



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ADRIANA NOGUEIRA PASSOS**

**MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2010**

**ADRIANA NOGUEIRA PASSOS**

**MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC  
apresentado ao Curso de Bacharelado em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, em cumprimento às exigências legais,  
para obtenção do título de Bacharela em  
Administração.

**Orientadora: Profa. MSc. Maria Dilma Guedes**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2010**

P289m

Passos, Adriana Nogueira.

Motivação como estratégia para micro e pequenas empresas. [manuscrito] / Adriana Nogueira Passos. 2010. 64f.; il.color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2010.

“Orientação: Profa. Msc. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia”.

1. Motivação. 2. Teorias da Motivação Humana.
3. Estratégias Para Motivar. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

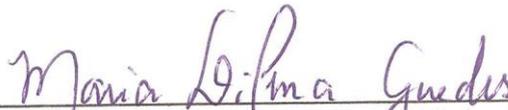
**ADRIANA NOGUEIRA PASSOS**

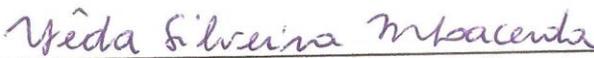
10,0 (dez)  
M. Guedes

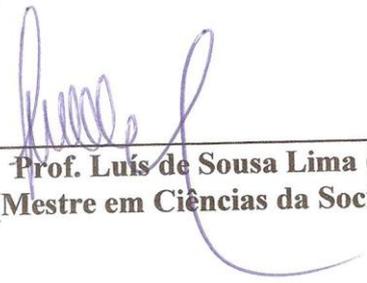
**MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS**

Aprovada em: 23 de dezembro de 2010

**COMISSÃO EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Maria Dilma Guedes (Orientadora)  
(Mestre em Administração – UFPB)

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Yêda Silveira Martins Lacerda (Examinadora)  
(Mestre em Ciências da Sociedade – UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Luís de Sousa Lima (Examinador)  
(Mestre em Ciências da Sociedade – UEPB)

**CAMPINA GRANDE – PB  
2010**

**A**os meus pais, que me deram a vida e pelo esforço e dedicação com que me proporcionaram uma educação de valores familiares e pelo amor e atenção expresso pelo exemplo vivo. Tenho muito que agradecer ao amor e aos ensinamentos que me dedicaram.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao **Senhor Deus**, por esta comigo em todos os meus momentos renovando as minhas forças e sempre me abençoando, iluminando a minha mente e me dando discernimento para sempre ir em frente, diante de tantos obstáculos, e me levando a vitória.

Aos meus pais **Waldemar (in memória)** e **Maria José (Zeza)** que sempre me apoiaram em todos os momentos da minha vida, dando-me amor e compreensão necessários em todas as etapas da minha vida. Em especial a minha mãe grande incentivadora dessa caminhada para conclusão desta graduação.

Ao meu esposo **Robertson** que direta ou indiretamente me apoiou nesta minha vitória

A minha família maravilhosa; em especial os meus filhos **Anderson, Aderson Roberta e Rhenderson** pela compreensão, carinho e paciência, que por muitas vezes deixei de lhes dar a devida atenção, para me dedicar a essa tarefa.

Aos meus netos **Milena, Maria Luiza, Gabriela, Ana Beatriz, Ana Letícia, Jhonatan e Arthur**, razão maior da minha vida, pelo amor que sinto por eles sou muito feliz.

As minhas Noras e Genro, **Ana Ferla, Poliana e Otacílio** pelo apoio e carinho fundamental diante das dificuldades que passei durante esse trabalho de conclusão.

As minhas irmãs, **Andréia, Alessandra, Ana Karla e Alessuênia** que juntas me apoiaram e incentivaram ao longo do curso, a vocês o meu amor e minha gratidão.

Em especial, a professora **Dilma**, uma verdadeira “irmã”. Muito mais que uma professora e orientadora, Um Anjo de Luz, sempre disposta a ajudar e atenta aos mínimos detalhes... Mestra, amiga, incentivadora e, acima de tudo, amiga, compreensiva diante dos obstáculos enfrentados.

A professora **Yêda**, que me recebeu de braços abertos, me deu total apoio quando engessei nesta instituição e durante todo o transcorrer do curso me deu especial atenção, força e incentivo, meu carinho afeto e agradecimentos.

A professora **Vilza**, que me acolheu com toda paciência e carinho, ajudando-me diante de várias dificuldades, que enfrentei no término dessa graduação. Meus sinceros agradecimento de coração.

Ao professor **Luís** que com sua simpatia e amizade esteve sempre presente nessa caminhada, muito obrigada e meu abraço afetuoso.

Ao professor **José Gomes**, quero agradecer pela amizade e incentivo que me levou a ter mais vontade em aprender e fez-me ver que. “Aquele que se recusa a ser um aprendiz, não se tornará jamais um mestre”. (Ettigirb Relente)

A todos os **mestres** que com respeito, carinho e amor me ensinarão não apenas conteúdos programáticos, mas faz-me descobrir, que o mais importante durante esse percurso, foram às pessoas que passarão por nós e nos deixarão importantes lições de vida e amizades sinceras, regadas com dedicação e carinho.

A **todos** os meus colegas de sala pela harmonia, companheirismo e troca de experiências ao longo do curso. Em especial, as amigas, **Andréia, Maristela, Clarrisa, Nausui**, que por tantas vezes me incentivaram e me ajudaram.

**A**proveite seus talentos, da forma como eles lhes foram dados. As florestas seriam muito silenciosas, se só cantassem aqueles pássaros que cantam melhor.

( *Henry van Dyke* )

## RESUMO

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de seus objetivos. Está totalmente relacionada ao reconhecimento pelos esforços dos funcionários, a elaboração de metas com recompensas bem estabelecidas e a altura do trabalho exercido, para que os mesmos tenham noção do quanto o seu trabalho está sendo propulsor de crescimento da organização. O presente trabalho teve como objetivo elaborar estratégias motivacionais a serem aplicadas às micro e pequenas empresas procurando melhorar o nível motivacional, com também a satisfação do colaborador no ambiente de trabalho. Face ao exposto, foram desenvolvidas pesquisas do tipo, exploratória, descritiva, bibliográfica e qualitativa. Para atingir o objetivo proposto foram utilizadas as estratégias motivacionais adaptadas de Certo (2003), quais sejam: Comunicação gerencial; Teoria X – Teoria Y; Desenho de função; Modificação do comportamento; Sistema gerencial de Linkert; Incentivo monetários; e incentivos não monetários. Tratam-se portanto, de estratégias que poderão ser aplicadas para qualquer tipo de empresas e que poderão estimular os colaboradores; bem como tornar as empresas mais competitivas.

**Palavras-chave:** Motivação. Teorias da Motivação Humana. Estratégias para motivar.

## ABSTRACT

Human motivation has been one of the biggest challenges in organizational management for many psychologists, managers and executives. Numerous studies have been prepared and various theories have attempted to explain the workings of this force that leads people to act towards the achievement of its objectives. Is totally related to the recognition by the efforts of staff, preparation of well-established goals with rewards and the height of their work, so that they are unaware of how much your work has been propelling the growth of the organization. This study aimed to develop motivational strategies to be applied to micro and small enterprises seeking to improve the motivational level, as well as employee satisfaction in the workplace. Given the above, have been developed like surveys, exploratory, descriptive and qualitative literature. To achieve the proposed objectives were used motivational strategies adapted Right (2003), namely: communication management; Theory x – Theory y; drawing function; behavior modification; system of managerial linkert; monetary incentive, and non-monetary incentives. These are therefore of strategies that can be applied to any type of business and that may encourage employees, and make businesses more competitive.

**Keywords:** Motivation. Theories of Human Motivation. Strategies to motivate.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b>	Exemplos de como as organizações podem satisfazer necessidades de hierarquia de Maslow .....	25
<b>Figura 1.2</b>	As conseqüências do comportamento.....	36
<b>Figura 2.1</b>	Como funciona uma empresa .....	41

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.1</b>	Grandes correntes históricas de motivação .....	18
<b>Quadro 1.2</b>	Principais teorias da motivação e sua classificação .....	19
<b>Quadro 1.3</b>	As teorias de McGregor e de Argyris .....	26
<b>Quadro 1.4</b>	Três necessidades atendidas por McClelland.....	27
<b>Quadro 1.5</b>	Vantagens e desvantagens de usar programas de horário flexível .....	34
<b>Quadro 2.1</b>	Exemplo de bens produzidos por empresas industriais .....	43
<b>Quadro 2.2</b>	Exemplo de empresas comerciais (varejista e atacadista) .....	43
<b>Quadro 2.3</b>	Exemplos de empresas prestadoras de serviços .....	43
<b>Quadro 2.4</b>	Classificação utilizada pelo Sebrae para o tamanho das empresas .....	44

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
1.1 O QUE É MOTIVAÇÃO? .....	16
1.2 MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS .....	17
1.3 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA .....	18
1.3.1 TEORIAS DE PROCESSO MOTIVACIONAL .....	19
1.3.1.1 Modelo do Comportamento.....	19
1.3.1.2 Teoria da Expectativa.....	20
1.3.1.3 Behaviorismo .....	21
1.3.1.4 Teoria da Equidade.....	21
1.3.2 TEORIAS DE CONTÉUDO MOTIVACIONAL.....	22
1.3.2.1 Hierarquia das necessidades de Maslow .....	23
1.3.2.2 Continuum Imaturidade – Maturidade .....	25
1.3.2.3 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland .....	26
1.4 ESTRATÉGIAS PARA MOTIVAR.....	27
1.4.1 COMUNICAÇÃO GERENCIAL .....	28
1.4.2 TEORIA X – TEORIA Y.....	29
1.4.3 DESENHO DE CARGOS.....	30
1.4.4 MODIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTO .....	34
1.4.5 SISTEMAS GERENCIAIS DE LIKERT .....	36
1.4.6 INCENTIVOS MONETÁRIOS.....	37
1.4.7 INCENTIVOS NÃO MONETÁRIOS .....	37
<b>CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO</b> .....	40
<b>CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	48
3.1 TIPOS DE PESQUISA .....	49
3.2 OBJETO DE ESTUDO .....	50
3.3 MODELO METODOLÓGICO .....	50
<b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	52
4.1 TÍTULO .....	53
4.2 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA .....	53
4.3 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES.....	53
4.3.1 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES.....	53
4.3.2 SELEÇÃO DAS ESTRATÉGIAS .....	54
4.3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	54
4.3.4 IMPLANTAÇÃO .....	56
4.4 ORÇAMENTO .....	57

<b>4.5</b>	<b>CRONOGRAMA</b> .....	57
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	58
	<b>CONCLUSÕES</b> .....	59
	<b>RECOMENDAÇÕES</b> .....	61
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	62

# Introdução



Na atual conjuntura capitalista, cada vez mais as empresas buscam o lucro instantâneo e o crescimento acelerado. Diariamente, a concorrência multiplica-se e isso obriga as empresas a tomarem decisões rápidas.

Para sustentar-se e permanecer nesse mercado altamente competitivo, a micro e pequena empresa deve ter como prioridade trabalhar diferenciais em sua organização interna para refletir positivamente em seu mercado. Dentre esses diferenciais, uma das principais ferramentas que trazem um resultado maior à empresa é o fator motivacional.

A mentalidade das micro pequenas empresas tem que mudar para competir e sobressair nesse mercado. Ir mais além do que simplesmente definir missão, visão, objetivos e metas. Saber aplicar conceitos, inclusive os organizacionais, de forma estratégica é essencial para que a organização não seja simplesmente mais uma.

Devido à complexidade no atual mundo competitivo das organizações tornou-se evidente a necessidade da busca e aplicação de forma estruturada de programas internos de qualificação dos colaboradores e ferramentas de integração entre setores por parte das empresas para ganhos qualitativos no clima organizacional, no sentido de fomentar melhoria apresentar os efeitos da motivação no que diz respeito aos colaboradores das organizações. Assim, pergunta-se: Quais estratégias motivacionais são adequadas para as micro e pequenas empresas?

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo geral elaborar estratégias motivacionais a serem aplicadas às micro e pequenas empresas, procurando melhorar o nível motivacional, com também, a satisfação do colaborador no ambiente de trabalho. Como objetivos específicos, pretende-se:

- Fazer um levantamento bibliográfico sobre as micro e pequenas;
- Apresentar estratégias que sirvam para estimular os colaboradores das micro e pequenas empresas;
- Contribuir de forma significativa para a satisfação dos colaboradores e a competitividade das micro e pequenas empresas.

Ressalta-se que é imprescindível contar com colaboradores motivados, comprometidos com os objetivos da organização e dispostos a encarar desafios. Mas, para que tal envolvimento ocorra faz-se necessário conhecer as suas expectativas, e a partir daí, tentar construir um clima organizacional agradável, buscando alternativas, além da remuneração e benefícios adequados, que permitam ao trabalhador enxergar o trabalho como um fator de satisfação pessoal, de capacidade de realização, de aprendizado, de orgulho e

responsabilidade social, enfim que o trabalho por si só, seja uma fonte de motivação. Face ao exposto, justifica-se a importância do tema.

Face ao exposto, o trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

- **Capítulo 1** – Fundamentação Teórica: apresenta conceitos sobre o tema escolhido e orientação ao desenvolvimento da pesquisa.
- **Capítulo 2** – Caracterização do Objeto de Estudo: descreve dados referentes à micro e pequena empresas.
- **Capítulo 3** – Aspectos Metodológicos: compreende as etapas da elaboração do trabalho, apresentando a técnica utilizada na pesquisa, instrumento de coleta e tratamento dos dados.
- **Capítulo 4** – Apresentação dos Resultados: identifica as estratégias motivacionais propostas para às micro e pequenas empresas.

Como etapa final do trabalho apresenta-se ainda as conclusões e as recomendações, as respectivas referências utilizadas na sua elaboração, bem como o apêndice.

# Capítulo 1

## Fundamentação Teórica



## 1.1 O QUE É MOTIVAÇÃO?

Grande parte das ações por mais elementar que seja parte de dentro de cada indivíduo, a exemplo da personalidade, da emoção, das atitudes, entre outras. Em virtude disso, faz-se necessário um estudo mais aprofundado em relação à motivação, não aceitando a idéia de que se toma base de explicações leigas, aplicadas no cotidiano das pessoas.

Castro (2002, p. 86) motivação como sendo “o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa os fatos”.

A motivação varia de pessoa para pessoa, pois cada um tem a sua percepção de estímulo e das necessidades, um impulso interno que leva cada um a agir livremente para alcançar seus objetivos.

É difícil motivar o ser humano o que se pode fazer é criar um ambiente favorável para que o mesmo se sinta motivado.

Na visão de Maximiano (2006, p. 275),

A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três prioridades:

- **Direção:** o objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento;
- **Intensidade:** magnitude da motivação;
- **Permanência:** duração da motivação.

Muitas pessoas erroneamente vêem motivação como uma característica pessoal – ou seja, acham que é algo que algumas pessoas têm e outras não. Na prática, essa atitude caracterizaria o gerente que rotula certo funcionário como desmotivado. Sabemos que motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que ele enfrenta. Certamente, os indivíduos diferem no impulso motivacional, mas a motivação de um indivíduo varia de situação para outra. Assim o nível de motivação varia entre os indivíduos e dentro dos indivíduos em tempos diferentes. Defini-se motivação como a disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual (ROBBINS e DECENZO, 2004).

Generalizando, pode-se dizer que, *motivo* é tudo aquilo que leva a pessoa a agir de certa forma ou direciona para um determinado tipo de comportamento.

Esta forma de ação pode ser provocada por estímulos externos (provindo do ambiente) ou surgindo, internamente nos processos mentais do indivíduo. Diante desse processo, a *motivação* está ligada diretamente com o sistema de cognição da pessoa.

Chiavenato (2004, p. 64) ressalta ainda, que existem três premissas que explicam o comportamento humano, a saber:

1. O *comportamento é causado* por estímulos internos ou externos. Existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas.
2. O *comportamento é motivado*, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual e nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
3. O *comportamento é orientado* para objetivos. Em todo comportamento existe sempre impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento (grifo do autor).

## 1.2 MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

Ao longo dos anos pode-se constatar vários modelos de teorias. Grande parte delas classifica-se em dois grupos básicos: teorias de processo e teorias de conteúdo. As teorias de processo motivacional explicam como os indivíduos são motivados. Dando ênfase principalmente, as etapas que ocorrem quando um indivíduo encontra-se motivado. As teorias de conteúdo motivacional são motivações que explicam e enfatizam as características internas das pessoas. Elas evidenciam as necessidades de cada indivíduo e o modo pelo qual elas são satisfeitas. As correntes que surgiram são apresentadas esquematicamente no Quadro 1.1, exposto a seguir:

ÉPOCA	CORRENTE/AUTOR	CARACTERÍSTICAS	FATOR DE MOTIVAÇÃO	NECESSIDADE DOMINANTE
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Especialização. Racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.	Fisiológicas
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal	Relações interpessoais.	Sociais
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	Hierarquia das necessidades
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.	Estima Auto-realização
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios.	Estima Auto-realização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivada da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência.	Estima
1960-1970	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores.	Valor social do momento
1950	Logoterapia/ Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização de um sentido.	Meta-necessidades auto-realização
1975	Programação Neurolingüística/Bandler & Grindler	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	Estima
1990	Coaching/Fournies	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.	Reforços positivos.	Estima
1990	Energização/Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva - Zapp!	Participação, comunicação eficaz, autonomia reconhecimento.	Estima Auto-realização

**Quadro 1.1** – Grandes correntes históricas da motivação.

Fonte: Hering (1996, p. 246).

### 1.3 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

De acordo com Certo (2003), há quatro teorias importantes que descrevem como a motivação ocorre:

1. Teoria motivacional das necessidades-meta.
2. Teoria motivacional da expectativa de Vroom.
3. Teoria motivacional da equidade.
4. Teoria motivacional de Porter-Lawler.

Essas teorias constroem-se umas sobre as outras para fornecer uma descrição do processo motivacional que começa num nível relativamente simples e fácil de ser entendido e culmina em um nível um pouco mais complexo e realista.

Conforme Maximiano (2006), as teorias sobre a motivação, que explicam o desempenho das pessoas em situações de trabalho, dividem-se em dois grupos. Há um grupo de teorias que procura explicar *como* funciona o mecanismo da motivação. São as *teorias de processo*. O segundo grupo procura explicar *quais* são os motivos específicos que fazem as pessoas agir. São as chamadas *teorias de conteúdo*, conforme ver Quadro 1.2, a seguir:

TEORIAS DE PROCESSO	TEORIAS DE CONTEÚDO
Procuram explicar como funciona a motivação qual sua dinâmica	Procuram explicar quais fatores motivam as pessoas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo do comportamento</li> <li>• Teoria da expectativa</li> <li>• Behaviorismo</li> <li>• Teoria da equidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorias clássicas</li> <li>• Teorias das necessidades</li> <li>• Frustração</li> <li>• Teoria dos dois fatores</li> </ul>

**Quadro 1.2** – Principais teorias da motivação e sua classificação.

Fonte: Maximiano (2006 p. 178).

### 1.3.1 TEORIAS DE PROCESSO MOTIVACIONAL

#### 1.3.1.1 Modelo do Comportamento

As pessoas são consideradas seres complexos, e de acordo com as características de personalidade inerente de cada pessoa, fatores internos e externos vão influenciar no comportamento do indivíduo dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2004, p. 63),

O comportamento das *pessoas* dentro da organização é complexo e depende de *fatores internos* (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções, valores etc.) e *fatores externos* (decorrentes do ambiente que as envolve, das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, coesão grupal existente etc.).

Certo (2003, p. 352) “ressalta que as pessoas são motivadas a ter certo comportamento para satisfazer suas necessidades pessoais”. Portanto, de um ponto de vista gerencial, a motivação é o processo de fornecer aos membros da organização a oportunidade de satisfazer suas necessidades de ativar um comportamento produtivo dentro da organização. Na realidade, os gerentes não motivam as pessoas. Em vez disso, eles criam ambientes em que os membros da organização se motivam mutuamente.

Diante do processo comportamental das pessoas dentro das organizações, os gerentes ao invés de motivar, preferem criar ambientes que favoreçam a motivação entre os membros, considerando que segundo alguns estudiosos da área, ninguém motiva ninguém.

### 1.3.1.2 Teoria da Expectativa

Para Robbins e Decenzo (2004, p. 212), a **teoria da expectativa** estabelece que um indivíduo tende a agir de certa maneira com base na expectativa de que o ato será seguido por um dado resultado, e da atratividade desse resultado para o indivíduo. A teoria envolve três variáveis ou relações:

1. **Relação esforço-desempenho.** A probabilidade percebida pelo indivíduo de que o exercício de certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
2. **Relação desempenho-recompensa.** O grau em que o indivíduo acredita que o desempenho em um nível específico levará ao alcance de um resultado desejado.
3. **Atratividade.** A importância que o indivíduo dá ao resultado potencial ou recompensa que pode alcançar no cargo. Essa variável considera os objetivos e necessidades do indivíduo.

Segundo Bateman (2006, p. 429-430),

A teoria da expectativa auxilia o administrador a concentrar sua atenção em pontos de alavancagem para influenciara motivação. Existem três implicações cruciais:

- Aumentar expectativas – Proporcionar um ambiente de trabalho que facilita o bom desempenho e estabelece metas realistas de desempenho [...].
- Identificar resultados com valência positiva – Entender o que as pessoas querem do trabalho. Pensar sobre o que seus cargos lhes oferecem e sobre o que não é, mas poderia ser proporcionado [...].
- Instrumentalizar o desempenho em direção a resultados positivos – Garantir que um bom desempenho seja seguido de reconhecimento pessoal e elogio, análises favoráveis de desempenho, **umentos de salário** e outros resultados positivos.

A teoria da Expectativa tem como objetivo concentrar esforços em uma determinada direção. Essa teoria reconhece que não há um único caminho a ser indicado para todas as pessoas, sabendo-se, que cada pessoa tem interesses distintos, não podendo generalizar. Devendo atentar para o que cada indivíduo quer ou espera da organização, aquilo que o leva a produzir mais, e aquilo que ele espera da organização.

### **1.3.1.3 Behaviorismo**

O behaviorismo é um ramo de estudo que se baseia em experimentações de laboratório com animais. Este ramo de estudo não focaliza especificamente a motivação humana para o trabalho, mas suas proposições e hipóteses oferecem alguns elementos para a compreensão dos mecanismos que ativam o comportamento humano, especialmente no que diz respeito à recompensa (MAXIMIANO, 2006).

Esta teoria psicológica também é chamada de comportamentalismo ou condutismo. O sentido do behaviorismo entende o comportamento como, o correr no tempo e hoje já não se entende o comportamento como uma ação isolada do sujeito, mas uma interação entre o ambiente e o sujeito passando o behaviorismo a se dedicar ao estudo das interações entre o sujeito e o ambiente.

### **1.3.1.4 Teoria da Equidade**

Conforme Certo (2003) a teoria da equidade fundamenta-se na percepção de justiça percebida por um indivíduo em uma situação de trabalho e sua reação as injustiças percebidas que devem levar a mudanças no seu comportamento.

Já Maximiano (2006, p. 183), ressalta que:

O ponto central da teoria da equidade (ou teoria do equilíbrio) é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa de uma deve ser igual à outra. As pessoas percebem falta de equidade quando alguns esforçam-se menos e conseguem mais, ou vice-versa. A percepção da falta de equidade pode produzir frustração, perda de auto-estima, sensações de desprezo pelos colegas e prejuízos ao desempenho.

Bateman (2006) propõe que quando as pessoas avaliam o modo como são tratadas, elas consideram dois fatores fundamentais:

- Os resultados – referem-se às várias coisas que a pessoa recebe no trabalho: reconhecimento, remuneração, benefícios satisfação, estabilidade, tarefas atribuídas, punições e assim por diante.
- Os insumos – referem-se às atribuições que a pessoa oferece a organização: esforço, tempo, talento, desempenho, comprometimento acima do exigido, boa cidadania, e assim por diante.

De acordo com Robbins e Decenzo (2004), a teoria da equidade reconhece que os indivíduos estão preocupados não apenas com as recompensas absolutas que recebem por seus esforços, mas também com a relação dessas recompensas com as que os outros recebem. Eles fazem julgamentos quanto à relação entre suas entradas e resultados e as entradas e resultados dos outros. Com base nas entradas de alguém como esforço, experiência, escolaridade e competência, a pessoa compara os resultados como níveis salariais, aumentos, reconhecimento e outros fatores. Quando as pessoas percebem um desequilíbrio em seu índice de entrada-resultado em relação aos dos outros, elas ficam tensas.

A teoria da equidade ressalta a preocupação do indivíduo com relação à justiça e reação a injustiça, é quando a pessoa faz uma comparação entre o que ele recebe e o que os outros recebem levando em conta fatores como: esforço, experiência, escolaridade e competência, sendo comparados ao reconhecimento, aumentos, níveis salariais como também outros fatores. Essa relação leva o indivíduo a pensar não somente naquilo que recebe, mas também no que o outro recebe como recompensa. Esse desequilíbrio em relação a resultados esperados, principalmente comparado aos outros, faz com que as pessoas entrem em estado de tensão.

### 1.3.2 TEORIAS DE CONTEÚDO MOTIVACIONAL

Segundo Certo (2003), essas teorias buscam entender quais as necessidades que as pessoas têm e como elas podem ser satisfeitas. Há certa evidência de que a maioria das pessoas tem forte necessidade de amor-próprio, de ser respeitada, de promoção e de crescimento psicológico. Embora seja impossível identificar todas as necessidades humanas, várias teorias têm sido desenvolvidas para ajudar os gerentes a entenderem melhor essas necessidades:

- Hierarquia das necessidades de Maslow.
- Teoria ERG de Alderfer.

- Continuum imaturidade-maturidade de Argyris.
- Teoria das necessidades adquiridas de McClelland.

Segundo Maximiano (2006, p. 183), “As teorias de conteúdo procuram explicar quais motivos agem sobre as pessoas para mover seu comportamento: Quais motivos ou estímulos são eficazes para ativar o comportamento? Ou que recompensas às pessoas procuram?”.

São teorias que procuram entender como satisfazer as necessidades do indivíduo, sabendo-se que essas necessidades são variadas e distintas, tais teorias tem por finalidade um melhor entendimento dessas necessidades .

### 1.3.2.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

Para Certo (2003), talvez a descrição mais amplamente aceita das necessidades humanas seja o conceito de hierarquia das necessidades desenvolvido por Abraham Maslow. Ele afirma que os seres humanos possuem as cinco necessidades básicas, descritas a seguir, e teoriza que elas podem ser dispostas em uma hierarquia de importância – a ordem em que os indivíduos geralmente procuram satisfazê-las:

- As **necessidades fisiológicas**. Relacionam-se ao funcionamento normal do corpo. Até serem satisfeitas, uma parte significativa do comportamento de um indivíduo será dirigida nesse sentido. Uma vez satisfeitas, no entanto, o comportamento será dirigido para a satisfação das necessidades no nível seguinte da hierarquia de Maslow.
- As **necessidades de segurança ou de estabilidade**. Referem-se ao desejo do indivíduo de se livrar de danos, incluindo desde acidentes corporais até problemas econômicos.
- As **necessidades sociais**. Estão voltadas para o desejo de amor, de companheirismo e de amizade. Essas necessidades refletem o desejo de uma pessoa de ser aceita pelos outros.
- As **necessidades de estima**. Reportam-se ao desejo de respeito. Em geral são divididas em duas categorias: o respeito próprio e o respeito pelos outros.
- As **necessidades de auto-realização**. Dizem respeito ao desejo de maximizar qualquer potencial que um indivíduo possua. As necessidades de auto-realização ocupam o nível mais elevado da hierarquia de Maslow.

De acordo com Lacombe (2005 p. 130),

O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer suas necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não sejam as sociedades, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades.

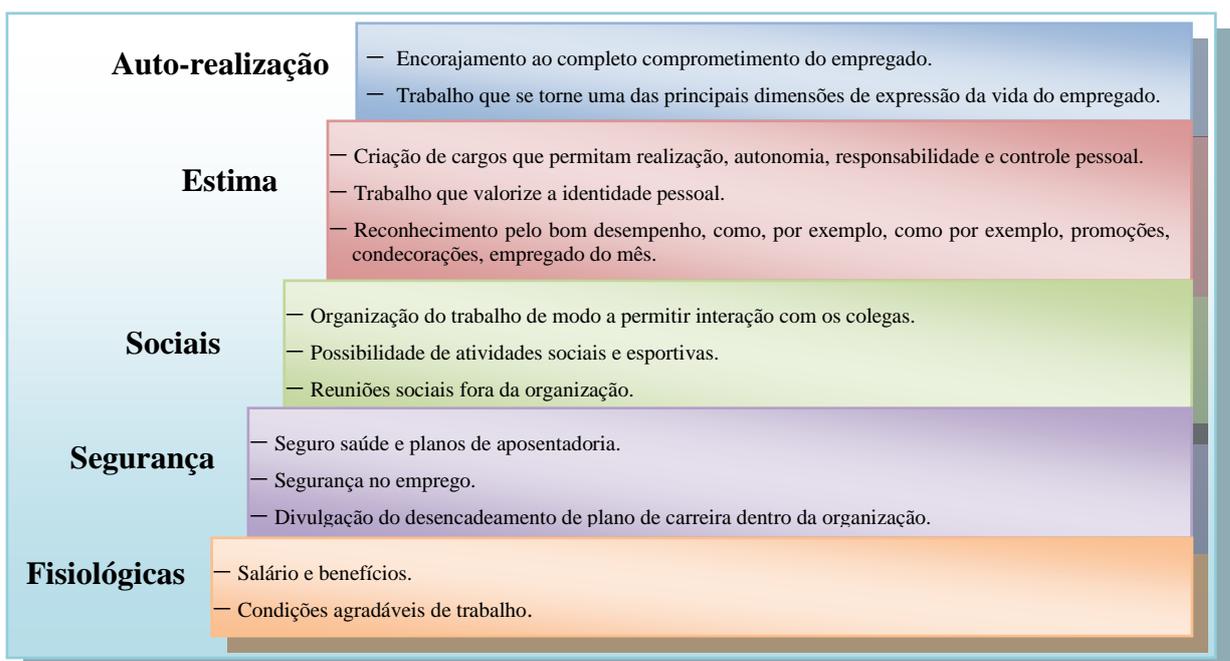
Cavalcanti (2005, p. 88), diz que,

Para Maslow enquanto não estiverem satisfeitas, as necessidades situadas mais na base da hierarquia permanecem predominantes na determinação do comportamento. Porém, quando satisfeitas passam a não mais motivar; o atendimento da necessidade passaria então a direcionar as ações do indivíduo.

Logo, verifica-se que, seguindo o pensamento de Maslow, pessoas são motivadas a satisfazer as necessidades mais básicas antes que tentem satisfazer às mais elevadas.

Maslow oferece três importantes contribuições. Em primeiro lugar, identifica importantes categorias de necessidades, que podem ajudar os administradores a criar reforçadores positivos eficazes. Em segundo lugar, é útil pensar em dois níveis gerais, nos quais as necessidades do nível mais baixo precisam ser satisfeitas antes que as do nível superior se tornem importantes. Em terceiro lugar, Maslow sensibilizou os administradores para a importância do crescimento pessoal e da auto-realização (BATEMAN, 2006, p. 433).

Para melhor esclarecimento é válido observar a figura 1.1, exposta a seguir:



**Figura 1.1** – Exemplos de como as organizações podem satisfazer necessidades da hierarquia de Maslow.

**Fonte:** Morgan (1996, apud CAVALCANTI, 2005, p. 91).

Essa abordagem de hierarquia das necessidades Maslow é a mais considerada e reconhecida das teorias motivacionais. Dele parte a preocupação de mostrar aos gerentes como essa abordagem parte de mais de uma afirmação subjetiva do que uma descrição objetiva das necessidades humana. Entretanto a sua importância deve-se por ser uma teoria intuitiva e de fácil entendimento.

### 1.3.2.2 Continuum Imaturidade – Maturidade de Argyris

De acordo com Argyris (apud CERTO, 2003, p. 351),

À medida que as pessoas progredem naturalmente da imaturidade para a maturidade, elas passam:

1. De um estado de passividade, como um bebê, para um estado de atividade crescente, como um adulto.
2. De um estado de dependência dos outros, como um bebê, para um estado de relativa independência, como um adulto.
3. De se portar apenas de algumas poucas maneiras, como um bebê, a se portar de diferentes maneiras, como um adulto.
4. De ter interesses erráticos, casuais, superficiais e passageiros, como um bebê, para ter interesses mais profundos e duradouros, como um adulto.
5. De ter uma perspectiva de curto prazo, como um bebê, para ter uma perspectiva de um período muito mais longo, como um adulto.
6. De uma posição de subordinado, como um bebê, a aspirar a uma posição igual ou supraordenada, como um adulto.
7. De uma falta de autoconsciência, como um bebê, para uma consciência e controle do *self*, como um adulto.

Lacombe (2005, p. 139), ressalta que

Argyris estudou como as pessoas evoluem de um estágio de imaturidade pessoal e profissional para um de maturidade. Pessoas imaturas tendem a ser passivas e dependentes e a ter interesses superficiais e perspectiva limitada do tempo, têm dificuldades em antecipar e planejar o futuro, tendem a não ter consciência e controle do “eu” e a ter dificuldade perceber as situações sob o prisma de outras pessoas.

Segundo Muniz e Faria (2007), Argyris pesquisou os efeitos da estrutura das organizações na vida dos indivíduos e concluiu que as restrições impostas aos empregados pelas estruturas empresariais, com o fim de garantir a ordem e a eficiência, geram resistências e desestímulos. Ao ingressar na empresa, o empregado leva consigo potencialidades e disposições para o trabalho, muita vontade de realizar e de progredir. Infelizmente, essa

disposição nem sempre é estimulada, sendo comum o indivíduo ter seus passos tolhidos, em decorrência das limitações e exigências da própria estrutura formal.

Argyris admite que tais mudanças se colocam num contínuo, e que a personalidade sadia se desenvolve nesse contínuo, da imaturidade até a maturidade. Sua proposta de padrões de comportamento associa-se à teoria X e à Teoria Y de McGregor, como exposto no quadro 1.3.

<b>Mc Gregor</b>	<b>Teoria X</b> Corresponde à falta de confiança nas pessoas e à sua dependência e controle pela administração. Autoridade administrativa centralizada e autoritária	<b>Teoria Y</b> Corresponde à melhor distribuição de poder na organização, com delegação de responsabilidades. O homem é visto como um contribuinte ativo.
<b>Argyris</b>	<b>Padrão A</b> Representa os comportamentos interpessoais, a dinâmica de grupo e as normas organizacionais associadas à Teoria X.	<b>Padrão B</b> Propõe maior confiança nos funcionários, maior interesse em seus sentimentos. Fornece possibilidade de comprometimento interno e experimentação de novas idéias.

**Quadro 1.3** – As teorias de McGregor e de Argyris.

**Fonte:** Muniz e Faria (2007, p. 153).

Segundo Argyris os indivíduos evoluem a partir da imaturidade para maturidade estimulando cada vez mais a suas necessidades, tornando-se independentes e com interesses cada vez mais concentrados e duradouros, tendo uma preocupação maior em igualar-se com outros indivíduos maduros, primando por uma maior consciência e segurança em si mesmo.

### 1.3.2.3 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

Nota-se que essa teoria releva o interesse do indivíduo em realizar-se e um desejo exagerado em atingir metas numa busca incessante pelo sucesso, como principal finalidade, atingir suas realizações pessoais.

Conforme Maximiano (2006, p. 187) outra teoria que se baseia na idéia das necessidades foi proposta por David McClelland. “Ele identificou e estudou três necessidades específicas, que se encaixam nas propostas por Maslow, ou a elas se acrescentam. Essas necessidades específicas são as seguintes: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação ou filiação” (ver Quadro 1.4).

Conceito	Símbolo	Definição
Necessidade de realização (achievement)	nAch	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência.
Necessidade de filiação (affiliation)	nAff	Necessidade de relacionamento e amizade
Necessidade de poder (power)	nPow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas

**Quadro 1.4** – Três necessidades atendidas por McClelland.

**Fonte:** idem (p. 187).

De acordo com Bateman (2006), a necessidade de realização caracteriza-se por forte orientação para a realização e por uma obsessão pelo sucesso e pelo atingimento de metas. Os indivíduos com altos índices de necessidade de afiliação são mais orientados para um bom relacionamento com os outros e podem estar menos interessados em altos níveis de desempenho. As pessoas que tem altas necessidades de poder personalizado querem o poder simplesmente para atingir suas próprias metas.

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas. **Erro! A referência de hiperlink não é válida.**

Segundo Ribeiro (2006), além das teorias citadas por Certo (2003), a teoria dos dois fatores de Herzberg também deverá ser incluída nesta classificação. Para o autor essa teoria envolve:

- Os **fatores internos**, tais como responsabilidade, reconhecimento e realização, estão intimamente relacionados com a satisfação no trabalho. Também chamados de *fatores motivacionais*, são intrínsecos à pessoa e estão ligados ao conteúdo e à função, as pessoas têm controle sobre eles, porém os efeitos causados são muito mais profundos que os provocados pelos fatores externos.
- Os **fatores externos**, tais como condições de trabalho, benefícios, salário, ambiente físico, estão relacionados com a insatisfação, quando inexistentes ou inadequados. Também chamados de *fatores higiênicos*, são extrínsecos à pessoa, ou seja, as pessoas têm controle sobre eles, pois normalmente são determinados pela empresa (RIBEIRO, 2006 p. 81).

## 1.4 ESTRATÉGIAS PARA MOTIVAR

De acordo com Certo (2003), os gerentes têm várias estratégias à sua disposição para motivar os membros da organização. Cada estratégia tem como meta satisfazer as necessidades dos subordinados (consistentes com as descrições das necessidades humanas na hierarquia de Maslow, a teoria ERG de Alderfer, o continuum imaturidade-maturidade de Argyris e a teoria das necessidades adquiridas de McClelland) por meio do comportamento organizacional adequado. Entre as estratégias motivacionais gerenciais, destacam-se:

- Comunicação gerencial
- Teoria X – Teoria Y
- Desenho de função
- Modificação do comportamento
- Sistemas gerenciais de Likert
- Incentivos monetários.
- Incentivos não monetários.
- Treinamento.
- Programas de saúde.

#### 1.4.1 COMUNICAÇÃO GERENCIAL

As organizações estão se preocupando cada vez mais com o processo comunicativo. É somente pela comunicação que as organizações conseguem agir ou exercer influência sobre os colaboradores. Ela permeia todas as atividades e tomadas de decisão da empresa. É o fator essencial para o desenvolvimento interpessoal e a mais básica de todas as necessidades, depois da sobrevivência fisiológica.

Conforme Muniz e Faria (2007, p. 159),

O líder deve assegurar-se de que as relações entre membros da organização sejam de suporte e baseadas em sentimentos de confiança, de respeito e de valor pessoal tal sustentação resulta em um grau elevado de lealdade do grupo, assim como atitudes de confiança entre superiores e subordinados. A participação é usada para estabelecer os objetivos organizacionais que integram as necessidades e os desejos de todos os membros da organização com os objetivos e metas da organização, produzindo, desta forma, um sistema social altamente eficaz e eficiente com interação organizacional.

Como a comunicação é base nas atividades organizacional, os gerentes devem procurar uma maior aproximação com outros membros da organização, pois é através da comunicação que se sabe o grau de satisfação e as necessidades dos indivíduos.

#### 1.4.2 TEORIA X – TEORIA Y

As teorias X e Y apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

A razão básica para usar a Teoria Y em vez da Teoria X na maioria das situações é que as atividades gerenciais que refletem as suposições da teoria Y em geral conseguem satisfazer melhor as necessidades humanas da maioria dos membros da organização do que as atividades gerenciais que refletem as suposições da teoria X. Portanto, as atividades baseadas nas suposições da teoria Y são mais aptas a motivar os membros da organização do que as atividades baseadas nas suposições da Teoria X (CERTO, 2003, p. 354).

McGregor (apud ROBBINS e DECENZO, 2004) lista as quatro premissas negativas da teoria X:

1. Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.
2. Como eles não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados com o trabalho e mostrará pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas, sob a teoria Y:

1. Os funcionários podem ver o trabalho como descanso e lazer.
2. Homens e mulheres exercerão a auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos.
3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até mesmo buscar responsabilidades.
4. A habilidade de tomar decisões esta amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente condição exclusiva dos gerentes.

Lacombe (2005, p. 172) ressalta que “McGregor estudou as formas mais adequadas de administrar e de conduzir subordinados para alcançar melhores resultados e identificou dois estilos de gestão, a que chamou de Teoria X e Teoria Y.

A razão básica para usar a Teoria Y em vez da Teoria X na maioria das situações é que as atividades gerenciais que refletem as suposições da Teoria Y em geral conseguem satisfazer melhor às necessidades humanas da maioria dos membros da organização do que as atividades gerenciais que refletem as suposições da Teoria X. Portanto, as atividades baseadas nas suposições da Teoria Y são mais aptas a motivar os membros da organização do que as atividades baseadas nas suposições da Teoria X.

A Teoria X, segundo McGregor, é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõe forte dependência dos subordinados em relação às chefias. Ela pressupõe que o ser humano tem aversão ao trabalho, e, portanto, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição e premiada materialmente para se esforçar e produzir de forma eficiente e eficaz.

A Teoria Y tem uma visão oposta: pressupõe que o ser humano, aceita responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo. Para produzirem de forma eficiente e eficaz, as pessoas devem ser motivadas em função de suas necessidades específicas, que podem incluir o relacionamento no trabalho, a perspectiva de valorização profissional e pessoal e o desafio de um projeto interessante.

A Teoria X subentende que o ser humano não tem gosto pelo trabalho, e, portanto, devem ser forçados, controlados ou ameaçados de punição e premiados materialmente para se esforçar e produzirem de forma esperada. Esta teoria se identifica com administradores que não dão crédito às pessoas e querem manter uma dependência dos subordinados em relação a esses administradores. A Teoria Y tem uma visão oposta: As pessoas devem ser motivadas de acordo com suas necessidades específicas, que podem ser: o relacionamento no trabalho, valorização profissional e pessoal, até mesmo uma idéia inovadora.

### 1.4.3 DESENHO DE CARGOS

As técnicas de desenho de função foram criadas para resolver problemas de desenho humano causados por atividades muito especializadas, com tarefas muito simples e repetitivas. Em cargos que são formados com tarefas desse tipo, as pessoas cansam-se,

tornam-se alienadas e sua capacidade de atenção e concentração diminui como tempo, assim como o seu desempenho (MAXIMIANO, 2004).

Assim, o conjunto de tarefas, simples, repetitivas e rotineiras, compõe um cargo simples, por outro lado, o conjunto de atribuições, compõe as funções, que por sua vez compõem os cargos mais complexos. Neste contexto, é válido apresentar a visão de Chiavenato (2005, p. 191), sobre o assunto quando diz que:

O desenho de cargos constitui a maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado. Desenhar um cargo significa definir quatro condições básicas:

1. O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar (qual é o conteúdo do cargo).
2. Como as tarefas ou atribuições deverão ser desempenhadas (quais são os métodos e processo de trabalho).
3. A quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade), isto é, quem é o seu superior imediato.
4. Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é, quem são os seus subordinados ou pessoas que dele depende para trabalhar.

Conforme Certo (2003) as primeiras estratégias de desenho de função e também as mais recentes são:

### ➤ **Rodízio de Função**

Conforme Certo (2003), os programas de rodízio de função, no entanto, muitas vezes são eficazes para atingir outras metas organizacionais, como treinamento, porque dão aos indivíduos uma visão geral de como as varias unidades da organização funcionam.

Segundo Maximiano (2004, p. 212), “o rodízio de cargos consiste em fazer as pessoas trocarem de posição dentro de uma unidade de trabalho. A cada período, por exemplo, a cada dia, as pessoas assumem atividades diferentes, de maneira que todos desempenhem todas as atividades, e o processo recomeça continuamente”.

O rodízio de cargos tem a intenção de aliviar o enfado dando às pessoas diferentes coisas para fazer. O rodízio de cargos pode beneficiar a todos quando é feito de forma adequada, com os interesses e o *input* dos funcionários e administradores em mente (BATEMAN, 2006).

O rodízio de cargos oferece aos colaboradores maior experiência individual, levando ao desenvolvimento de novas idéias oferecendo oportunidades para uma avaliação de desempenho mais ampla e confiável do funcionário.

### ➤ **Ampliação de Cargos**

A ampliação de cargos é bastante parecido com o rodízio de função, no que se refere ao desempenho diversas tarefas pela mesma pessoa, mas o rodízio de função envolve o desempenho de um conjunto de tarefas dentro de um período de tempo e posteriormente, iniciava outras tarefas em um novo local e em outro período, a ampliação de cargos refere-se a atribuir a um funcionário um conjunto adicional de tarefas.

De acordo com Certo (2003), outra estratégia desenvolvida para superar a monotonia das tarefas muito simples e especializada é a ampliação de cargos, ou o aumento do número de operações que um indivíduo executa para melhorar sua satisfação de trabalho. Os programas de ampliação de cargos geralmente têm provado ter mais sucesso em aumentar a satisfação no trabalho do que os programas de rodízio de função.

Maximiano (2004) ressalta que significa aumentar a quantidade de tarefas que uma pessoa desempenha, diminuindo sua especialização. É a forma mais simples de reduzir as desvantagens de especialização excessiva. A ampliação refere-se apenas ao aumento de atividades, sem afetar o poder de decisão do funcionário.

Desempenho de Cargos é um conjunto de tarefas adicionais desenvolvida pelos funcionários que tem por finalidade melhorar a satisfação do indivíduo ao mesmo tempo em que diminui a monotonia das tarefas no cotidiano ampliando o desenvolvimento das pessoas tanto a nível operacional quanto pessoal.

### ➤ **Enriquecimento de cargo**

As conclusões gerais de Herzberg são de que os membros da organização mais produtivos são aqueles envolvidos em situações de trabalho que apresentam tanto os fatores de higiene como os fatores de motivação.

Certo (2003, p. 356) ressalta que,

Frederick Herzberg concluiu de sua pesquisa que os graus de satisfação e insatisfação que os membros de uma organização sentem por executar uma função são duas variáveis diferentes determinadas por dois conjuntos diferentes de itens. Os itens que influenciam o grau de insatisfação no emprego são chamados fatores de higiene, ou manutenção, enquanto os que influem no grau de satisfação no emprego são chamados fatores de motivação, ou motivadores. Os fatores de higiene se relacionam ao ambiente de trabalho e os fatores de motivação, ao trabalho em si.

Lacombe (2005, p. 137) diz que,

Segundo Herzberg, os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados ao passo que os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas. Isto é, se não forem bem administrados a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, por isso não influiria na motivação.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 200),

Enriquecimento de cargos significa a reorganização e ampliação do cargo para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar a satisfação intrínseca, através do acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação.

O enriquecimento de cargos tem por fim adequar o indivíduo não só ao cargo, mas também aumentar sua satisfação, levando esse a um crescimento profissional, visando a comprometimento e realização de metas, oriundo das tarefas, desafios e responsabilidades do cargo.

### ➤ **Horário Flexível**

Conforme Certo (2003, p. 357),

O principal objetivo dessa inovação de programação não é reduzir o número total de horas de trabalho, mas dar maior flexibilidade aos funcionários para programarem suas horas de trabalho. A força principal do horário flexível, ou de programas de horas de trabalho flexível, é que ele permite que os funcionários completem suas atividades dentro de uma jornada semanal com um número normal de horas que eles mesmos distribuem. As opções de horário de início e de término podem ser tão flexíveis quanto a situação organizacional permitir. Para assegurar que a flexibilidade não se torne contraproducente dentro da organização, no entanto, muitos programas de horário flexível estipulam um período central durante o qual todos os funcionários devem estar no trabalho.

O horário flexível permite ao funcionário autonomia e maior responsabilidade pelo trabalho, alguns funcionários podem chegar mais cedo e sair mais cedo, já os que gostam de dormir podem chegar um pouco mais tarde e sair mais tarde, pode também proporcionar aos funcionários de atender a compromissos familiares entre outros, contando que se cumpra 40 horas semanais e haja trabalho.

Já Robbins e Decenzo (2004) diz que, os funcionários precisam trabalhar um determinado número de horas por semana, mas eles são livres para variar essas horas de

trabalho, dentro de certos limites. Cada jornada diária consiste em um núcleo comum geralmente de seis horas, com uma faixa flexível ao redor desse núcleo. Os programas de horários flexíveis permitem que as horas extras sejam acumuladas e transformadas em um dia de folga por mês. O Quadro 1.5, apresenta algumas vantagens e desvantagens, a saber:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitude e moral aprimorados do funcionário.</li> <li>• Acomodação de pais que trabalham.</li> <li>• Diminuição de atrasos.</li> <li>• Menos problemas de condução – os funcionários podem evitar ruas e vias congestionadas</li> <li>• Acomodação daqueles que desejam chegar ao trabalho antes do horário normal de expediente, quando as interrupções começam.</li> <li>• Aumento da produção.</li> <li>• Facilidade dos funcionários marcarem consulta médica, dentista e outros tipos de compromissos.</li> <li>• Acomodação das atividades de lazer dos funcionários.</li> <li>• Diminuição de faltas.</li> <li>• Diminuição da rotatividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de supervisão durante algumas horas de trabalho.</li> <li>• Pessoas-chave não disponíveis em certas horas.</li> <li>• Falta ocasional de funcionários.</li> <li>• Problema de acomodar funcionários cuja produção é insumo para outros funcionários.</li> <li>• Abuso do programa de horário flexível por parte do funcionário.</li> <li>• Dificuldade de planejar escalas de trabalho.</li> <li>• Problemas para registrar horas trabalhadas ou acumuladas.</li> <li>• Incapacidade de programar reuniões em horários convenientes.</li> <li>• Incapacidade de coordenar projetos.</li> </ul>

**Quadro 1.5** – Vantagens e desvantagens de usar programas de horário flexível.

**Fonte:** Certo (2003, p. 358).

O horário flexível é uma maneira de estimular o funcionário a trabalhar mais e melhor, é um incentivo que o indivíduo tem para programar melhor seu tempo e assumir suas responsabilidades independentes de horários fixos, realizando suas tarefas mais livremente.

#### 1.4.4 MODIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTO

Certo (2003) ressalta que a modificação do comportamento enfoca incentivar o comportamento controlando suas conseqüências. De acordo com a lei do efeito, o comportamento que é recompensado tende a ser repetido, enquanto aquele que é punido tende a ser eliminado. O conceito de modificação de comportamento também está sendo aplicado ao controle de custos nas organizações, para tornar os funcionários mais conscientes da necessidade desse controle. De acordo com esse tipo de programa de modificação de comportamento, os funcionários são recompensados quando a empresa consegue reduzir seus custos e são penalizados quando os custos aumentam.

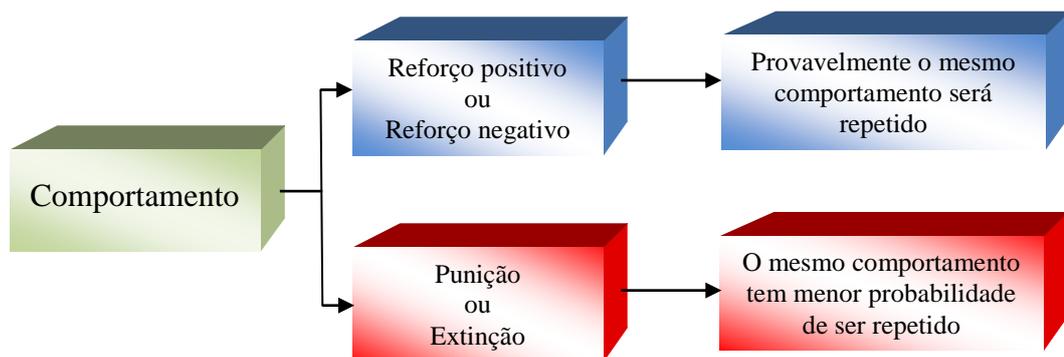
Embora programas de modificação de comportamento tipicamente envolvam a administração tanto das recompensas quanto das punições, são as recompensas que em geral são enfatizadas, porque são mais eficazes do que as punições em influenciar o comportamento.

Para Chiavenato (2005, p. 269), “constitui uma maneira de construir motivadores intrínsecos ao próprio trabalho. Trata-se de um conceito popularizado por Herzberg como uma abordagem motivacional que pretende aumentar o desempenho e a satisfação que pretende aumentar o desempenho e a satisfação do trabalho”.

Robbins (2005) menciona que os gerentes *modelam* o comportamento, reforçando sistematicamente cada etapa sucessiva que leva o funcionário para mais perto da resposta desejada. Se alguém que tem constantemente chegado com meia hora de atraso para o trabalho, chega com um atraso de apenas 20 minutos, pode-se reforçar essa melhoria. O reforço aumentaria à medida que as respostas se aproximassem do comportamento desejado.

Conforme Bateman (2006) existem quatro conseqüências fundamentais do comportamento que encorajam ou desencorajam o comportamento das pessoas:

- Reforço positivo: aplicar uma conseqüência apreciada que aumenta a probabilidade da pessoa repetir o comportamento que conduziu até ela.
- Reforço negativo: retirar ou afastar uma conseqüência indesejável. O reforço negativo ocorre quando as pessoas têm um bom desempenho e evitam ser punidas.
- Punição: é a aplicação efetiva da conseqüência indesejável os gerentes utilizam a punição quando acham que se justifica ou quando acreditam que os outros esperam que façam isso e, normalmente, se preocupam em seguir a política e procedimento da empresa.
- Extinção: retirar ou deixar de fornecer uma conseqüência reforçadora. Quando isso ocorre, a motivação é reduzida e o comportamento é extinto ou eliminado.



**Figura 1.2** – As conseqüências do comportamento

**Fonte:** Bateman (2006, p. 426).

Esta estratégia motivacional envolve duas formas de procedimento tanto das recompensas, quanto das punições, sabendo que as recompensas são as mais indicadas quanto à aceitação das pessoas e assim conseqüentemente, induzindo a uma mudança de comportamento sem resistência, enquanto que as estratégias punitivas são mais difíceis de produzirem mudanças, ocasionando geralmente desmotivação do indivíduo

#### 1.4.5 SISTEMAS GERENCIAIS DE LIKERT

Segundo Muniz e Faria (2007), tomando como base inúmeras pesquisas, propõem uma classificação de abordagem sistêmica. Com essa informação Likert, desenvolveu uma série de escalas contínuas envolvendo variáveis como tomada de decisão, motivação, liderança, estabelecimento de metas, estrutura organizacional, dividindo-as em quatro sistemas:

- **Autoritário Explorador ou autoritário coercitivo:** é um sistema autoritário forte, coercitivo e altamente arbitrário que controla rigidamente todas as posições da organização. As decisões são totalmente centralizadas na cúpula da organização. O sistema de comunicação é precário, no sentido vertical descendente, carregando exclusivamente ordens e raramente orientações. Consiste em um ambiente onde há ênfase em punições e um comportamento de temor por parte dos subordinados.
- **Autoritário paternalista ou autoritário benevolente:** é o sistema autoritário benévolo. Nem sempre as decisões são tomadas nas altas esferas e algumas das tarefas são delegadas aos níveis mais baixos. Consiste num clima de confiança condescendente. Há pouca interação humana e algumas decisões são centralizadas, mas totalmente baseadas em prescrições e rotinas preestabelecidas. O sistema de recompensas e punições consiste em: punições (advertências, suspensão, perda de gratificação) e medidas disciplinares, recompensas materiais e salariais mais freqüentes e raras recompensas simbólicas ou sociais.
- **Consultivo:** é um sistema participativo. Os altos escalões definem somente a política geral; aos níveis inferiores cabem determinadas decisões e ações. A opinião do grupo é considerada. Consiste em um ambiente de interação humana moderada, pequeno envolvimento pessoal e uma relativa abertura de diretrizes. O sistema de recompensas e punições concentra-se em recompensas materiais e simbólicas (prestígio e status).
- **Participativo:** é um sistema democrático por excelência e baseado no trabalho em equipe. A organização gera, coordena e encadeia as decisões tomadas pelos grupos inter-atuantes, que fixam as metas. Consiste em um ambiente de completa confiança, onde as informações fluem livremente em ambos os sentidos, ascendente e descendente, e as relações interpessoais baseiam-se na mútua confiança. O sistema de recompensas e punições tem ênfase nas recompensas simbólicas e sociais, e as punições são decididas e definidas pelo grupo.

Likert sugeriu que à medida que o estilo gerencial se move do sistema autoritário explorador para o sistema participativo, as necessidades humanas dos indivíduos dentro da organização tendem a serem satisfeitas mais eficazmente em longo prazo. Assim uma organização que se move para um sistema participativo tende a ser mais produtiva em longo prazo.

#### 1.4.6 INCENTIVOS MONETÁRIOS

Chiavenato (2004, p. 299) trata do caráter multivariado do salário e afirma que a compensação financeira direta consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de salário, bônus, prêmios e comissões. O salário representa o elemento mais importante. Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo.

Conforme Certo (2003), inúmeras empresas colocam uma ampla gama de programas de remuneração baseados em dinheiro à disposição de seus funcionários como forma de motivação. Muitas organizações têm verificado que, ao colocar uma parte maior do pagamento de seus funcionários em risco, podem atrelar a maior parte dos custos totais de salário às vendas, o que torna as despesas mais controláveis em tempos de baixa produção.

Maximiano (2004) diz que a premiação em dinheiro é a mais simples que uma empresa pode usar. Os incentivos monetários também podem ser combinados com outras modalidades de premiação.

Para Chiavenato (2005, p. 268), “o dinheiro pode funcionar como um incentivo ou uma meta capaz de reduzir carências ou necessidades. Ele funciona como um incentivo anterior à ação da pessoa ou posterior, como recompensa após ação”.

Os incentivos monetários são classificados como o mais importante incentivo de retorno em qualquer atividade organizacional, seja em forma de salário, bônus, prêmios, e comissões. Muitas empresas motivam os seus funcionários com premiações em dinheiro, trazendo assim bons resultados para a organização.

#### 1.4.7 INCENTIVOS NÃO MONETÁRIOS

Certo (2003, p. 361) ressalta que,

Uma empresa pode ainda manter seus funcionários comprometidos e motivados por meios não monetários. Por exemplo, algumas empresas têm uma política de promoção interna. Passam por um elaborado processo de anunciar cargos internamente antes de procurar preencher as vagas externamente. Outro incentivo não monetário enfatiza a qualidade, seguindo a teoria de que a maioria dos funcionários sente-se descontente quando sabe que seu trabalho é dedicado a produzir um produto de má qualidade.

Para Maximiano (2004), o importante não é ganhar dinheiro nem o que pensam os outros; o motivo importante é a felicidade íntima que se alcança com a realização pessoal.

Essa idéia encontra-se na base da teoria da motivação intrínseca, que sucintamente, estabelece que as pessoas preferem fazer aquilo de que gostam. De acordo com essa hipótese, recompensa que funciona é a que a pessoa julga importante.

Chiavenato (2005) ressalta que se refere às necessidades sociais e de estima de Maslow, e envolvem reconhecimento, prestígio e status. Para melhor relacionar as recompensas não-monetárias com o desempenho, os planos organizacionais e grupais parecem mais adequados que os planos individuais, pois se as pessoas acreditam que há outras recompensas ligadas ao desempenho procuram incentivar esse desempenho entre os colegas.

Várias empresas usam incentivos não monetários como forma de motivar seus colaboradores a exemplo indicando um funcionário como o melhor do mês e o premiando com viagens, passeios, folgas entre outras.

Além dos fatores motivacionais expostos anteriormente, Bekin (2004) afirma que o treinamento constitui-se também em um fator motivacional, haja vista que:

[...] contém dois aspectos: treinamento formal (técnico ou de conteúdo) e treinamento ligado à atitude, aos valores da cultura organizacional. Aí está a concepção mais produtiva de treinamento: a que integra a capacitação técnica e motivação do funcionário, satisfazendo aqueles aspectos de educação e desenvolvimento [...] (idem, p. 73).

Logo, verifica-se que o treinamento precisa corresponder a uma necessidade mútua do empregador e do empregado. Assim, traz benefícios à empresa estimulando-a para competir com maior eficiência no mercado.

Outro fator que poderá estimular o colaborador são os programas de bem estar adotados pelas organizações que procuram prevenir problemas de saúde de seus colaboradores. Neste contexto Chiavenato (2004, p. 451-452) diz que:

Um programa de bem-estar tem geralmente três componentes:

1. Ajudar os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde;
2. Educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão sanguínea;

3. Encorajar os funcionários a mudar seus estilos de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoração da saúde.

Diante do exposto, pode-se observar que nesse momento, as organizações têm visto as pessoas não somente como funcionários, mas tem focalizado também o lado interpessoal, onde somam valores humanos a valores profissionais, relacionando qualidade com produtividade, tentando atingir metas que equilibrem a qualidade de vida no trabalho com a satisfação no ambiente de trabalho. Assim, fazendo com que, o nível de expectativas na produtividade nas organizações esteja sempre crescente

# **Capítulo 2**

## **Caracterização do Objeto de Estudo**



Sabe-se que as micro e pequenas empresas no cenário nacional constituem fontes de geração de emprego e renda, e que a cada dia surgem novas empresas preocupadas em atender às exigências do mercado. Assim é válido citar o que dizem os estudiosos sobre o assunto.

Para Bernardes (2003, p. 14), “A empresa é uma coletividade formada por pessoas que: 1. tem a função de produzir bens e prestar serviços a sociedade, bem como atender às necessidades de seus participantes; 2. possui uma estrutura formada por indivíduos que se relacionam, colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços”.

Logo, observa-se que na visão do autor a empresa é uma entidade formada por pessoas com objetivo de produzir bens e serviços, que atendam as necessidades da sociedade, como também de seus participantes.

Já Olivo (2003), acrescenta um novo elemento, complementando a opinião de Bernardes de que a empresa, além de relacionar indivíduo e trabalho, acrescenta também os lucros como retorno financeiro.

Conforme Chiavenato (2004, p. 40), “uma empresa é um conjunto de pessoas que trabalham juntas no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros [...]”.

Maximiano (2006, p. 7) “Uma empresa é uma iniciativa que tem o objetivo de fornecer produtos e serviços para atender a necessidades de pessoas, ou de mercados, e com isso obter lucro. Para obter lucro e atender ao compromisso com sua prosperidade, o empreendedor precisa adquirir recursos, estruturar um sistema de operações e assumir um compromisso com a satisfação do cliente”. Conforme Figura 2.1.



**Figura 2.1** – Como funciona uma empresa.

Fonte: Idem, p. 7

Assim Maximiano vai mais além quando diz que a empresa não precisa só de pessoas, serviços e lucros, segundo o autor para uma empresa obter lucros deve estar estruturada a um sistema operacional e comprometida com a qualidade no, caso, a satisfação do cliente.

Quando se fala de empresa, vê-se que se trata de uma organização com capacidade para produzir ou comercializar bens ou serviço com a finalidade de gerar riquezas e não apenas pelo o seu tamanho ou pelo que produz ou vende. Cujo objetivo é alcançar lucratividade e auto sustentação, através de recursos humanos e não humanos.

As empresas são organizações que unem pessoas para produzir, vender ou prestar serviços, pensando também na realização pessoal. A organização deve estar a serviço das pessoas que delas participam, assim como, as quais ela se relaciona. Conforme a visão de Olivo (2003) são as seguintes:

- **Acionista e proprietários:** que buscam lucros e realização pessoal;
- **Clientes:** necessitam de satisfação, credibilidade e fidelização;
- **Força de trabalho:** tem o intuito de remuneração, oportunidade de crescimento, qualidade de vida e harmonia.
- **Fornecedores e parceiros:** visam remuneração, oportunidades de crescimento, qualidade de vida e harmonia;
- **Comunidade e sociedade:** que esperam preservação do meio ambiente, qualidade de vida trabalho e emprego, pagamento de impostos e taxas, desenvolvimento econômico e social.

Há vários ramos de atividade, utilizando formas de tecnologias diferentes para produzirem bens ou serviços, dos mais variados tipos e distribuídos de maneira distintas, direcionados tanto para o consumidor externo quanto para o consumidor interno.

- **Empresas industriais:** são aquelas que transformam matéria prima, manualmente ou com auxílio de máquinas e ferramentas, fabricando mercadorias. Abrange desde o artesanato até a moderna produção de instrumentos e equipamentos eletrônicos (ver Quadro 2.1).
- **Empresas comerciais:** são aquelas que vendem mercadorias diretamente ao consumidor final (comércio varejista) ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista (comércio atacadista) (ver Quadro 2.2).
- **Empresas de prestação de serviço:** são aquelas cujas atividades não resultam na entrega de mercadorias, mas sim, no oferecimento do trabalho ao consumidor, sendo pertinente a setores como transporte, educação, saúde, lazer, serviços pessoais, computação, turismo, alimentação, bancos etc. (ver Quadro 2.3).

Bens de consumo	Bens de produção
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automóveis motos</li> <li>• Produtos farmacêuticos</li> <li>• Bebidas e refrigerantes</li> <li>• Moda, roupa e vestuário</li> <li>• Calçados, couros, mobiliário</li> <li>• Produtos alimentícios;</li> <li>• Produtos de higiene</li> <li>• Material escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matérias-primas química e plástica</li> <li>• Componentes elétricos e eletrônicos</li> <li>• Máquinas e equipamentos industriais</li> <li>• Máquinas operatrizes;</li> <li>• Presas hidráulicas</li> <li>• Ferramentas</li> <li>• Semi-acabados em geral</li> </ul>

**Quadro 2.1** – Exemplo de bens produzidos por empresas industriais**Fonte:** Chiavenato (2004, p. 44)

Observando o Quadro 2.1, percebe-se que os bens de consumo são destinados ao consumidor final, enquanto que os bens de produção são ferramentas que dão suporte a matéria prima para os produtos acabados.

Comércio varejista	Comércio atacadista
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados e hipermercados;</li> <li>• Lojas em geral;</li> <li>• Açougues e casa de carnes;</li> <li>• Restaurante e fast-foods;</li> <li>• Livrarias;</li> <li>• Pontos de gasolina;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atacado de produtos alimentícios;</li> <li>• Atacado de roupas e vestuário;</li> <li>• Atacado de materiais de construção;</li> <li>• Atacado de materiais de construção;</li> <li>• Distribuição de revistas;</li> </ul>

**Quadro 2.2** – Exemplo de empresas comerciais (varejista e atacadista)**Fonte:** Idem, p. 44.

Fala-se no Quadro 2.2 de empresas comerciais, onde o comércio varejista passa seus produtos diretamente ao consumidor em pequenas quantidades, enquanto que o comércio atacadista vende seus produtos em grandes quantidades, para serem repassados ao consumidor final.

Empresas prestadoras de serviço	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos e financeiras;</li> <li>• Escolas e universidades;</li> <li>• Hospitais e clínicas;</li> <li>• Laboratórios médicos;</li> <li>• Advocacia e consultoria geral;</li> <li>• Agências de propaganda;</li> <li>• Comunicações (rádio e televisão)</li> <li>• Transporte urbano e interurbano;</li> <li>• Transporte rodoviário, marítimo, aéreo ferroviário;</li> <li>• Consultoria tributária;</li> <li>• Corretagem de imóveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilista, auditores, consultores;</li> <li>• Professores, instrutores e educadores;</li> <li>• Médicos, dentistas, psicólogos, sociólogos;</li> <li>• Mecânicos, eletricitas, encanadores;</li> <li>• Estilo e decoração;</li> <li>• Promoção e propaganda;</li> <li>• Seguradoras em geral;</li> <li>• Postos de gasolina e lubrificação;</li> <li>• Consultoria organizacional,</li> <li>• Consultoria organizacional;</li> <li>• Consultoria em recrutamento e seleção;</li> <li>• Treinamento e desenvolvimento profissional.</li> </ul>

**Quadro 2.3** – Exemplos de empresas prestadoras de serviços.**Fonte:** Idem p.44-45

O quadro 2.3 refere-se a empresas prestadoras de serviços, também chamadas de terceirizadas, essas empresas atendem tanto a pessoa física quanto a pessoa jurídicas.

Outra forma de classificar as empresas è em relação ao porte. Sabendo-se que existem varias critérios de classificações dependendo do porte, e devem ser classificadas de acordo com cada entidade, ou seja, entidades governamentais, bancos, e organizações utilizam critérios diferentes.

Para Olivo (2003), muitos se baseiam no SIMPLES (lei federal N° 9.317 de 05/12/1996) que afirma ter sido um marco importante na história das pequenas empresas brasileiras, a classificação de acordo com o SIMPLES fica definida da seguinte forma.

- **Microempresas:** Empresas que possuem faturamento anual \$120 mil.
- **Pequenas Empresas:** faturamento anual superior a \$ 120 mil ate \$1,2 milhões.

O simples é uma forma mais simplificada de conhecimento de tributos e contribuições federais para [...] empresas de pequeno porte, por meio de um único momento, com base em percentuais calculados sobre faturamentos brutos do mês anterior. [...] (DORNELAS, 2001, p. 221).

Com o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições o SIMPLES, as empresas estão encontrando mais facilidade de adesão ao mercado, com o surgimento dessa nova lei federal, houve um avanço considerável na abertura de novas empresas.

O Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE) utiliza-se para a classificação das empresas o número de colaboradores para melhor posicioná-la; enquanto que Chiavenato (2004) apresenta a classificação utilizada pelo Sebrae para o tamanho das empresas, conforme (Quadro 2.4).

Número de empregados		
Classificação (porte)	Indústria	Comércio e serviços
Pequena Empresa	20 a 99	10 a 49
Média Empresa	100 a 499	50 a 99
Grande Empresa	500 ou mais	100 ou mais

**Quadro 2.4** – Classificação utilizada pelo SEBRAE para o tamanho das empresas.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 46)

O Quadro 2.4 demonstra a classificação das empresas utilizada pelo SEBRAE, quanto ao tamanho em relação ao número de funcionários.

Maximiano (2006, p. 9), vai mais além quando afirma que “As empresas podem ser segmentadas de acordo com diferentes critérios, como número de empregados e o faturamento anual, em”:

- Microempresas: de acordo com o artigo 1º do decreto nº 5.028, de março de 2004, a microempresa pode ser definida como pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a \$433.755,14 [...]
- Pequenas Empresas: é a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadradas como microempresas, tiverem receita bruta anual superior a \$ 433.755,14 e igual ou inferior a \$ 2.133.222,00.
- Empresas de médio Porte: é aquela cuja receita operacional bruta anual é superior a 10,5 milhões de reais e inferior a 60 milhões de reais [...]
- Empresa de Grande Porte: são aquela cuja receita operacional bruta anual é superior a 60 milhões de reais.

Com o advento da tecnologia a empresa vem sofrendo mudanças estruturais significativas, aumentando dessa forma a visão estratégica dos pequenos empresários, crescendo assim a importância das micro e pequenas empresas no cenário nacional, conseqüentemente houve um crescimento acelerado de forma contínua na economia. Por isso deve-se salientar a grande importância das micro e pequenas empresas e sua contribuição para o crescimento econômico do país.

As micro e pequenas empresas são responsáveis, segundo o SEBRAE, por 41% dos 27 milhões de empregados formais (carteira assinada) no Brasil (que corresponde a 11,7 milhões de empregos) e por 20% do PIB nacional. Existem 5,5 milhões dessas empresas (99% do total do país), revela o IBGE. Em São Paulo, são 1,3 milhões de empresas, que empregam 67% do pessoal ocupado no estado de São Paulo, onde de acordo com o SEBRA-SP, há hoje 4,5 milhões de empreendedores e candidatos a empresário.

De acordo com pesquisas feitas pelo SEBRAE, as micro e pequenas empresas são responsáveis por quase metade dos empregos formais no Brasil, um número bastante elevado, fazendo ver que o país tem diminuído consideravelmente o nível de desempregos, assim como uma arrecadação considerável do PIB, (Produto Interno Bruto) com esses dois fatores relevantes, as micro e médias empresas estão colaborando assim para um desenvolvimento sustentável e econômico do país.

Segundo afirmação feita por Lustosa (apud VALERIANO NETTO (2006, p. 3),

[...] Nesse momento observou-se com clareza que a forte presença dessas empresas tornou-se essencial para a sobrevivência no mercado nacional. As pequenas e médias atuaram como principais fornecedoras provendo componentes com qualidade e preço competitivo.

Logo, percebe-se que as micro e pequenas empresas vem se destacando por oferecer qualidade e preços competitivos fator preponderante para o crescimento e fortalecimento dessas empresa com também a permanência das mesmas no mercado.

Conforme Valeriano Netto (2006, p. 3), “No Brasil existem mais de quatro milhões de empreendimentos que se enquadram como micro e pequenas empresas, diante desse número o governo começa a vislumbrar esses negócios como fator importante para a solução do emprego e da recessão.”

Vale salientar que a grande importância no contexto econômico, social e político das micro e pequenas empresas para o país, pouco é feito, pelo governo brasileiro. Existem problemas graves e sérios que comprometem a saúde das companhias brasileiras, como é o caso da carga tributária elevada, a falta de acesso ao crédito e o uso de tecnologias obsoletas.

Conforme afirmação de Antonio Gonçalves e Sido Koprowski, especialista em estudo de pequenas empresas, citado por Machado (2003, p. 2),

A cultura de pequena empresa precisa ser compreendida em período histórico [...] as pequenas empresas são um caminho promissor que pode redirecionar o padrão econômico do nosso país. As pequenas empresas não podem ser vistas como estorvos a eliminar, nem clientes que merecem políticas de assistencialismo. Ao contrário, precisam ser percebidas como elementos que, devidamente integrados aos processos cinéticos da economia, podem alcançar a sociedade para patamares mais elevados de produtividade, consumo e qualidade de vida.

Como empreendimento bastante promissor para o país, deve-se dar às micro e pequenas empresas o devido valor, e colocá-las como um forte elemento para o crescimento e desenvolvimento econômico, sabendo-se que com o apoio e assistência do governo, essas empresas, podem elevar bastante o nível de produtividade, consumo e qualidade dentro de uma política de crescimento.

A cultura do Brasil é do empreendedor espontâneo. Ele precisa de estímulo como uma flor precisa de sol e de um pouco de água para brotar na primavera. O Brasil está sentado encima de uma das maiores riquezas naturais do mundo, ainda relativamente explorada: o potencial empreendedor [...]. O Brasil é atualmente um dos países onde poderia haver uma grande explosão empreendedora (FILION apud MACHADO, 2003, p. 3).

Vê-se, portanto, que o Brasil é um país que ainda tem muito a ser explorado e que o empreendedor precisa de maior incentivo para atuar com seus potenciais e ações que bem direcionados e explorados valeria como fonte de alavancagem para futuros empreendimentos. O empreendedor no Brasil sofre com graves restrições, desde dificuldades burocráticas até altas taxas de impostos, dificultando assim a abertura de novas empresas.

O sucesso das pequenas empresas está na capacidade de conviver com os riscos e sobreviver a ele. Olivo (2003) ressalta que é importante para o empresário avaliar os seguintes riscos:

- **A escolha do sócio:** conflito entre os sócios pode acarretar sérios riscos, prejuízos e até levar ao fechamento da empresa.
- **Sazonalidade:** negócios sujeitos a picos de demanda podem ser perigosos e obrigam o empreendedor a realizar manobras compensatórias.
- **Mudança na economia:** todos os negócios são afetados por mudanças na economia, alguns mais, outros menos, a recessão, por exemplo, atinge, sobretudo produtos de auto custo.
- **Controles governamentais:** setores submetidos a rigorosos controles governamentais, nos quais mudanças nas regras do jogo podem ocorrer com frequência, apresentam alto risco.

Para Olivo (2003), quanto mais novo o empreendimento, maior o risco de extinção, principalmente no primeiro ano. Cerca de 36% das empresas formalmente constituídas, fecharam ou desapareceram antes de completar um ano de vida.

Portanto, a mortalidade precoce por grande parte da empresas que procuram ingressar no mercado das micro e pequenas empresas é abolida no primeiro ano de abertura por conta de vários fatores, a exemplo de: a alta carga fiscal, a falta de experiência administrativa, altas taxas de juros, dificuldade de financiamento, incorreta utilização dos recursos disponíveis, desconhecimento dos fatores externos da empresa e desperdício no setor produtivo. Valendo dizer que através de um bom planejamento esses fatores negativos poderiam ser evitados.

Considerando que as micro e pequenas empresas, são geradoras de emprego e renda e que são várias as dificuldades que enfrentam. Ressalta-se a importância de que seus empreendedores e gestores criem um ambiente aconchegante, e mostrem a seus colaboradores respeito para com eles e que sua empresa também se preocupa com eles. O que se torna o maior motivador de todos.

Assim faz-se necessário que essas empresas tracem estratégias que estimulem seus colaboradores, haja vista que a quantidade de prazer pelo qual seus funcionários extraem de seu trabalho não depende muito do trabalho, de sua estrutura de pagamento ou de quantidade de tempo que eles terão de ter. Ela depende de como você e seus gerentes podem comunicar o respeito e compromisso, tornar o trabalho agradável, variado, e além disso, motivar experiências.

# Capítulo 3

## Aspectos Metodológicos



### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Gil (2006) define pesquisa “como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo responder aos problemas que são propostos.”

Para o autor, a pesquisa é requerida quando não se tem informação suficiente para responder ao problema, ou quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

É na pesquisa que utilizaremos diferentes instrumentos para se chegar a uma resposta mais precisa. O instrumento ideal deverá ser estipulado pelo pesquisador para se atingir os resultados ideais.

A questão metodológica está associada a formas mais adequadas para atingir determinados fins. De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 47) “metodologia é definida como um estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”.

Pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim. Construir um instrumento para avaliar o grau de descentralização decisória de uma organização é exemplo de pesquisa metodológica.

Para elaboração deste, trabalho utilizou-se a classificação proposta por Vergara (2011), que divide os tipos de pesquisas em dois grupos distintos, ou seja, quanto aos fins e quanto aos meios.

- **Quanto aos fins:**

- ✓ **Exploratória**, que de acordo com Gonsalves (2001, p. 65) “se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de idéias, com objetivos de oferecer uma visão panorâmica uma aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado”.
- ✓ **Descritiva**, que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 2002 p. 65).

- **Quanto aos meios:**

- ✓ **Bibliográfica**, por se tratar de um “estudo sistematizado desenvolvendo com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA 2011, p. 48).

A pesquisa ainda pode ser classificada como **qualitativa** que de acordo com Roesch (2006, p. 154) é “[...] apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos”.

### 3.2 OBJETO DO ESTUDO

As micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia do país, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente, Há de se ressaltar que a grande capacidade dos pequenos negócios propicia a criação de oportunidades àqueles com maior dificuldade de inserção no mercado, como, por exemplo, o jovem que busca o primeiro emprego e as pessoas com mais de 40 anos. Além disso, as pequenas empresas são capazes de fixar as pessoas no local de origem, distribuindo, renda e riqueza e assim estimulando iniciativas individuais e coletivas.

O interesse de toda a sociedade em relação aos pequenos negócios é explicado pelo seu grande significado político e econômico. **Político** porque as micro e pequenas empresas funcionam como fator de equilíbrio da estrutura empresarial brasileira e coexistem com as grandes empresas. **Econômico** porque geram grande número de empregos, por isso, contribuem muito na produção de receitas e na geração de bens (DORNELAS *apud* VIANA, 2004, p. 94, grifo nosso)

Sendo assim, é oportuno que esse estudo seja direcionado às micro e pequenas empresas, considerando que atuam como propulsoras do desenvolvimento sustentável, seja local, regional, nacional e até mesmo internacional.

### 3.3 ESTRATÉGIAS PROPOSTAS

As estratégias adotadas neste trabalho foram propostas por Certo (2003, p. 353) já apresentado no capítulo 1 deste trabalho, que poderão ser adaptadas à realidade das micro e pequenas empresas, e encontram-se expostas a seguir:

1. Comunicação gerencial.

2. Teoria X – Teoria Y.
3. Desenho de função.
4. Modificação do comportamento.
5. Sistema gerencial de Linkert.
6. Incentivo monetários.
7. Incentivos não monetários.

# **Capítulo 4**

## **Apresentação dos Resultados**



## 4.1 TÍTULO

- **Motivação como estratégia para as micro e pequenas empresas.**

## 4.2 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

- Propor estratégias motivacionais que venham contribuir para a permanência das micro e pequenas empresas no mercado, considerando que as pessoas não estão satisfeitas apenas por manterem necessidades básicas, mas sim interessadas em realização pessoal. As micro e pequenas empresas necessitam adotar estratégias que venham satisfazer seus clientes internos, como também manter seus colaboradores motivados, para um melhor desempenho e interesse no trabalho.

## 4.3 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES

- Sabe-se que grande parte dos gerentes das micro e pequenas empresas, por estarem em contato direto com seus colaboradores, não vêem necessidade da utilização de instrumentos para a comunicação interna. É importante haver uma equipe motivada e criativa. Contudo, grande parte das empresas não está preparada para aplicarem ações eficazes. Muitas usam estratégias artificiais para tentarem motivar seus funcionários. Com base em pesquisas bibliográficas, através de leitura em obras de estudiosos do assunto achou-se por bem tomar como referências as estratégias apontadas por Certo (2003).

### 4.3.1 IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Segundo Certo (2003) Os gerentes têm várias estratégias a sua disposição para motivar os membros da organização, as principais são:

1. Comunicação gerencial.
2. Teoria X – Teoria Y.
3. Desenho de função.
4. Modificação do comportamento.

5. Sistema gerencial de Linkert.
6. Incentivo monetários.
7. Incentivos não monetários.

#### 4.3.2 SELEÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Considerando que todas as estratégias proposta por Certo (2003, p. 353), são de grande importância, resolveu-se trabalhar com todas: Comunicação gerencial, Teoria X – Teoria Y, Desenho de função, Modificação do comportamento, Sistema de gerenciamento de Linkert, Incentivo monetário, Incentivos não monetários, conforme estão expostas, a seguir.

#### 4.3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Como foi abordado anteriormente, as estratégias motivacionais encontram-se relacionadas a seguir, e competirá aos gestores e empreendedores das micro e pequenas empresas adaptá-las à sua realidade.

##### **1. Comunicação Gerencial:**

- Reconhecer o potencial, bem como os pontos fracos dos colaboradores, desenvolvendo relacionamentos fortes, respeitáveis e abertos integrando o funcionário às causas e objetivos da empresa, aprimorando o desempenho do colaborador por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo que pertence a uma organização.
- Criar ambiente participativo, considerando valores como: transparência, comprometimento, empatia, espírito de equipe, permitindo a criatividade, inovação e iniciativas dos colaboradores.
- Implantar uma rede de relacionamento através da intranet com intuito de melhorar o processo de comunicação com o público interno, tornando assim mais dinâmico e atraente, com efeitos visuais, cores e sons, podendo ser atualizada a qualquer minuto.

## **2. Teoria X – Teoria Y**

- Entender que os colaboradores têm a capacidade de orientar seu próprio comportamento em direção aos objetivos da empresa. Portanto, essas características dos colaboradores não são impostas pela liderança, pois já as trazem consigo.
- Incentivar os colaboradores a exercerem suas funções sem uma participação direta da gerencia, fornecendo-lhes a oportunidade de mostrar capacidade e desenvoltura em suas atividades, como também auto-realização.
- Estimular os funcionários a buscar e aceitar responsabilidades que os levem a realização de metas usando a criatividade e imaginação, passando a considerar o trabalho natural e divertido.

## **3. Desenho das funções**

- Alterar a rotina dos colaboradores, operando mudança de uma tarefa para outra, levando em consideração seus interesses e sugestões, para tornar trabalhos repetitivos e enfadonhos, em algo mais diferenciado e relaxante, esta prática pode beneficiar a todos quando é feita de forma adequada.
- Propor um conjunto adicional de tarefas aos colaboradores, elevando o grau de satisfação, permite uma visão geral de como funciona as várias unidades da organização.
- Acrescentar níveis mais altos de responsabilidades aos funcionários, atribuir as pessoas não apenas mais tarefas, mas também tarefas de um nível superior, tornando o colaborador mais interessado nas realizações das tarefas, com maior comprometimento e sentindo-se mais satisfeito.

## **4. Sistemas Gerenciais de Likert**

- Estabelecer níveis de confiança entre gerentes e colaboradores influenciando diretamente no comportamento dos mesmos, fazendo com que estes tenham maior segurança em discutir tarefas com os superiores, como também uma maior abertura para discutir assuntos do seu próprio interesse e da empresa.
- Envolver os colaboradores nas ações da organização, fazendo-os participar de elaboração de metas, geralmente são aproveitadas boas idéias, trazendo benefícios à organização, enfatizando reconhecimento, satisfação e auto estima dos colaboradores.

- Fazer valer a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, direcionando-os a interagir com os problemas da empresa, essa abertura proporciona uma melhor visão da situação da empresa como também um maior comprometimento com a mesma, aumentando o grau de interesse do colaborador, um melhor desempenho, e auto grau de satisfação.

### **5. Incentivos Moneários**

- Elaborar metas fazendo com que o colaborador participe dos lucros da empresa, essa é uma opção para obter uma maior produção e rentabilidade dos colaboradores.
- Incentivar através de aumentos ou gratificações, retribuídos como méritos, por cumprimento de tarefas e atingimento de metas, esse reconhecimento é um bem aceito pelo colaborador.
- Reconhecer um serviço que demandou grande esforço do colaborador e recompensá-lo com bonus, isso traz auto-estima e respeito pelos seus esforços.

### **6. Incentivo não Monetário**

- Promover espírito de competitividade dentro da empresa, oferecendo viagens de férias, aqueles colaboradores que tiverem melhor desempenho em determinada tarefa durante o ano, essa atitude aumenta o interesse e a responsabilidade, elevando o desempenho.
- Oferecer plano de saúde, plano odontológico extensivo aos dependentes, faz com que o funcionário sinta-se reconhecido e recompensado, não apenas ele, como a família também, visto que os colaboradores visam satisfazer suas necessidades tanto intrinsecamente como extrinsecamente.

#### **4.3.4 IMPLEMENTAÇÃO**

Logo, caberá aos gestores das micro ou pequenas empresas verificar quais estratégias serão mais atrativas, melhor adaptáveis e implementá-las, provavelmente irão trazer mais lucratividade, competitividade e assegurar sua permanência no mercado, satisfazendo assim todos os públicos interessados.

#### 4.4 ORÇAMENTO

Considerando que as estratégias propostas são diversificadas e que comparando com as vantagens que irão proporcionar terão custos ou investimentos que são irrisórios; competirá aos gestores e/ou empreendedores fazer uma coleta de preços e implantá-las de acordo com suas necessidades e objetivos organizacionais.

#### 4.5 CRONOGRAMA

ETAPAS	Novembro/2010				Dezembro/2010				Janeiro/2011			
	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>
Identificação das Necessidades	—											
Levantamento das Estratégias			—									
Escolha das Estratégias				—								
Operacionalização					—							
Implementação								—				

**Legenda:**

- Planejada —
- Realizada .....

# Considerações Finais



## CONCLUSÕES

Sabe-se que as organizações são os “palcos” do exercício do trabalho humano e, neste sentido o ambiente organizacional precisa estar preparado para estimular a criatividade e a superação de obstáculos para o crescimento de seus colaboradores.

As empresas precisam antes de qualquer coisa convencer o seu público interno a comprar o seu produto e quando isso acontece, a relação entre cliente, produto/serviço e colaborador fica muito mais fácil e natural.

Um programa de marketing interno nas organizações é importante e, conseqüentemente, a motivação como estratégia de marketing interno também, porque se constituiu em um processo cujo foco é o comprometimento dos funcionários e a sintonia das pessoas que trabalham na empresa, e o principal benefício que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações.

A motivação consiste, pois, no conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade. É o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Motivar um servidor vai além de um simples aumento de salário. O processo motivacional e suas mais variadas técnicas devem criar e manter ambientes em que os membros da organização se sintam bem e se motivem mutuamente.

Assim, A motivação é uma inesgotável fonte potencial de produtividade e é responsável pela constante melhoria no desempenho dos empregados. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o gestor possa realmente contar com a colaboração das pessoas, tornando-as comprometidas, canalizando suas energias para atingir objetivos propostos, estimulando-as o suficiente para que sejam bem-sucedidas através do trabalho que desenvolvem.

Em se tratando, especificamente das micro e pequenas empresas, como fontes geradoras de emprego e renda, faz-se necessário contar com colaboradores motivados, comprometidos com os objetivos da organização e dispostos a encarar desafios. Mas, para que tal envolvimento ocorra é necessário conhecer as suas expectativas, e a partir daí, tentar construir um clima organizacional agradável, buscando alternativas, além da remuneração e benefícios adequados, que permitam ao trabalhador enxergar o trabalho como um fator de satisfação pessoal, de capacidade de realização, de aprendizado, de orgulho e responsabilidade social, enfim que o trabalho por si só, seja uma fonte de motivação.

Logo, as estratégias propostas neste trabalho, se forem implantadas, provavelmente irão tornar os colaboradores mais estimulados e as empresas mais competitivas, o que irá assegurar sua permanência num mercado cheio de turbulências.

## RECOMENDAÇÕES

Além das estratégias propostas, recomenda-se que para melhorar o nível motivacional nas micro e pequenas empresas, sejam realizadas as seguintes estratégias:

- ✓ Selecionar pessoas que apresentem qualificação e perfil adequados para os cargos existentes nestes empreendimentos.
- ✓ Promover treinamento não apenas para colaboradores, mas também para os empreendedores.
- ✓ Agregar maior responsabilidade e diversidade às tarefas executadas também se faz necessário para melhor aproveitar as potencialidades dos colaboradores.
- ✓ Deverá ser adotada a prática do feedback construtivo (em substituição ao feedback destrutivo), visando o melhor desempenho e crescimento dos colaboradores em sintonia com as expectativas e os objetivos estipulados.
- ✓ Reconhecer sempre o bom desempenho dos colaboradores
- ✓ Praticar a administração participativa, de modo que seja valorizada a capacidade dos colaboradores de tomar decisões e resolver problemas, permitindo a sua manifestação e participação em relação aos objetivos e decisões organizacionais, contribuindo com suas experiências e conhecimentos, agregando maior valor às suas funções.

# Referências



BERNARDES, Ciro. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações.** São Paulo: Saraiva, 2003.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: novo cenário competitivo.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Motivação.** In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências.** vol. 1. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

CAVALCANTI, V. L. (org.) **Liderança e motivação.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 3. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócio.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversa sobre iniciação à pesquisa científica.** 2. ed. Campinas – SP: Alínea, 2001.

HERING S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.** Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção – PPGE, UFSC, 1996.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MACHADO, José Roberto. **A arte de administrar: pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amarú. **Introdução à administração**. 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração para empreendedores: fundamentos da gestão e da criação de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria geral da administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVO, Silvio [et al.]. **Como entender o mundo dos negócios: o empreendedor, a empresa, o mercado**. 2. ed. rev. e ampliada, Brasília: Sebrae, 2003.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul; DECENZO, David A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VALERIANO NETO, Antonio: **Gestão das pequenas e médias empresas de base tecnológica**. Barueri, SP: Sebrae, 2006.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIANA, Antônio de Pádua Batista. **Jovens empreendedores**. 2. ed. Brasília: Conhecimento, 2004.