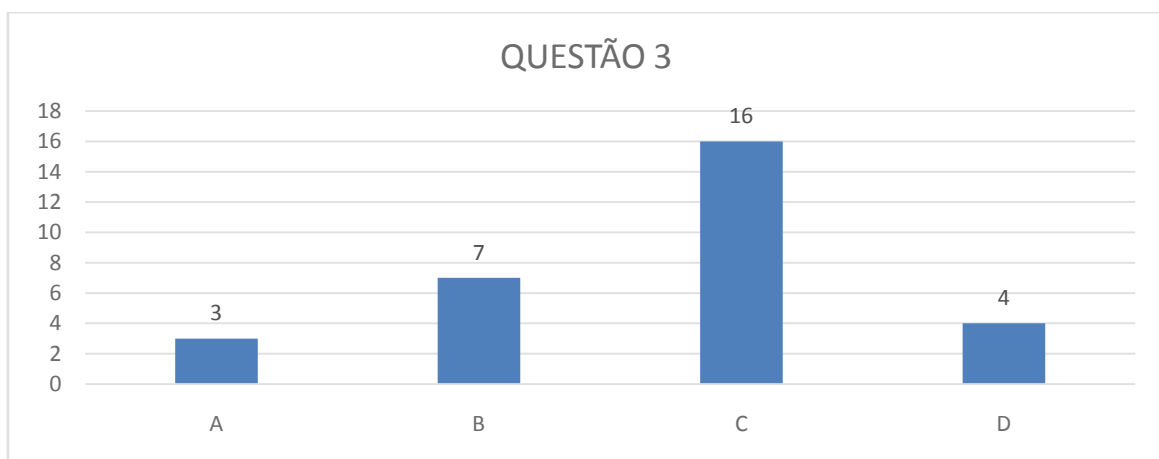
Figura 2: Capacidade do líder de resolver os problemas e influenciar.



Fonte: O autor

Neste gráfico, mais uma vez podemos constatar um ponto onde é necessário uma melhoria. Temos um total de 10% que considera muito satisfeito, 34% que consideram estar satisfeitos, 50% dizem estar insatisfeitos e 6% totalmente insatisfeitos.

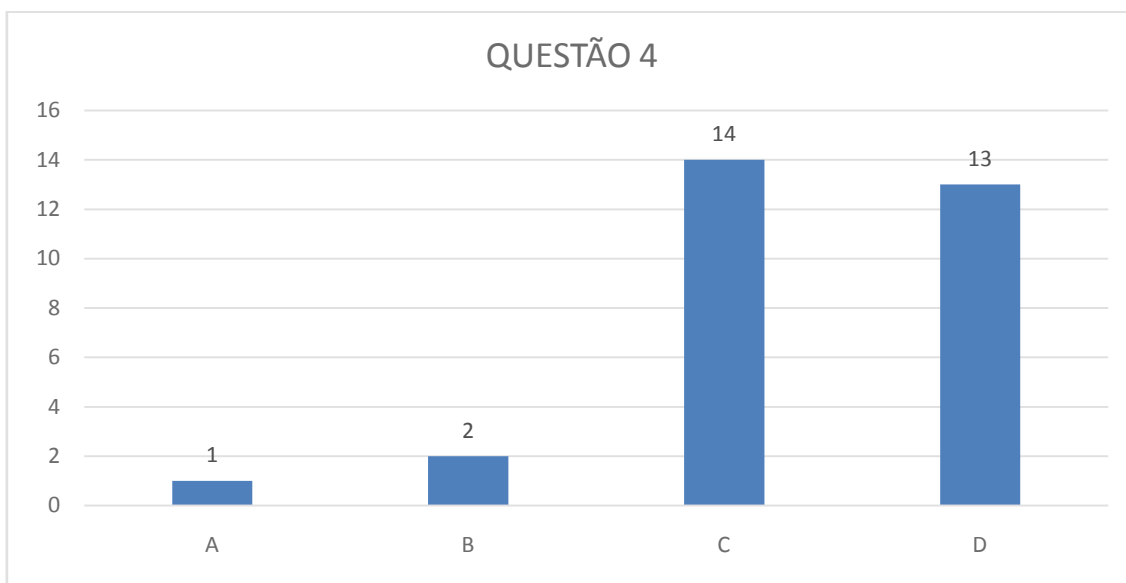
Figura 3: O que você pensa do plano de carreira existente na companhia?



Fonte: O autor

No gráfico sobre o plano de carreira existente na empresa, constatamos um total de 10% que se considera muito satisfeito com o atual, 23% alegam estar satisfeitos, 54% dizem estar insatisfeitos e 13% estão muito insatisfeitos. Um bom plano de carreira é muito importante, pois motiva o funcionário a fazer sempre mais e com maior qualidade possível.

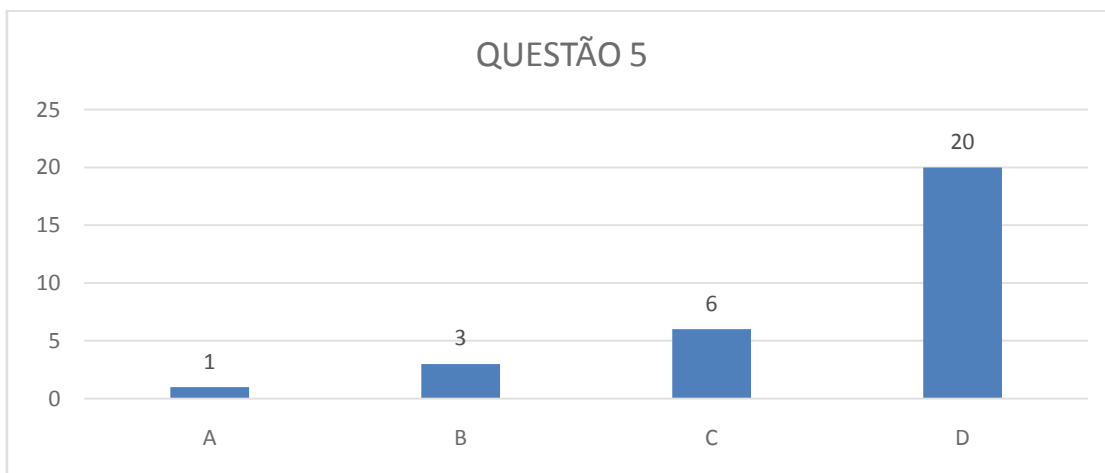
Figura 4: Como você considera o apoio do supervisor ao subordinado?



Fonte: O autor

Apenas 3% dos entrevistados estão satisfeitos com o apoio da supervisão, o maior número se nos concentra que estão insatisfeitos que totalizam 47%. Um ponto a ser trabalhado é o suporte aos seus subordinados.

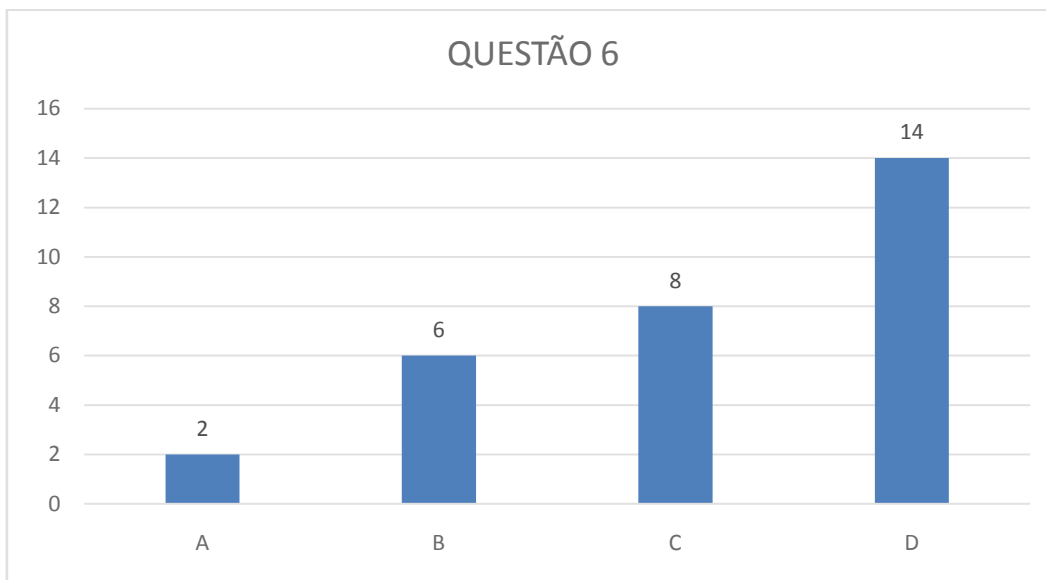
Figura 5: Em relação a possibilidade de aprender novos conhecimentos e habilidades.



Fonte: O autor

Um número que demonstra a necessidade de mudança no cenário de trabalho, 67% dos entrevistados está muito insatisfeito com as oportunidades de adquirir novos conhecimentos, como citados nas teorias acima, o desejo de aprender é um dos agentes mais determinantes para a motivação e saúde da empresa.

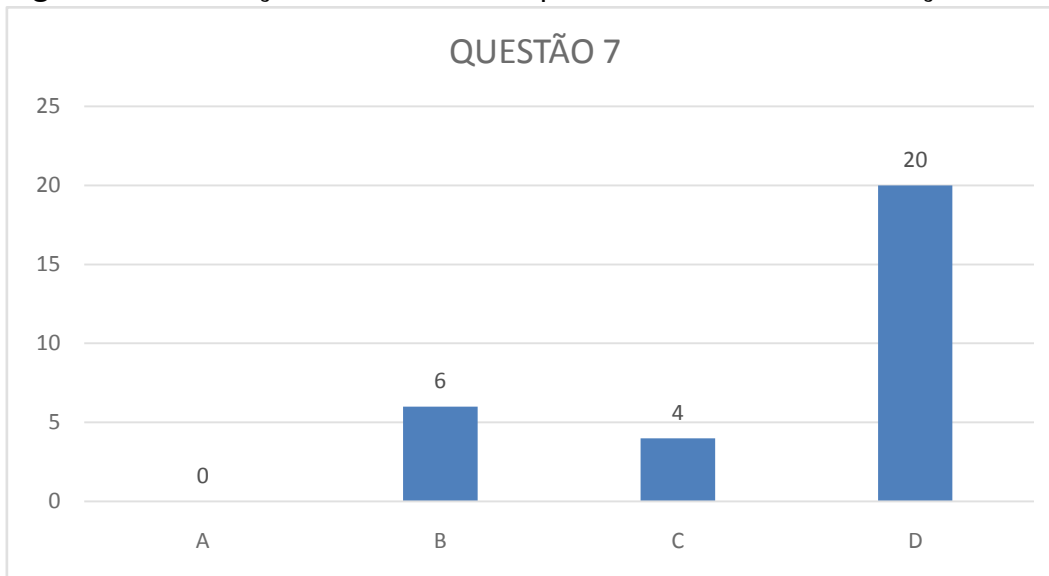
Figura 6: Em relação ao reconhecimento pelos serviços prestados?



Fonte: O autor

O gráfico deixa claro que 47 % dos entrevistados estão muito insatisfeitos com o reconhecimento pelos serviços prestados. Para Maslow (1943) no último estágio da Pirâmide é muito comum que o empregado não se satisfaça apenas com recompensas financeiras; ele precisa acima de tudo sentir-se bem consigo mesmo e experimentar satisfação pessoal e reconhecimento com o trabalho que executa.

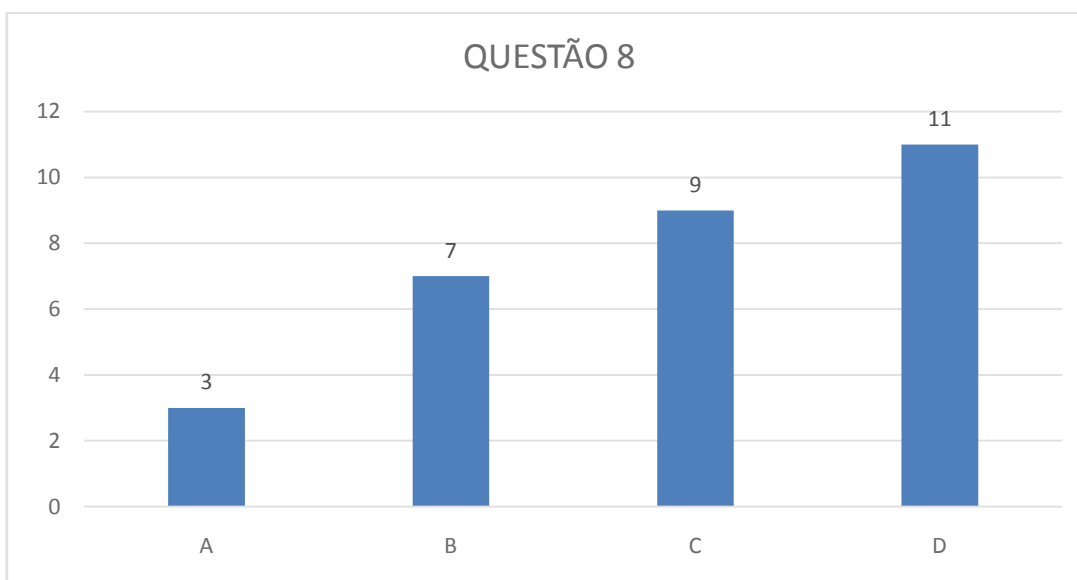
Figura 7: Em relação ao auxílio do supervisor imediato nos serviços diários?



Fonte: O autor

No gráfico acima nenhum dos entrevistados responderam que estão muito satisfeito com o auxílio do supervisor, enquanto quase 67 % disseram estar muito insatisfeito com a realidade.

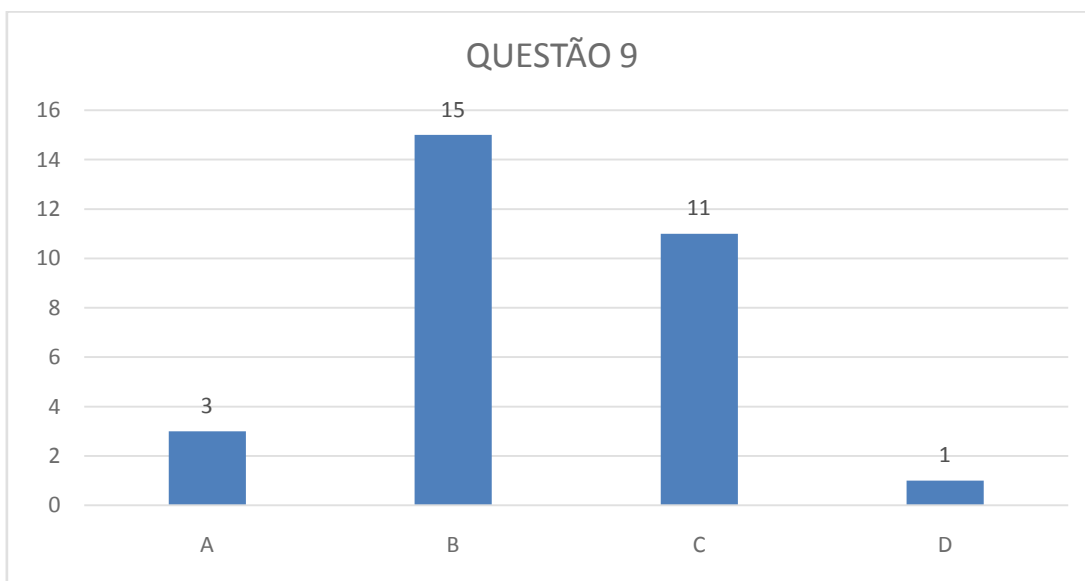
Figura 8: Você está satisfeito com o relacionamento entre você e o supervisor?



Fonte: O autor

Apenas 10% estão bastante satisfeito com o relacionamento com seus supervisores, enquanto 36% dos entrevistados não estão nada satisfeitos.

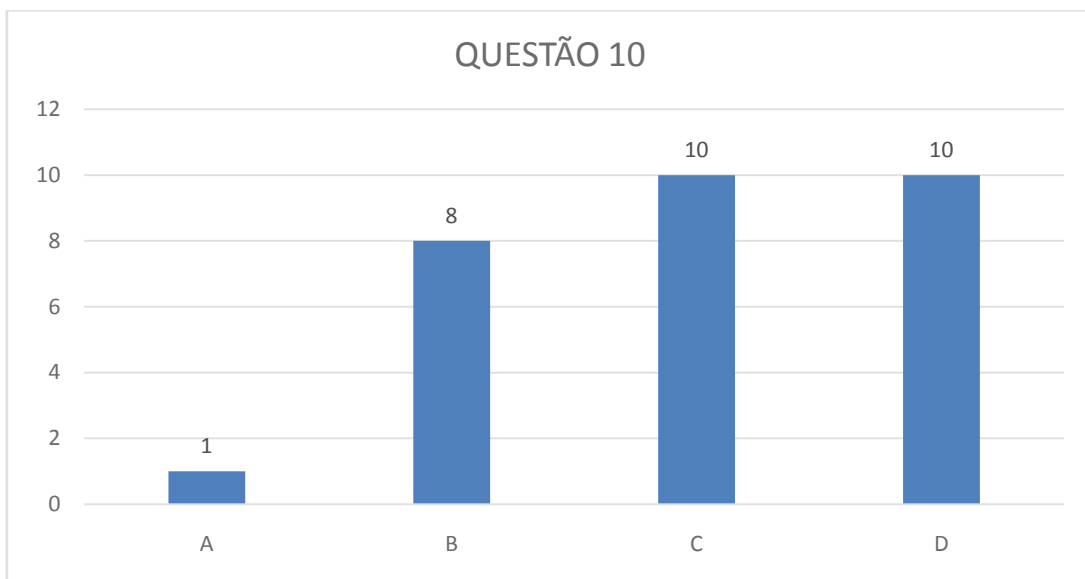
Figura 9: Você está satisfeito com o relacionamento entre você e seus colegas de trabalho?



Fonte: O autor

O gráfico mostra que a maioria dos entrevistados está satisfeito com o relacionamento com seus colegas de trabalho, 50% afirmaram estar satisfeitos enquanto apenas 3 % afirmaram estar muito insatisfeitos.

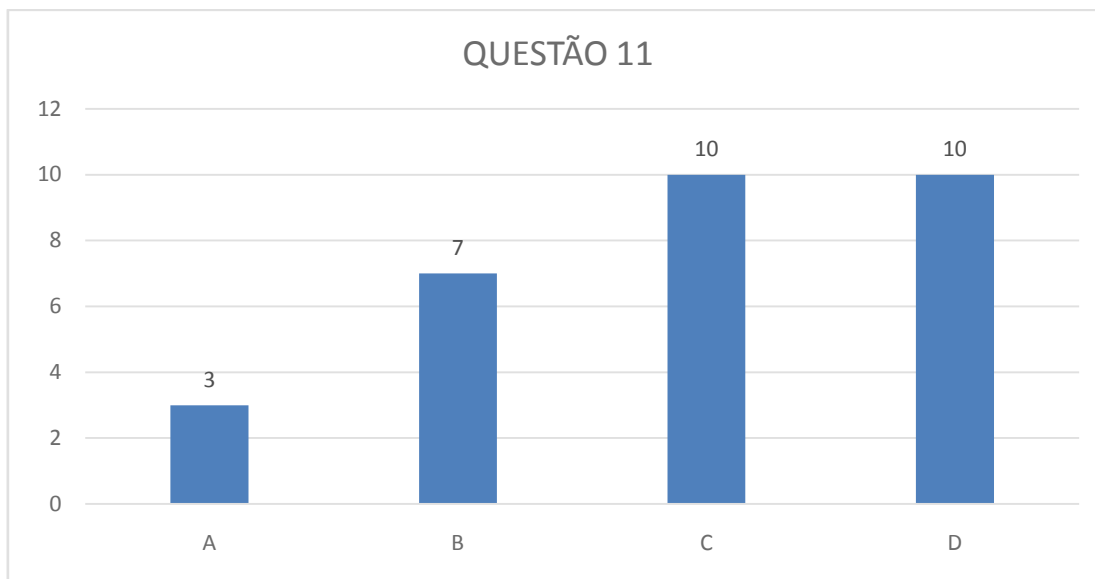
Figura 10: Em relação à receptividade dos superiores com os funcionários?



Fonte: O autor

Gráfico acima apresenta que apenas 26 % dos entrevistados estão satisfeitos com a receptividade de seus superiores, enquanto 33% estão muito insatisfeitos.

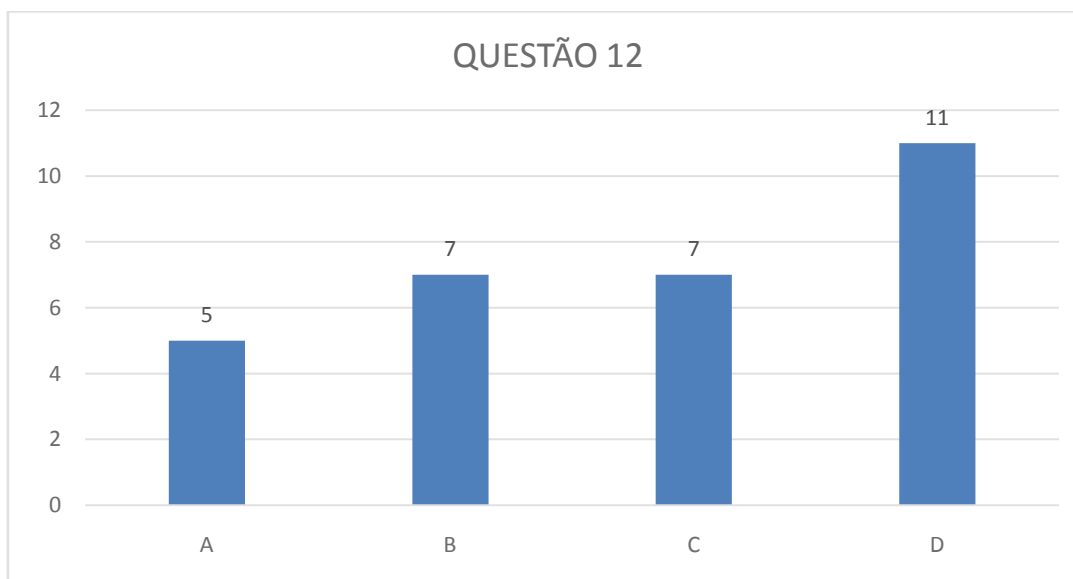
Figura 11: Em relação ao compartilhamento dos objetivos e resultados?



Fonte: O autor

O gráfico evidencia a insatisfação dos entrevistados em relação ao compartilhamento dos objetivos e resultados. O que demonstra um ponto que necessita ser trabalhado, 33% afirmarem estarem muito insatisfeitos, enquanto apenas 10% estão muito satisfeitos.

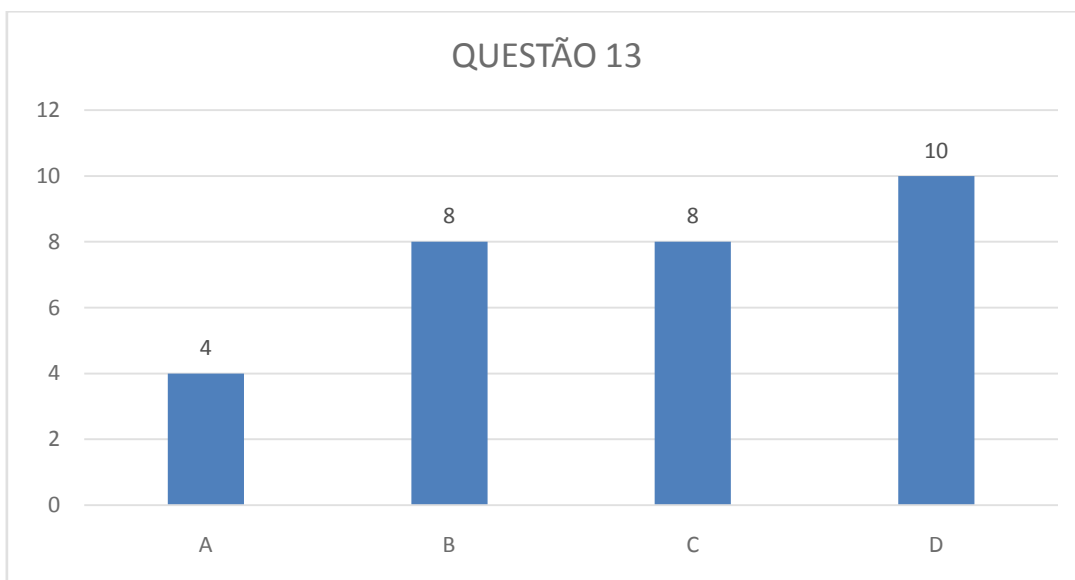
Figura 12: Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa?



Fonte: O autor

O gráfico se mostra bem regular, nesse aspecto 23 % estão satisfeito e 23% estão insatisfeitos o que demonstra que os benefícios oferecidos pelas empresas não estão abaixo do esperado pelos trabalhadores.

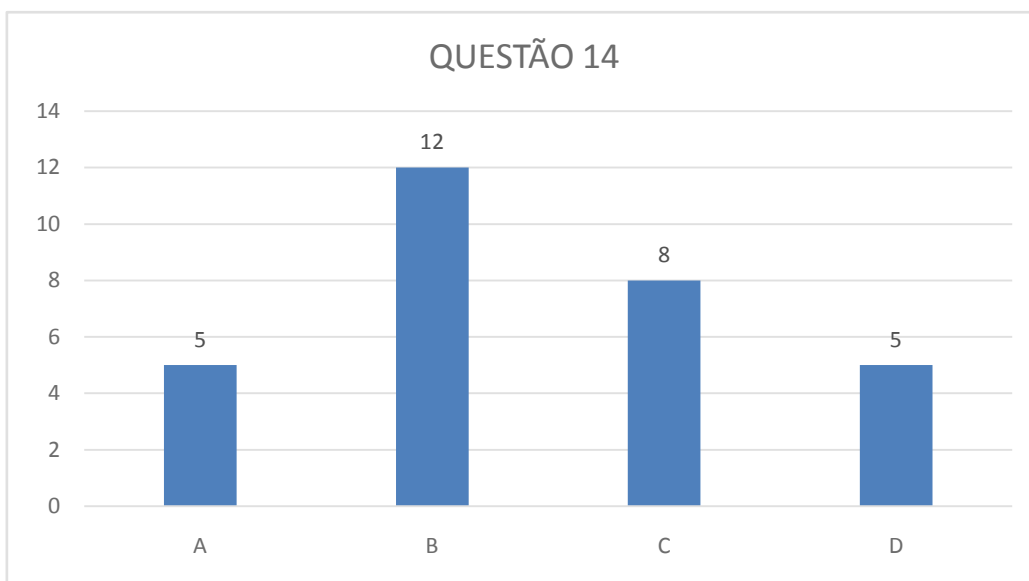
Figura 13: Em relação aos materiais e equipamento disponíveis para o trabalho.



Fonte: O autor

Mais uma vez a regularidade nas respostas se mostra presente 27% estão satisfeitos com os equipamentos disponíveis para o trabalho e o índice insatisfeito se mostra com 27% também, ou seja, os equipamentos apresentados no local de trabalho estão compatíveis com as expectativas dos trabalhadores e não se mostram como um fator preocupante.

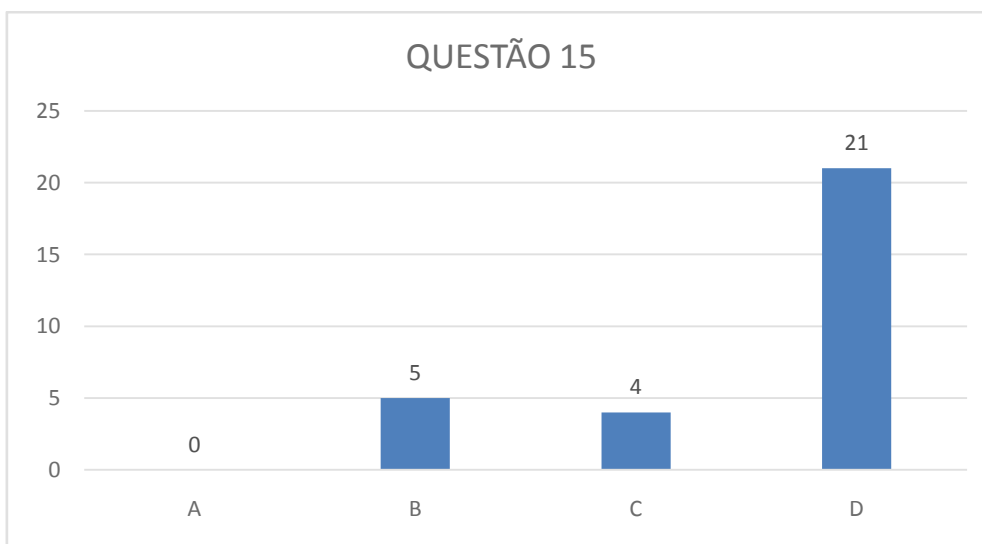
Figura 14: Em relação à limpeza e organização no local de trabalho.



Fonte: O autor

O gráfico mostra que 40 % dos entrevistados estão satisfeitos com a limpeza e organização no local de trabalho, o aspecto físico parece não ser empecilho para o bem estar e produtividade dos trabalhadores.

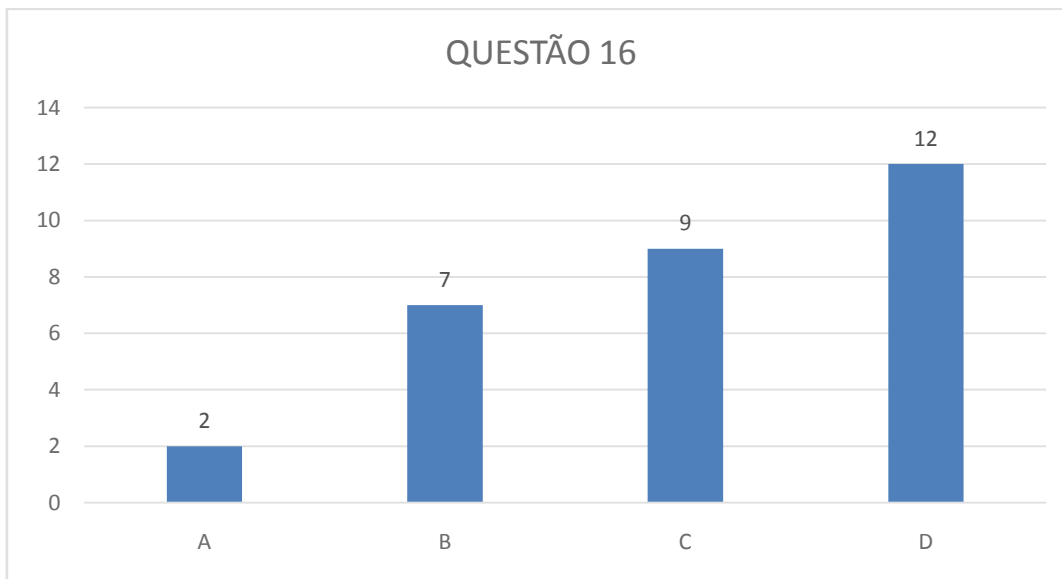
Figura 15: Em relação ao clima organizacional de trabalho proporcionado pela empresa.



Fonte: O autor

Algo a se trabalhar definitivamente é o clima organizacional. Incríveis 70 % relataram se sentir muito insatisfeitos. As ferramentas estudadas têm como objetivo melhorar os números apresentados.

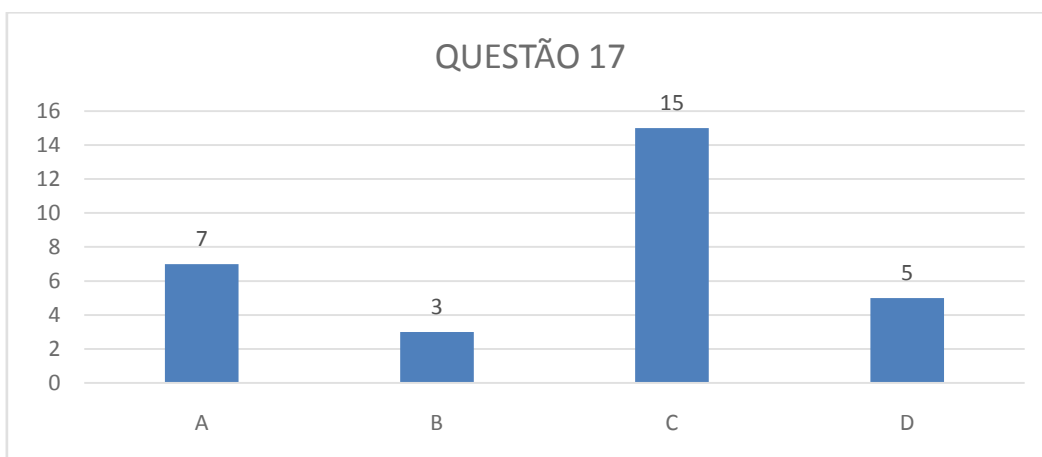
Figura 16: Em relação à linearidade das informações.



Fonte: O autor

Neste, 40 % dos entrevistados disseram estar muito insatisfeitos com a linearidade das informações. É muito importante que supervisor e subordinado estejam alinhados, para que não haja confusão e erros bobos. No caso analisado, eles não estão alinhados com objetivos e informações, o que os deixam desmotivados influenciando na sua produtividade.

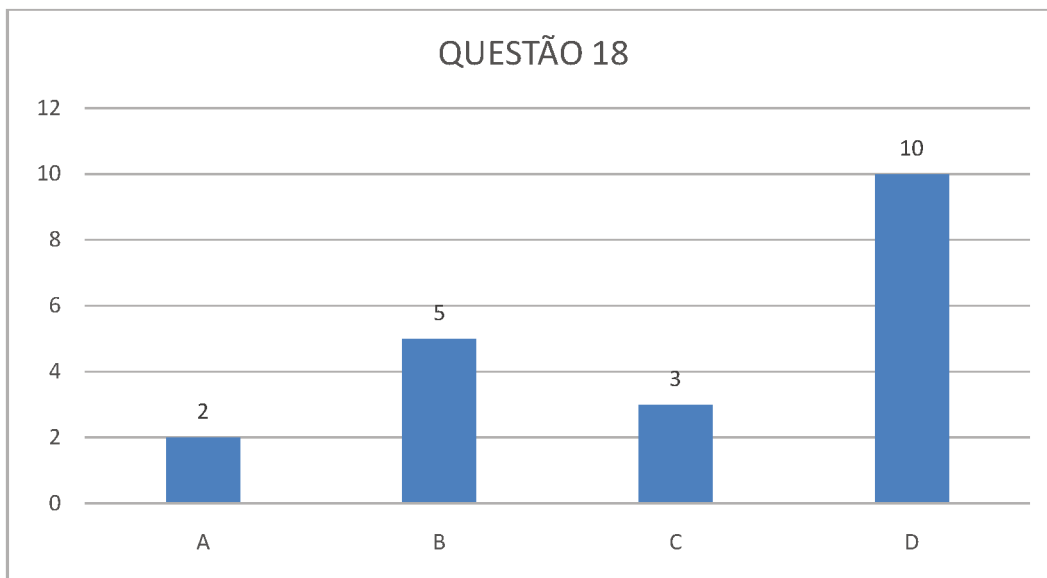
Figura 17: Em relação a capacidade de influenciar do supervisor.



Fonte: O autor

O líder apesar de ser considerado o agente influenciador na organização, se mostra longe de seu papel; 50% dos entrevistados disseram não estão satisfeitos com a capacidade de influenciar de seus superiores.

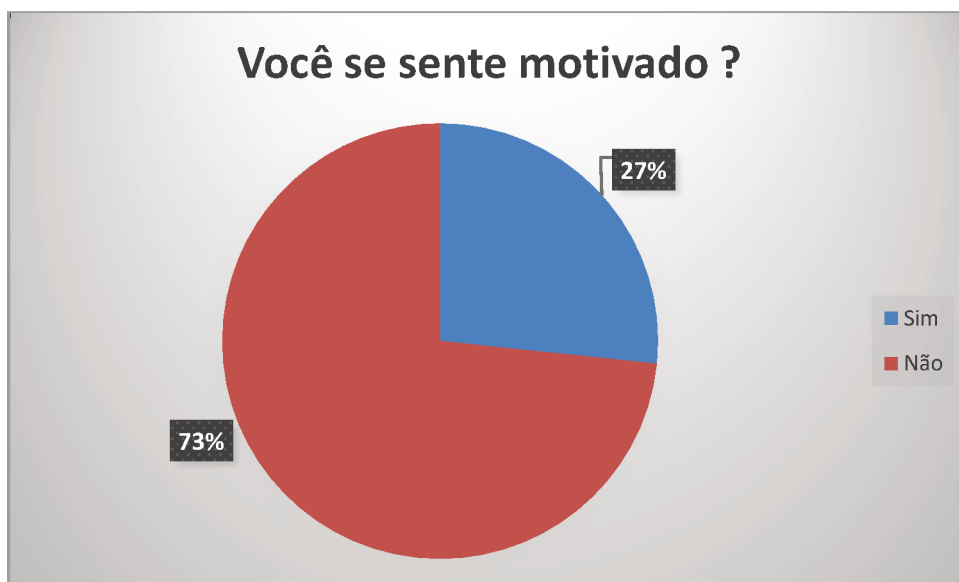
Figura 18: Em relação à postura e ética do supervisor.



Fonte: O autor

No gráfico, 33% dos entrevistados estão muito insatisfeitos com a postura e ética de seus superiores, o que deveria ser um objeto de referência à frente a organização para os subordinados, vem na verdade sendo objeto de insatisfação e desconfiança.

Figura 19: Sente-se motivado no dia a dia ?



Fonte: O autor

O gráfico acima mostra que a grande maioria dos entrevistados não se sente motivada no seu dia-dia, as teorias apresentadas podem e devem ser usadas como ferramentas de melhoria na organização, fazendo com que o ambiente

de trabalho se torne muito mais harmonioso e saudável, transformando assim a qualidade de trabalho e entrega de seus colaboradores. Uma vez de posse dos dados de uma pesquisa de clima, o papel do líder motivador de pessoas será agir nos pontos que mais demandam necessidades aplicando as ferramentas que melhor se encaixem na solução do problema e com isso motivem seus liderados recuperando a produtividade destes. Utilizando como exemplo a pesquisa simulada acima, um ponto muito importante a ser melhorado é a postura e ética do supervisor. Para a solução de tal problema, pode-se aplicar a ferramenta do feedback. Portanto, um bom líder é aquele que consegue bons resultados, através do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem estar do grupo.

Desempenho, bem estar, reconhecimento e postura do supervisor eram conceitos que até alguns anos atrás eram considerados antagônicos, no entanto, aos poucos e felizmente, isso foi se modificando. As maiorias das empresas se humanizaram, e passaram a dirigir os holofotes para o capital humano, assim que perceberam que são as pessoas que fazem a diferença e que esse capital não lhe pertence, apenas está à sua disposição, enquanto for capaz de gerenciá-lo de maneira eficaz.

O papel do líder é fundamental no gerenciamento do capital humano e é por esse motivo que existe uma expectativa muito grande quanto ao desempenho desse profissional. Nesse contexto, o treinamento em liderança tornou-se um campo fértil do conhecimento e de trabalho para novas visões de gestão.. Segundo a visão defendida por esse trabalho a ação da área de gestão de pessoas, deve ser facilitar o desenvolvimento de competências individuais, provendo, portanto, a equipe, de capacitações e treinamentos específicos, além de criar mecanismos de monitoramento das entregas de cada colaborador através de indicadores de desempenho sem, contudo causar ao liderado uma sensação de incomodo ou controle. Através de algumas ferramentas como, o Feedback, a Pesquisa de Clima e os Programas de Treinamento, o gestor pode ter subsídios para traçar sua estratégia para atingir os objetivos principais da área, extraindo o melhor de sua equipe e evitando ou diminuindo os fatores que desmotivam sua equipe.

Exemplos de ferramentas úteis ao líder:

- O processo de feedback:

O feedback é uma ferramenta utilizada em gestão de pessoas para dar ao colaborador um “retorno” sobre seu desempenho no trabalho. Segundo ODINHO, MENDES e BARREIROS (1995, p. 217) feedback:

é a expressão genérica que identifica o mecanismo de retroalimentação de qualquer 'sistema processador de informação'. É o retorno de informação que permite ao sistema avaliar o quanto foi cumprido os objetivos, é uma condição obrigatória para ocorrer aprendizagem.

Da própria definição observa-se que o feedback não deve ser a emissão de uma opinião ou então a expressão de emoção diante de uma conduta de um membro da equipe. Ele deve ser entendido como uma ajuda na melhoria do desempenho e da performance do indivíduo.

Deve-se haver um cuidado ao aplicar o feedback para um membro da equipe pois este não deve violar os princípios de respeito e de confiança, devendo ser claro e sempre com um apelo construtivo.

Recomenda-se a prática constante do feedback para a equipe, pois desta forma, a equipe percebe que seu líder está monitorando as atividades e está tendo o cuidado de que os comportamentos estão adequados

- Pesquisa de Clima Organizacional:

O clima organizacional é a qualidade do ambiente de trabalho que é percebida e sentida pelos colaboradores, e vivenciada no dia a dia pelos mesmos enquanto realizam as suas tarefas rotineiras. Esta qualidade do ambiente influencia diretamente o colaborador, motivando-o ou desmotivando-o. As atitudes no ambiente de trabalho são influenciadas por esse “clima” e também cada colaborador tem o poder de influenciar de maneira melhor ou pior no ambiente laboral.

Para que haja sucesso na empresa, é preciso que os objetivos da gestão estratégica de pessoas estejam claros e definidos. O que vai garantir a qualidade nas ações desenvolvidas é a motivação dos colaboradores. Desenvolver e estimular a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e também nas próprias pessoas, visando além da produtividade, o bem estar social que a pessoa merece. (SOVIENSKI e STIGAR 2008, p.58)

Um clima ruim no ambiente de trabalho pode trazer algumas conseqüências como:

- Baixa produtividade;
- Aumento no número de afastamentos e ausências no trabalho;
- Retrabalho e desperdício;
- Queda na motivação;
- Dificuldade na comunicação causando conflitos entre a equipe e;
- Diminuição das idéias e do espírito de inovação da equipe.

Para que se possa proporcionar um bom clima no ambiente de trabalho o primeiro passo é mapear tal ambiente. A ferramenta mais utilizada para realizar este mapeamento é a Pesquisa de Clima Organizacional, que identifica no ambiente de trabalho, os pontos fortes e de melhoria da instituição, conforme a visão de seus próprios colaboradores. Segundo Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional é:

“uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.”

Entre os benefícios encontrados na aplicação de uma Pesquisa de Clima Organizacional podemos citar os seguintes:

- Alinhamento da cultura com as ações efetivas da organização;
- Integração dos diversos processos e áreas funcionais;
- Otimização da Comunicação;
- Identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Ambiente de trabalho mais seguro;
- Identificação das satisfações e insatisfações do público interno.

Os resultados devem ser apresentados para a equipe e os planos de ação deverão ter seu cronograma definido para que as melhorias sejam implantadas para que se tenha credibilidade na aplicação da ferramenta.

- Programa de Capacitação:

Para se buscar o nível ideal de eficiência e eficácia no trabalho, seja no âmbito público ou privado, a instituição deve mapear suas áreas e definir quais são as competências que deverão ser aperfeiçoadas na equipe de colaboradores. A capacitação continuada é um pré-requisito para a excelência no trabalho.

Segundo SEN E (1990), *“As organizações inteligentes só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional”*. A definição de um programa de capacitação deve estar atrelada aos objetivos e estratégias da instituição.

Juntamente com as ferramentas como, Pesquisa de Clima e Feedback, é possível identificar as necessidades de treinamento da equipe, de maneira individualizada.

Existe um formulário denominado de Levantamento de Necessidades de Treinamento que pode ser aplicado pelos gestores das áreas, que identificam quais são os treinamentos necessários para o colaborador desempenhar melhor sua função e assim atingir os objetivos de seu cargo. Neste exemplo, seria feito uma pesquisa diretamente com os colaboradores para descobrir quais as necessidades e dificuldades que os mesmos tem em relação a produção e assim desenvolver um plano de ação com cursos especializados para corrigir o problema. Um modo bem claro de mostrar um possível problema desse tipo é um soldador que tenha que mudar uma maquina de solda do lugar, mas não pode porque não tem treinamento para operar ponte rolante, portanto tem que esperar e pedir ajuda para alguém capacitado, perdendo muito tempo e dinheiro.

5.0 CONCLUSÕES

Podemos concluir através do presente trabalho que o estudo das ferramentas para uma boa gestão é primordial para se manter a motivação da equipe. A motivação segundo MOWEN & MINOR (2003):

Refere-se a um estado alterado de uma pessoa, o qual conduz a um comportamento voltado a um objetivo. Ela é constituída de várias necessidades, sentimentos e desejos que conduzem as pessoas a esse comportamento. A motivação começa com a presença de um estímulo que impulsiona o reconhecimento de uma necessidade. (MOWEN; MINOR, 2003, p. 90)

Existem diversas teorias sobre a motivação no trabalho. Diversos autores como Abrahan Maslow, Douglas Mc Gregor e Frederick Hersberg produziram estudos sobre o tema e segundo eles e também sobre a visão dos autores desse trabalho a valorização do capital humano é primordial para qualquer organização vencer seus desafios, somente ele será capaz de pensar e agir estrategicamente mantendo o foco nas possibilidades, perspectivas e hipóteses de negócios que as organizações estão sujeitas. Mas, para que possam entender e identificar essas oportunidades e ameaças, o capital humano deve ser alocado como parceiro da organização, desta forma seu envolvimento acontecerá de maneira muito mais eficaz, melhorando acentuadamente sua percepção dos objetivos da empresa em relação a ele.

É preciso que as empresas percebam que os seres humanos em suas funções, não são apenas pessoas movimentando ativos, mas sim que eles próprios são os ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação. E principalmente, que os trabalhadores são ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado, e não ativos inertes que perdem o valor com o passar do tempo (SANTOS, 2007)

Muitas pesquisas foram realizadas, muitos estudos e teorias desenvolvidas, gerando assim muitas controvérsias diante do vasto e complexo território do comportamento humano, teorias estas que não se anulam, mas complementam-se mostrando uma visão mais abrangente do comportamento humano e sua postura perante a instituição.

O que dizer sobre essa força que impulsiona os indivíduos e como manter essa chama acesa de modo a conseguir a completa realização dos objetivos organizacionais?

Inúmeros estudiosos nas diversas áreas tentaram penetrar no real sentido e capacidade de motivação, não é de estranhar a controvérsia entre as diversas teorias, e que os mesmos pareçam não concordar entre si, mas é importante destacar as fortes características de um líder motivador e influenciador que é o grande objetivo.

A motivação se manifesta de várias maneiras, em diferentes momentos, por

diversos fatores e em níveis diferentes de importância a cada momento, de indivíduo para indivíduo, portanto é indispensável respeitar o ser humano, mantendo intacta sua maneira espontânea de ser, pensar e agir e um líder que saiba utilizar esses pontos a seu favor, terá sempre uma vantagem competitiva, pois o subordinado estará sempre desenvolvendo novas habilidades e idéias que serão usadas ao seu favor e a favor da empresa. É inegável a contribuição das diversas teorias, cada uma com seus pontos específicos e que nos aproxima das conclusões expostas e nos apresenta caminhos mais fáceis de propiciar maior motivação para os trabalhadores. Não se determinou todos os meios de motivação, porém mostrou claramente o que não motiva, então se não pode motivar o indivíduo, deve-se ao menos não desmotivá-lo e fazê-lo perder o foco.

Os autores percebem então a importância das organizações e de seus líderes no sucesso desse objetivo revendo seus antigos conceitos de forma a guiar-se por uma nova visão: para a satisfação motivacional no trabalho propiciando ambientes saudáveis com maior qualidade de vida para seus empregados. Optar por uma estratégia de maior flexibilidade, fazendo com que os objetivos individuais e organizacionais caminhem lado a lado é de suma importância para que se atinja o objetivo do líder.

Diante de todos esses problemas enfrentados pelos administradores em geral sabe-se da importância desse tema, sugere-se então um questionamento mais aprofundado acerca da importância em criar ambientes favoráveis de trabalho que propiciem o crescimento e desenvolvimento profissional com maior autonomia e liberdade de criação. Em outras palavras definimos esse conceito como sendo: a liberdade do funcionário de executar o seu trabalho à sua maneira, tudo isso aliado ao maior investimento, de tempo e financeiro e na qualidade de vida do funcionário por parte da companhia.

“Um grande fator motivacional é a possibilidade de crescimento através de novos desafios, as melhores empresas do país valorizam seus funcionários e apostam no estímulo e no apoio ao desenvolvimento para formar times cada vez mais competitivos e engajados” (EXAME, 2009).

Por outro lado, foram ressaltados alguns fatores de desmotivação a serem melhorados tais como: feedback, pesquisa de clima e programas de treinamento. Empresas consagradas apresentam alto índice de felicidade no trabalho, que está diretamente relacionado com o nível de motivação dos empregados aliado a todos as qualidades que eles consideram relevantes nos momentos de definir um bom líder.

Concluímos que as ferramentas usadas na gestão de pessoas de maneira conjunta podem trazer vários benefícios à organização onde quer que seja adotada, pois uma complementa a outra, formando assim uma sinergia quando aplicado em sua totalidade. Todas as ferramentas deveram sempre ser bem estruturadas, com embasamento e sempre com foco no melhor desempenho

para alcançar os objetivos da organização, cumprindo assim a missão, visão e valor da instituição.

6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi possível verificar, com o presente trabalho, gerir a motivação é uma ação estratégica e muito necessária e para isso se faz necessário o uso de algumas ferramentas aqui citadas, já que a motivação dos colaboradores representa um percentual enorme para o sucesso dos negócios. É necessário trabalhar com fatos e dados e avaliar a motivação permite as organizações identificar as percepções de seus funcionários sobre os diferentes aspectos que influenciam o seu bem-estar no trabalho, permite aperfeiçoar continuamente a qualidade do ambiente de trabalho e conseqüentemente o clima organizacional. Permite, ainda, identificar oportunidades de melhoria da qualidade de produtos e serviços, da produtividade, da responsabilidade dos funcionários com os resultados da empresa, e aumentar a própria rentabilidade das organizações.

Inquestionavelmente, é fundamental para os resultados das empresas a manutenção de um elevado grau de satisfação e de motivação de seus talentos gerando comprometimento, agregação de valor e crescente nível de fidelidade dos clientes, pois na era da globalização e da competitividade é preciso cultivar qualidades humanas (CHIAVENATO, I. (2005). Gerenciando com as Pessoas (2ª ed.). (Elsevier, Ed.) Rio de Janeiro: Editora Campus).

É a partir das pesquisas de motivação que os líderes conseguem melhorar as relações entre as pessoas no dia a dia dentro do ambiente de trabalho e é papel exclusivamente dele identificar e corrigir os possíveis desvios, para que não se perca a motivação.

Os resultados obtidos através da pesquisa simulada foram satisfatórios, pois de uma maneira bem direta e concreta se conseguiu identificar, na amostra utilizada, quais as variáveis que requerem uma atenção maior quando se trata de uma empresa e um líder que conseguem motivar e mais do que isso, manter a motivação de todos pelo período de tempo mais longo possível. Motivação é a diferença que faz diferença. Não há truque para vencer, o que existe é uma atitude cotidiana. Quando existe a motivação o indivíduo faz acontecer

6.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, P. L. (2009). Liderança - Elementos Chaves do Processo. São Paulo: Editora Escolar.

ARAÚJO, J. (2002). Liderança-Reflexão sobre uma Experiência Profissional. Vida Econômica.

BERGAMINI, C. (1997). Motivação nas Organizações (4ª ed. ed.). São Paulo: Editora Atlas.

CHIAVENATO, I. (2005). Gerenciando com as Pessoas (2ª ed.). (Elsevier,Ed.) Rio de Janeiro: Editora Campus.

CHIAVENATO, I. (2003). Introdução a Teoria da Administração (7 ed.). Editora Campus.

CHIAVENATO, I. (2004). O Capital Humano das Organizações. São Paulo: Atlas.

DAVIS, K.,& NEWSTROM, J. (1992). Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica. São Paulo: Pioneira

GHINATO, P. Produção & Competitividade: Aplicações e Inovações, Ed.: Adiel T. de Almeida & Fernando M. C. Souza, Editora. da UFPE, Recife, 2000
 IMAI, Massaki. KAIZEN – A Estratégia para o Sucesso Competitivo. 5ª Ed. São Paulo:

OHNO, T. Sistema Toyota de Produção – Além da Produção em Larga Escala, Porto Alegre, Editora Bookman, 1997.

KWASNICKA, E. L. (1995). INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO (5ª ED.). SÃO PAULO: ATLAS.

LÈXICO LEAN, Lean Enterprise Institute, Glossário ilustrado para as práticas do pensamento lean, 2º Edição, LeanInstitute Brasil, São Paulo,2003.

MARRAS, J. P. (2000). Administração de RH. (3ª ed.). São Paulo: Futura.

MATUS, Carlos. Política, planejamento e governo. Brasília: Editora IPEA, 1993.

MAXIMIANO, A. C. (1997). Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. Comportamento do Consumidor. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

POGORZELSKI, Steve; HARRIORT, Jesse; HARDY, Doug. Finding keepers: novas estratégias para contratar e reter talentos. Porto Alegre: Editora

Bookman, 2011.

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

ROVER, Ardinete; PEREIRA, Débora Diersmann Silva. Diretrizes para elaboração de trabalhos científicos:apresentação, elaboração de citações e referências de trabalhos científicos. 1. Ed. Joaçaba: Unoesc, 2013.

SENGE, Peter."The fifth discipline". New York, Doubleday,1990.

Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. Curitiba, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

SHINGO, S. Non-stock production: The Shingo system for continuous improvement, Cambridge, Massachussets, Productivity Press, 1988.

SLACK, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Regina Luna Santos de. Associar o Desempenho Individual ao Planejamento Organizacional pela Gestão de Competências: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira..

SOUZA, César (2012). A neo empresa: o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração. São Paulo: Editora Integrare.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Revista de Administração Contemporânea, v.7, n.4, p. 33-54, 2003. WEBER, Max. Ensaios de Sociologia. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. A mentalidade enxuta nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. A Máquina que Mudou o Mundo. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

YIN, R. (2001). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman