

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COGEAE  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
CEADE

**A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DIFERENCIAL  
EM PEQUENAS EMPRESAS**

**MARTA LORETA DI IORIO TAVARES**

São Paulo – SP

2014

**MARTA LORETA DI IORIO TAVARES**

**A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DIFERENCIAL  
EM PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela Profa. Dra Elisabete Adami Pereira dos Santos.

SÃO PAULO - SP

2014

AVALIAÇÃO: \_\_\_\_\_

ASSINATURA DO ORIENTADOR: \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho, ao meu marido, pelo incentivo para a realização deste curso e o apoio para concluí-lo, acreditando em mim, mais do que eu mesma.

## **Agradecimentos**

Agradeço ao meu marido Luiz Wanderley, por todo o amor e companheirismo durante o curso, e, por servir de exemplo de que com dedicação conseguimos tudo aquilo que desejamos.

Aos meus filhos Matheus e Felipe, meus amores, pelo apoio e por entender os meus momentos de ausência.

Aos meus amados pais, Domenico Antonio e Lívia, que nunca mediram esforços para a realização dos meus sonhos.

À minha querida irmã, Viviana, por ser minha eterna conselheira e estar ao meu lado em todos os momentos da minha vida.

As amigas que fiz durante o curso, Daniela, Gabriela e Jovânia, pela parceria nos trabalhos acadêmicos.

À todos os professores deste curso, em particular, a Profa Ms. Ana Lúcia Madureira Biral (Gestão de Pessoas), por me fazer voltar para casa, depois das suas aulas, pensando na dinâmica do comportamento humano.

Ao Prof. Dr. José Palandi Júnior (Gestão de Marketing), ao Prof. Ms. João Manoel Quadros Barros, e a todos os colegas do Curso de Extensão em Marketing na cidade do Porto (PT), pela maravilhosa viagem que fizemos, e que sem dúvidas, foi uma experiência inesquecível.

À Universidade Católica Portuguesa (Católica do Porto), pela calorosa recepção e pelos momentos de grande aprendizado.

À todos os colaboradores da TeleStar Consultoria e Informática Ltda., pela contribuição neste trabalho, respondendo ao questionário da pesquisa.

E principalmente, a Profa Dra Elisabete Adami Pereira dos Santos, pela dedicação nas aulas ministradas, compartilhando seus conhecimentos que estarão presentes por toda a minha vida, e, pela atenção, orientação e acompanhamento deste trabalho.

À todos vocês, a minha eterna gratidão.

## Sumário

INTRODUÇÃO .....	8
Capítulo 1: Motivação Organizacional .....	11
1.1 Conceitos .....	11
1.2 Teorias Motivacionais .....	16
1.2.1 Teorias de conteúdo da Motivação .....	16
1.2.2 Teorias de processo da Motivação .....	21
Capítulo 2: Liderança Organizacional .....	24
2.1 Conceitos .....	24
2.2 Teorias de Liderança .....	25
Capítulo 3: Cultura e Clima Organizacional .....	29
3.1 Cultura Organizacional .....	29
3.2 Clima Organizacional .....	31
Capítulo 4: A Empresa Estudada .....	33
4.1 Visão, missão e valores empresariais .....	33
4.2 Produtos .....	33
4.3 Propriedade do Capital .....	34
4.4 Organograma .....	35
Capítulo 5: Pesquisa .....	36
5.1 Apresentação .....	36
5.2 Perfil dos profissionais pesquisados .....	36
5.3 Análise dos Resultados da Pesquisa .....	38
Considerações Finais .....	47
Referências Bibliográficas .....	49
Apêndice A – Questionário da Pesquisa .....	50

## **Figuras**

Figura 1 – Níveis de cultura .....	30
Figura 2 – Organograma TeleStar Consultoria e Informática Ltda.....	35

## **Gráficos**

Gráfico 1 – Escolaridade .....	36
Gráfico 2 – Faixa Etária .....	37
Gráfico 3 – Tempo de Empresa .....	37
Gráfico 4 – Questão #1 .....	38
Gráfico 5 – Questão #2 .....	38
Gráfico 6 – Questão #3 .....	39
Gráfico 7 – Questão #4 .....	39
Gráfico 8 – Questão #5 .....	39
Gráfico 9 – Questão #6 .....	40
Gráfico 10 – Questão #7 .....	40
Gráfico 11– Questão #8 .....	40
Gráfico 12 – Questão #9 .....	41
Gráfico 13 – Questão #10 .....	41
Gráfico 14 – Questão #11 .....	41
Gráfico 15 – Questão #12 .....	42
Gráfico 16 – Questão #13 .....	42
Gráfico 17 – Questão #14 .....	42
Gráfico 18 – Questão #15 .....	43
Gráfico 19 – Questão #16 .....	43
Gráfico 20 – Questão #17 .....	43
Gráfico 21 – Questão #18 .....	44
Gráfico 22 – Questão #19 .....	44
Gráfico 23 – Questão #20 .....	44
Gráfico 24 – Questão #21 .....	45

## **RESUMO**

O presente trabalho demonstra como a TeleStar Consultoria e Informática Ltda., uma pequena empresa de serviços de tecnologia de informação, que vem enfrentando grandes mudanças no mercado de telecomunicações com as inovações tecnológicas, consegue criar e manter uma equipe de profissionais motivados.

O estudo apresentado nos possibilita entender qual a dinâmica que impulsiona a motivação para o trabalho, considerando que o principal ativo de uma empresa são as pessoas capacitadas e comprometidas com os rumos da empresa.

Para elucidar o estudo, foi realizada uma pesquisa com todos os profissionais da empresa, para encontrar as necessidades que contribuem diretamente na motivação, na produtividade e no comprometimento, e também, para analisar o papel do líder dentro da equipe.

**Palavras-chave:** motivação, liderança, comprometimento, transparência, equipe motivada.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, diante das constantes mudanças no mercado, no ambiente empresarial e na sociedade, as empresas enfrentam novas oportunidades e muitas ameaças, entre elas a globalização, a rapidez das mudanças tecnológicas e a competitividade entre as empresas.

Diante disso, as empresas estão cada vez mais preocupadas com o desempenho de seus funcionários, pois necessitam de pessoas mais autônomas, com maior iniciativa e comprometidas com os objetivos e as estratégias da organização. A partir dessa constatação, surge a necessidade de se ressaltar o papel fundamental do fator humano no dia a dia organizacional.

O desempenho organizacional depende de vários fatores, como, tecnologia, estratégia, cultura organizacional e, principalmente, das pessoas, pois são elas que impulsionam a organização. É fundamental que essas tenham conhecimento, habilidade e que estejam comprometidas com o trabalho.

Um dos maiores desafios das organizações está em conseguir pessoas altamente motivadas e entusiasmadas com seu trabalho e que dêem o máximo de si mesmas para alcançar o sucesso da organização, por isso se torna indispensável o conhecimento da motivação humana para que os gestores possam realmente contar com o envolvimento das pessoas no trabalho, pois o desenvolvimento individual é a base de sustentação que conduz ao desempenho organizacional.

Nessa relação de simbiose entre pessoas e organizações, as pessoas também dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais e assim, é muito difícil separar o trabalho da existência das pessoas. A motivação é uma das forças que algumas pessoas têm para crescer, se desenvolver, progredir, vencer desafios e obstáculos na busca do sucesso pessoal.

Para enfrentar as constantes mudanças que acontecem no mercado, é fundamental no gerenciamento das pessoas nas organizações, uma liderança que esteja preparada para esta nova realidade.

O papel do líder está na capacidade de prestar atenção às necessidades de seus liderados e ao modo como eles mantêm o alto desempenho, para que proporcionem resultados eficazes para enfrentar os obstáculos do mercado competitivo, e assim, alcançar os objetivos organizacionais.

Devido à importância cada vez maior pelo interesse do comportamento motivacional no trabalho, Robbins (2002, p. 200), propõe:

“Mantenha os profissionais constantemente envolvidos com projetos desafiadores. Dê a eles autonomia para seguir seus interesses, e permita que estruturam seu trabalho da maneira que considerarem mais produtiva. Recompense-os com oportunidades educacionais – treinamentos, workshops, conferências -, que lhes permitam manterem-se atualizados em seus campos. Recompense-os também com reconhecimento, fazendo perguntas e demonstrando interesse sincero no trabalho que realizam.”

O objetivo principal deste estudo foi procurar entender como uma pequena empresa de serviços de tecnologia de informação consegue criar e manter uma equipe de profissionais motivados durante anos, tendo um baixo índice de rotatividade. E também identificar quais são os fatores que geram a motivação e a produtividade dentro da empresa.

O tema foi abordado porque a TeleStar Consultoria e Informática Ltda. vem enfrentando grandes mudanças no mercado de telecomunicações com as inovações tecnológicas. A empresa está reestruturando sua área de desenvolvimento, e, por isso, os funcionários estão passando por treinamentos em novas tecnologias que estão voltadas à novos mercados, o que gera incertezas sobre os rumos que a empresa irá tomar. E mesmo diante desta nova realidade de mercado a equipe de funcionários continua agregando valores e mantendo níveis elevados de eficiência.

O presente estudo pretende responder às seguintes questões que deram origem ao projeto de pesquisa para esta monografia:

- O que motiva os funcionários da TeleStar a serem comprometidos com o sucesso da empresa?
- Como o líder consegue despertar o interesse nos funcionários e assim construir uma equipe motivada?

Com isso, a presente monografia está dividida da seguinte forma:

Nos Capítulos 1, 2, 3, através dos referenciais teóricos, foram apresentadas algumas definições que deram suporte ao trabalho, como, motivação, liderança, cultura e clima organizacional, que de certa forma, podem contribuir para lidar adequadamente com a motivação organizacional.

No Capítulo 4, é apresentada a empresa estudada, a TeleStar Consultoria e Informática Ltda.

No Capítulo 5, encontra-se a pesquisa realizada com os funcionários da TeleStar, bem como, a análise dos resultados do questionário, mostrando como a empresa e o líder são percebidos, e de um modo geral, quais são as necessidades que provocam e estimulam o comportamento motivacional da equipe.

# Capítulo 1: Motivação Organizacional

## 1.1 Conceitos

A motivação compõe um importante campo do conhecimento da natureza humana e da interpretação do comportamento humano. As pessoas são motivadas por um conjunto de necessidades, metas e objetivos que se combinam de maneira inesperada no seu interior e que tem o potencial para energizar seu comportamento. (BERGAMINI, 2013, p.11).

Segundo Robbins (2010, p.196), motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta.

Sendo assim, motivação é a força que estimula as pessoas a agir. Uma energia que impulsiona na direção de alguma coisa, e que é, absolutamente intrínseca, isto é, está dentro das pessoas. Diante disso, ninguém motiva ninguém, é a própria pessoa que se motiva ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação. A diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora. (VERGARA, 2013, p. 42).

Portanto, a energia para a ação motivada não vem de fora, mas de dentro, logo, a motivação é agilizada pelos impulsos das necessidades interiores.

Segundo Gil (2001, p. 203), a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos, que são entendidos como desejos ou impulsos que ocorrem no interior dos indivíduos. Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. São, por assim dizer, as molas da ação. Também se pode identificar os motivos com as necessidades e dizer que os indivíduos são movidos pelas necessidades.

A existência de carências intrínsecas que são as necessidades não supridas determina um estado de desequilíbrio que, enquanto tal, gera sensações emocionalmente negativas de ameaça à integridade do indivíduo, sendo, portanto, desagradáveis. Quando as pessoas pretendem livrar-se dessa situação negativa de desequilíbrio, associam a tais expectativas a crença antecipada que determinadas ações poderão conduzi-las na direção de estados mais confortáveis pelo fato de serem capazes de restituir o equilíbrio perdido. (BERGAMINI, 1997, p.31).

Ainda Bergamini (2013, p.22), acrescenta que, a motivação individual pode sofrer variações ao longo do tempo, pois quando uma necessidade motivacional é atendida ela desaparece, dando origem a novos estados de carência constituídos por outras necessidades de natureza diferente, portanto, tudo depende de sua carência naquele momento.

Na verdade, a motivação é o resultado da interação entre a pessoa e a situação. É fundamental, levar em consideração a existência das necessidades e as diferenças individuais e culturais entre as pessoas, para que se possa interpretar de maneira particular como as pessoas se comportam na busca de seus objetivos. Complementando, deve-se entender que duas pessoas não perseguem necessariamente um mesmo objetivo e num mesmo momento.

Cada pessoa tem seus próprios valores, assim um fato pode conseguir motivar uma pessoa e não exercer o mesmo efeito em outra. Como esclarece Bergamini (2013, p.21), a perspectiva mais natural para se compreender a motivação humana é aquela que individualiza as pessoas, levando em conta aquilo que se pode chamar de realidade motivacional. A estratégia para reconhecer pessoas motivadas exige maior habilidade em reconhecê-las na sua individualidade.

O principal desafio para o líder é conhecer as necessidades de cada um de seus liderados. Os gestores e líderes precisam estar aptos para identificar essas necessidades e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. Em suma, os líderes não podem motivar os funcionários, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho. (GIL, 2001, p. 202).

Também para Casado (in FLEURY, 2002, p.251), na estratégia gerencial, é importante que se compreenda a natureza complexa da motivação, para que o gestor possa encontrar formas de entender e administrar todo o potencial de seus liderados. E em seguida, conhecendo as necessidades e diferenças individuais, favorecer a concordância dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais.

Conforme foi mencionado, os motivos têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também em uma pessoa de acordo com o momento. As pessoas, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, estimular e incentivar as pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

Segundo Bergamini (2013, p. 12), muitos executivos acreditam que não há necessidade de se preocupar com as expectativas motivacionais daqueles que trabalham. A autora cita Robbins (1999, p. 9), que diz que, “grande parte deles passam uma boa parte do seu tempo tentando projetar cargos motivadores, condições de trabalho ou remunerações atrativas”. É muito mais fácil para os executivos acreditarem que as pessoas só trabalham por dinheiro, ou seja, é muito mais fácil pagar pela motivação que as pessoas precisam ter para trabalhar. Não exige deles esforços nem criatividade.

De acordo com Kohn (1998, p. 47), as motivações extrínsecas frequentemente conseguem aumentar a probabilidade de se fazer alguma coisa. Ao mesmo tempo, porém, elas também mudam a maneira de realizá-la. Elas oferecem uma razão particular para realizá-la, deslocando às vezes outras possíveis motivações. E mudam a atitude assumida diante da atividade. Em cada caso, por qualquer medida razoável, a mudança é para pior. Pode se dizer que paga-se um preço considerável por seu sucesso.

Não há dúvidas da diferença entre os resultados indesejáveis do uso das recompensas extrínsecas em relação aos resultados benéficos da satisfação interior obtida. Em outras palavras, as recompensas podem exercer um tipo estranho de alquimia comportamental, conseguindo transformar uma tarefa interessante num estorvo. Elas conseguem diminuir a motivação intrínseca, fazendo com que as recompensas possam derrubar o desempenho, a criatividade e até mesmo um comportamento estável num efeito dominó. (PINK, 2010, p. 31).

A motivação extrínseca não promove mudanças profundas duradouras, porque visam afetar apenas o que se faz. O que as recompensas e punições fazem é induzir à anuência, e isto fazem certamente muito bem. Se o objetivo é conseguir que as pessoas obedeçam a uma ordem, para fazer a tempo e realizar o que lhe mandarem, então subornar e ameaçá-las podem ser estratégias plausíveis. Mas, se o objetivo é conseguir qualidade duradoura no trabalho, auxiliá-las a tornarem-se sensatas e autodirigidas, ou dar uma base para assimilarem valores genuínos, então as recompensas, bem como as punições, são totalmente inúteis. (KOHN, 1998, p. 54).

De acordo com Pink (2010, p. 51), a premiação imediata ofusca a aprendizagem de longo prazo. Em ambientes nos quais as recompensas extrínsecas são mais evidentes, muitos só trabalham até o ponto em que a recompensa é acionada. O autor relaciona uma série de conseqüências negativas que o uso das recompensas extrínsecas, as quais denomina de sete falhas capitais:

- Extinguem a motivação intrínseca.
- Prejudicam o desempenho.
- Embotam a criatividade.
- Afetam o bom desempenho.
- Estimulam a trapaça, os atalhos e o comportamento antiético.
- Tornam-se viciantes.
- Alimentam o raciocínio de curto prazo.

Atualmente, estratégias utilizando-se fatores extrínsecos (salário, segurança, condições do ambiente de trabalho), não representam senão um tipo de disfarce e nada têm a ver com a verdadeira motivação, fazem apenas com que as pessoas sintam-se mais confortáveis, isto é, menos insatisfeitas. No ambiente das organizações, o condicionamento, que é o aspecto mais superficial do comportamento humano, é muitas vezes concebido como se fosse motivação. A precariedade da suposição que atribui poder motivacional a situações que são típicas de condicionamento é confundir fatores de satisfação motivacional com a motivação em si. (BERGAMINI, 2013, p. 44).

Vergara (2013, p.47), cita o pensamento da autora Bergamini, onde ela afirma que há diferença entre motivação e condicionamento:

“Todo e qualquer estudo mais detalhado deixa flagrante a grande confusão que se tem estabelecido entre o verdadeiro e genuíno sentido do comportamento motivacional, que é de ordem intrínseca, e aquele que se conhece como puro condicionamento, no qual as pessoas, simplesmente, se movimentam dentro das organizações. Essa movimentação é induzida por variáveis extrínsecas, representadas por recompensas ou punições advindas do ambiente que é periférico às pessoas. (...) na realidade tem parecido mais fácil conseguir que as coisas sejam feitas no trabalho pelo movimento e pela manipulação do que por meio da ação conjunta das pessoas realmente motivadas.”

Segundo Pink (2010, p.69 e 72), a motivação extrínseca através do uso de recompensas e punições muito utilizada nas últimas duas décadas, não funciona e, em geral, é prejudicial. Para atender as novas realidades e diante de uma economia que se modifica rapidamente, precisamos mudar. Se desejarmos fortalecer nossas organizações, aumentar a satisfação pessoal, o desenvolvimento pessoal e conseqüentemente a produtividade das pessoas, o comportamento deve ser estimulado para os desejos intrínsecos, onde a necessidade de aprender, criar e melhorar o mundo, são essenciais para o sucesso profissional, pessoal e organizacional.

O autor apresenta uma nova abordagem baseada em três elementos essenciais para o alcance do sucesso da motivação organizacional (PINK, 2010, p.188):

- a) **Autonomia:** as pessoas precisam de autonomia sobre a tarefa (aquilo que fazem), o tempo (quando o fazem), a equipe (com quem o fazem) e a técnica (como a fazem).
- b) **Excelência:** apenas o empenho pode produzir a excelência, tornar-se cada vez melhor em algo relevante.
- c) **Propósito:** trabalho tendo em vista um objetivo maior, uma missão que faça sentido, a fim de rejuvenescer os negócios e reformular o mundo.

É imperioso que as organizações mudem praticamente por completo a maneira como tratam as pessoas. As rápidas transformações da globalização impõem um ritmo de readaptação fora do comum. Só assim será possível adotar uma estratégia diferente, que signifique vantagem competitiva que coloque a empresa em destaque. (BERGAMINI, 2013, p. 164).

## 1.2 Teorias Motivacionais

Sempre existiu uma preocupação constante na busca das verdadeiras razões do comportamento humano e a procura da resposta de por que o homem age de tal maneira.

Surgiram diferentes teorias a respeito daquilo que possa explicar o dinamismo comportamental do ser humano. As mais conhecidas são as que seguem.

### 1.2.1 Teorias de conteúdo da Motivação

As teorias de conteúdo da motivação tratam do conteúdo daquilo que, efetivamente, motiva as pessoas. Não oferecem condições de se prever a motivação ou comportamento, mas proporcionam uma compreensão básica sobre o que estimula as pessoas.

#### Hierarquia das necessidades de Maslow

De acordo com Robbins, (2010, p.197), uma das teorias mais conhecidas sobre motivação, a hierarquia das necessidades, foi proposta na década de 1950 por Abraham Maslow, que segundo o autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades distribuídas em uma escala de importância e de influência.

Maslow defende que os primeiros três níveis da sua hierarquia, representada pelas necessidades de conforto físico, visam o atendimento das necessidades básicas, que são bem-estar físico, segurança e interação social. Ao serem atendidas desaparece a tensão a elas inerente. Já as necessidades de conhecimento, autoestima e autorrealização jamais conseguirão ser completamente satisfeitas, mantendo-se como um reduto de força permanente. (BERGAMINI, 2013, p.75).

A seguir, veremos cada um dos cinco níveis das necessidades humanas definidos por Maslow e suas implicações teóricas em ambientes organizacionais.

- a) **Necessidades fisiológicas:** são as primeiras necessidades que devem ser atendidas, também denominadas biológicas ou básicas, que incluem as necessidades de sobrevivência: fome, sede, sono e sexo. No ambiente de trabalho, podemos representar os horários de trabalho, intervalos de descanso, alimentação no local, disponibilização de água para consumo e condições adequadas de trabalho.

- b) **Necessidades de segurança:** são aquelas das quais as pessoas buscam proteção contra qualquer perigo, real ou imaginário, físico ou abstrato, basicamente a necessidade de estar livre de ameaças e o desejo de estabilidade. Com relação ao ambiente de trabalho, podem ser representadas por remuneração, benefícios e estabilidade no emprego.
- c) **Necessidades sociais:** diz respeito a interação com outras pessoas e a aceitação por parte dessas pessoas, as necessidades de amizade, amor e afeto, de participação e filiação ao grupo. No âmbito do trabalho seria a aceitação por parte dos colegas, chefe amigável, bom ambiente de trabalho, interações positivas com os clientes e oportunidade de receber e dar *feedback*.
- d) **Necessidades de estima:** está relacionada com a maneira como a pessoa se vê e se avalia, envolve autoestima, autoconfiança, aprovação social e de reconhecimento, prestígio e consideração. No ambiente de trabalho podemos considerar itens como, possibilidade de promoção, reconhecimento, premiações, bonificações e elogios.
- e) **Necessidades de autorrealização:** são as necessidades mais elevadas do ser humano e se concentram no topo da hierarquia. Necessidade de se sentir realizado, alcance do próprio potencial, autodesenvolvimento. Representa a existência de um trabalho desafiador, a diversidade de tarefas, a autonomia para a realização das atividades e a possibilidade de crescimento.

Segundo Gil (2001, p. 206), a teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros.

### **Teoria das necessidades de Mc Gregor (Teoria X e Teoria Y)**

Essa teoria foi proposta por Douglas Mc Gregor, e como Maslow, ele acredita que o homem seja portador de necessidades, sendo que, assim que uma delas tenha sido satisfeita, logo surge outra em seu lugar.

De acordo com Bergamini (2014, p. 150), Mc Gregor estava principalmente preocupado em descobrir como o fenômeno motivacional se passa dentro das circunstâncias organizacionais. O autor propõe alguns postulados que parecem estar subjacentes a ele e os denomina Teoria X e Teoria Y.

Conforme a Teoria X, os gerentes acreditam que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos e devem ser orientados ou até coagidos a fazê-lo. Diferentemente, de acordo com a Teoria Y, os gestores presumem que os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir e assim, gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem se autodirecionar. (ROBBINS, 2010, p. 198).

### **Teoria ERC (Existência, Relacionamento, Crescimento) de Clayton Alderfer**

A teoria ERC foi desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer e é semelhante à teoria de Maslow no sentido que também propõe que a motivação do trabalhador possa ser mensurada de acordo com uma hierarquia de necessidades, entretanto apresenta algumas diferenças. (BERGAMINI, 2013, p. 76).

Para Alderfer, existem somente três categorias de necessidades:

- a) **Necessidades de existência:** são as necessidades de bem-estar físico, como existência, preservação, e sobrevivência. Incluem as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.
- b) **Necessidades de relacionamento:** são as necessidades de relações interpessoais, isto é, sociabilidade e relacionamento social. São semelhantes as necessidades sociais de Maslow.
- c) **Necessidades de crescimento:** são as necessidades de desenvolvimento do potencial humano, desejo de crescimento e competência pessoal. Incluem as necessidades de estima e autorrealização de Maslow.

Se na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, uma necessidade de nível mais alto só surge quando as necessidades menores já foram atendidas, na abordagem de Alderfer todos os níveis atuam simultaneamente. Outra característica da teoria de Alderfer é a existência de um componente de regressão na dinâmica da motivação, o que faz com que a falta de satisfação de uma necessidade aumente a importância das necessidades de níveis mais baixos. (CASADO, in FLEURY, 2002, p. 253).

### **Teoria das necessidades de McClelland**

Essa teoria foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe e que também é muito semelhante à hierarquia das necessidades defendida por Maslow. Segundo McClelland, não nascemos com tais necessidades, elas são adquiridas e aprendidas socialmente e ao longo da vida (VERGARA, 2013, p. 45).

De acordo com essa teoria, existem três necessidades básicas no comportamento humano:

- a) **Necessidade de realização:** referente à autoestima e à autorrealização. Visa alcançar metas realistas e desafiadoras, busca excelência, ímpeto para alcançar sucesso.
- b) **Necessidade de poder:** o desejo de influenciar pessoas. Assume riscos elevados, busca assumir posições de liderança e preocupa-se com o prestígio.
- c) **Necessidade de afiliação:** a necessidade de ser querido e de manter boas relações com a maioria das pessoas. Atribui mais importância às pessoas que às tarefas, procura relações interpessoais fortes e procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.

### **Teoria dos dois fatores da motivação de Herzberg**

Segundo Vergara (2013, p.45), a teoria dos dois fatores, ou bifatorial, é baseada no trabalho do psicólogo Frederick Herzberg que focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

Bergamini (2013, p. 79), cita que a teoria de Herzberg enriquece e muda o curso das pesquisas sobre motivação. Parte do levantamento de dois tipos diferentes de fatores que são aqueles que trazem satisfação e aqueles que causam insatisfação, sendo considerados de natureza diferente.

A teoria dos dois fatores pode ser resumido da seguinte forma:

a) **Fatores Motivacionais** (intrínsecos): estes fatores estão relacionados ao próprio indivíduo e seu trabalho. Diz respeito aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento. Os fatores que trazem satisfação, quando ausentes, não determinam insatisfação na mesma intensidade.

- Realização
- Reconhecimento
- Responsabilidade
- Trabalho em si
- Oportunidade de promoção
- Progresso e crescimento pessoal

b) **Fatores Higiênicos** (extrínsecos): localizam-se no ambiente de trabalho. Quando estão presentes não trazem satisfação, mas sua ausência traz grande insatisfação.

- Salário
- Benefícios sociais
- Políticas da organização
- Relacionamento com os colegas
- Relacionamento com o gerente
- Segurança
- Condições de trabalho

Essa descoberta levou Herzberg a afirmar que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas sim caracteriza-se como nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser tido como satisfação, mas apresenta-se como uma situação na qual o que se passa é nenhuma satisfação. (BERGAMINI, 2014, p.155).

## 1.2.2 Teorias de processo da Motivação

As teorias de processo da motivação em vez de enfatizar o conteúdo das necessidades, essas teorias estão focadas na maneira como a motivação funciona no comportamento das pessoas. Elas descrevem, explicam e analisam como o comportamento é ativado, direcionado, sustentado e interrompido, portanto se referem à dinâmica da motivação. (HITT, 2013, p.178).

### Teoria da equidade

O psicólogo J. Stacy Adams na década de 60, desenvolveu uma das primeiras teorias de motivação relacionadas com o processo motivacional.

Segundo essa teoria, as pessoas comparam seu trabalho e os resultados obtidos com os de outra pessoa. Elas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que percebem, ou não, a presença da justiça e da igualdade nas relações de trabalho. Favoritismo, por exemplo, seria considerado iníquo, injusto; logo, a pessoa que o percebesse se sentiria desmotivada. (VERGARA, 2013, p.46).

Segundo Robbins (2010, p.213), o ponto de referência escolhido pelo funcionário aumenta a complexidade da teoria de equidade, portanto existem quatro pontos de referência que podem ser usados na comparação:

- a) **Próprio - interno:** as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
- b) **Próprio - externo:** as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua empresa atual.
- c) **Outro - interno:** outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
- d) **Outro – externo:** outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

A teoria da equidade tem várias implicações para os profissionais que atuam em gestão de pessoas, a mais importante delas, é que para a maioria das pessoas, as recompensas (intrínsecas ou extrínsecas) devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras.

Os indivíduos procuram modos de eliminar a iniquidade, seja pelo aumento ou diminuição de insumos (entregas), seja pelos produtos (recompensas). Algumas opções para essa situação: mudar insumos (entregar menos, não empregar tanto esforço), mudar resultados (ter um diferencial de recompensa, solicitar um aumento), distorcer a percepção de si mesmo (convencer-se de que trabalha mais do que os demais), distorcer a percepção do outro (convencer-se de que o outro não trabalha tão bem assim), escolher uma referência diferente (que favoreça a percepção da equidade) ou deixar o campo (pedir demissão, por exemplo). (CASADO, in FLEURY, 2002, p.256).

### **Teoria das expectativas**

A teoria das expectativas foi desenvolvida por Victor Vroom. Sugere que a motivação é uma função da expectativa do indivíduo.

“A teoria da expectativa vê o indivíduo como um ser pensante que tem desejos e crenças e atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos de sua vida, colocando em suas ações o esforço adequado e a direção apropriada de modo a atingir seus objetivos.” (CASADO, in FLEURY, 2002, p.257).

De acordo com Vergara (2013, p.46), a teoria argumenta que você se sente motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendam às suas metas pessoais.

Conforme Casado (in FLEURY, 2002, p.256), a teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa e que essa ação trará certo resultado. Com isso, a teoria enfoca três conceitos:

- a) **Expectativa:** é o grau em que a pessoa acredita, ou espera, que seus objetivos sejam atingidos.
- b) **Força:** é o grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado. O conceito de força é similar ao conceito de energia para a ação.
- c) **Valência:** é o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo.

## **Teoria do estabelecimento de objetivos**

A teoria do estabelecimento de objetivos desenvolvida por Edwin Locke, mostra que a intenção de lutar pelo alcance de um objetivo é a maior fonte de motivação. Parte do pressuposto de que os funcionários que lutam em direção a certos objetivos produzem resultados melhores, assim, são impressionantes os efeitos que os objetivos específicos, o desafio e o *feedback* têm sobre o desempenho. (ROBBINS, 2010, p.206).

As metas com razoável grau de dificuldade e definidas com a participação dos empregados produzem melhores resultados do que metas muito fáceis ou que foram definidas sem a participação dos envolvidos na sua consecução. A participação aumenta a aceitação da meta, o que a torna mais atraente para o trabalhador. (CASADO, in FLEURY, 2002, p.255).

Assim, podemos esperar que os funcionários exerçam o máximo de esforço no trabalho quando seus objetivos de desempenho são estabelecidos em níveis moderados de dificuldade, pois alguns pesquisadores deduziram que os objetivos fora de um limite razoável de realização e extremamente difíceis podem ser bastante desmotivador. (HITT, 2013, p.182).

## Capítulo 2: Liderança Organizacional

### 2.1 Conceitos

As empresas enfrentam um mercado cada vez mais exigente marcado pela globalização e constantes inovações, e, o diferencial competitivo está na agilidade de suas ações, essenciais para o crescimento de qualquer organização.

Desta maneira, as empresas estão preocupadas em descobrir líderes verdadeiros com autoridade e poder que influenciem suas equipes de trabalho, a estarem dispostos à contribuir com as metas e os objetivos da empresa em direção ao sucesso organizacional.

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo de líder, também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. (HOLLANDER, E.P., 1978, p.2, apud BERGAMINI, 1994, p.15).

De acordo com Vergara (2013, p.43), as pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, organização familiar diferente, *background* cultural diferente, formação profissional diferente, enfim, uma história de vida diferente que condiciona suas motivações. Lidar com essas diferenças é a arte e a magia do gestor. O primeiro passo é ter sensibilidade para compreender e aceitar as diferenças. Provavelmente, então, sua tarefa se tornará mais fácil, mais leve.

Em decorrência das atuais mudanças no ambiente externo, o líder tem adquirido novo perfil, deixando de ser controlador e passando a ser facilitador. Busca uma visão estratégica do negócio, e não apenas soluções de curto prazo. Em lugar de pretender a disciplina de seus subordinados, cultiva o comprometimento deles. O comportamento individual passou a ser focado na valorização das ações em equipe. (LIMONGE-FRANÇA & ARELLANO, in FLEURY, 2002, p.267).

Um líder considerado eficaz, além de preocupar-se com o desenvolvimento integral de toda a potencialidade dos seguidores, consegue que os mesmos cheguem, até mesmo, a desconsiderar seus próprios interesses para comprometer-se com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem. Esse tipo de liderança é, no geral, exercido de maneira natural, de tal forma que o líder, nessas circunstâncias, recebe do seguidor a autorização para exercer sua influência sobre ele. Na prática, só se segue um líder que seja admirado pelo seguidor. (BERGAMINI, 2014, p.124).

Ainda segundo Bergamini (2002, p. 52), isso que dizer que, os seguidores precisam sentir que a direção a seguir seja por vontade própria, sem que ocorra qualquer imposição. Entre líderes e seguidores, se estabelece uma situação de dupla dependência e ao mesmo tempo, de estímulo mútuo. De certa forma, o seguidor sente-se dependente do líder enquanto o considera capaz de fazê-lo sair da situação de pressão que enfrenta. Por sua vez, o líder também depende da confiança, da satisfação e do desejo do seguidor para conseguir resolver alguma dificuldade pendente. Essa dependência mútua pode ser altamente positiva quando o vínculo entre ambos é desejado, isto é, quando os papéis desempenhados pelo líder e pelo seguidor são complementares, ou seja, vão de encontro um do outro.

## **2.2 Teorias de Liderança**

As teorias sobre liderança representam as tendências contemporâneas mais utilizadas nos modelos gerenciais e têm subsidiado práticas e políticas de gestão de pessoas nas empresas. (LIMONGE-FRANÇA & ARELLANO, in FLEURY, 2002, p.262).

Destaque para três das teorias sobre liderança:

### **Teoria dos traços de personalidade**

Enfatiza especialmente as qualidades pessoais do líder. Seus pesquisadores propunham como ponto de partida que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Assim os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade. (BERGAMINI, 1994, p. 28).

Limonge-França & Arellano (2002, p.263), mencionam que essa teoria não enfatiza outras variáveis que podem interferir na relação líder/liderado e as próprias necessidades do grupo em que atua. De acordo com esse enfoque, o indivíduo já nasce líder. Os autores citam Bryman (1992), que apresenta três grandes tipos de traços:

- a) **Fatores físicos:** características físicas do indivíduo, como, altura, peso, aparência física e idade.
- b) **Habilidades:** inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento.
- c) **Aspectos de personalidade:** moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Os aspectos mencionados são importantes para o exercício da liderança, mas não são os únicos fatores. É excessivo determinismo supor que somente aqueles que nascem com tais características possam ser líderes. Nesse caso, a crença no potencial humano para o desenvolvimento deixaria de existir.

### **Teoria dos estilos de liderança**

“As teorias que procuram descrever certos estilos típicos de liderança parecem inverter o processo no sentido de que não é mais o comportamento do líder que determina a direção que o grupo empreende. Entende-se então que a eficácia do líder será determinada pela sua habilidade em perceber e trabalhar a favor das necessidades de auto-realização (sic) e, conseqüentemente (sic), de auto-estima (sic) das pessoas a quem lhe cabe dirigir.” (BERGAMINI, 2014, p. 126).

Conforme Limonge-França & Arellano (2002, p. 263), a teoria dos estilos de liderança acredita que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder e, para isso, há necessidade de estudar e de construir as formas de exercício do poder, baseadas nas crenças básicas sobre o homem e a natureza humana.

Burns (apud Bergamini, 2014, p.134), abre novo caminho no estudo da liderança, propondo três tipos diferentes de estilos comportamentais de líderes, que são:

- a) **Liderança Transacional:** ocorre quando uma pessoa toma iniciativa de estabelecer contato com as outras com o objetivo de trocar bens de valor, que podem ser de ordem econômica, política ou psicológica. Neste caso, os seguidores entram em ação em troca de alguma coisa. Portanto, não se trata de uma verdadeira forma de liderança, mas sim de uma forma de controle.
- b) **Liderança Transformacional:** o líder influencia ou transforma seus seguidores, mas também se deixa influenciar por eles, no sentido de conseguir maior eficácia no desempenho do seu papel por meio das informações fornecidos pelos mesmos.
- c) **Laissez-faire:** é um tipo de liderança que não exprime nenhuma atividade, portanto, caracteriza-se como a “negação” da liderança. Ocorre quando o líder evita assumir posições e resolver conflitos. Possui impacto negativo com relação à eficácia e a satisfação dos seguidores.

### **Teoria Contingencial**

Na teoria contingencial, ou ainda, com enfoque situacional, a liderança é um fenômeno que depende, conjuntamente, do líder, dos seguidores e da situação. Essa teoria tem forte ressonância nas práticas organizacionais, pois define liderança como o resultado de um conjunto de variáveis que, sozinhas poderiam não ser suficientes para o exercício do papel do líder. (LIMONGE-FRANÇA & ARELLANO, 2002, p.265).

De acordo com Bergamini (1994, p.47), a teoria explora aquelas variáveis que cercam o processo de liderança, não deixando de lado os diferentes tipos de comportamentos dos líderes. Pelo contrário, praticamente todas elas buscam determinar padrões comportamentais expressos pelos mesmos quando considerados prontos a atingirem o maior grau possível de eficácia em cada diferente situação.

Segundo Vergara (2013, p.78), em relação ao líder, a teoria destaca a questão da autoridade formal e a da personalidade. O fato de alguém ter a autoridade formal (aquela posição na hierarquia) não garante a liderança, mas pode facilitá-la. Por outro lado, características de personalidade tanto podem facilitar, como podem criar obstáculos.

Em relação aos seguidores, a teoria destaca a questão das expectativas, dos interesses e das motivações, para afirmar que exercerá liderança aquele que as satisfazer.

E em relação a situação, a organização (cenário onde as coisas acontecem), bem como a tarefa a ser executada, são os destaques. O enfoque está na cultura da organização, no clima psicológico do momento, a relevância da tarefa a ser executada, a sua emergência e os riscos na sua execução.

Limonge-França & Arellano (2002, p. 267), concluem que, liderança, é um processo no qual o líder busca, sob a influência e a aceitação do grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e solução de conflitos, estabelecimentos de estratégias e definição de políticas. O líder só se mantém líder enquanto estiver atendendo às expectativas e às necessidades de seus liderados e grupos relacionados com o processo de influência em que está inserido.

## Capítulo 3: Cultura e Clima Organizacional

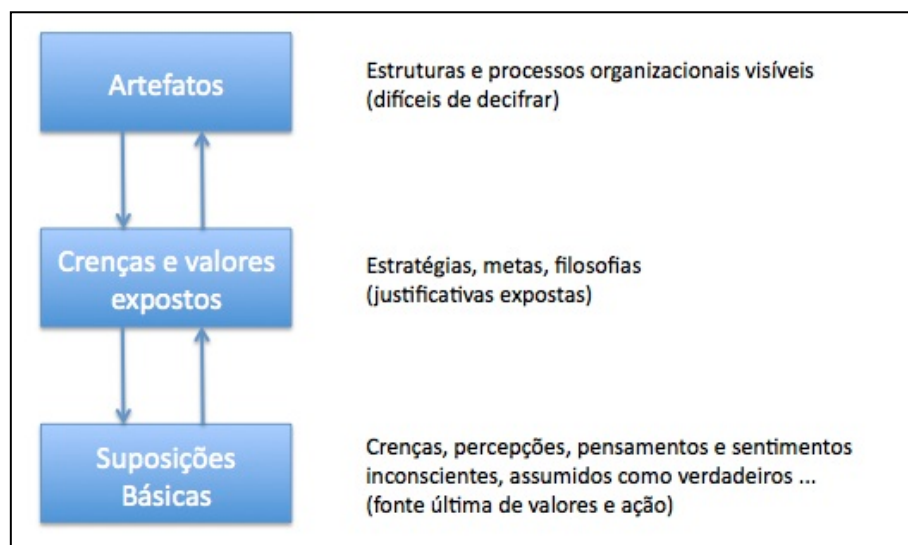
### 3.1 Cultura Organizacional

“A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.” (SCHEIN, 2009, p.16).

Atualmente, é necessário que as organizações analisem os elementos responsáveis pelas variáveis que afetam diretamente o comportamento e o desempenho de seus funcionários. A cultura de uma organização exerce influência sobre o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, pois implica na capacidade de adaptação e integração do indivíduo dentro da organização.

A cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.” (FLEURY & SAMPAIO, in FLEURY, 2002, p.293).

Segundo Schein (2009, p.23), a cultura organizacional possui níveis diferentes de profundidade, quando introduzida no plano da organização a cultura é criada, inserida, envolvida e manipulada, e para que ela possa ser analisada, compreendida e administrada deve-se conhecer os seus níveis mais profundos, pois quanto mais profundo o seu nível, maior a dificuldade de mudar ou transformar essa cultura.



**Figura 1** – Níveis de cultura. Fonte: Schein, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009, p.24.

- a) **Nível de artefatos visíveis:** nível mais superficial, visível mas nem sempre decifrável, refere-se a padrões de comportamento, rituais, mitos, crenças e documentos, entre outros.
- b) **Nível dos valores compartilhados:** nível intermediário e maior nível de consciência, difícil de identificar pela observação direta, consiste nas convicções básicas que justificam determinados modos de conduta, associado a estratégia, objetivo e filosofia.
- c) **Nível dos pressupostos básicos:** nível mais profundo, normalmente inconsciente, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente.

Segundo Bergamini (1994, p.118), teóricos e pesquisadores mais atuais que estudam cultura organizacional propõem que as organizações sejam na sua essência realidades socialmente construídas, que estão muito mais na cabeça e mentes de seus membros do que explicitadas em conjuntos concretos de regras e formas específicas de relacionamentos.

Se entendermos a dinâmica da cultura, menos provavelmente ficaremos perplexos, irritados e ansiosos quando encontrarmos pessoas na organização com comportamento não familiar e aparentemente irracional. Assim, teremos um entendimento mais profundo não apenas de por que vários grupos de pessoas ou organizações podem ser tão diferentes, mas também por que é tão difícil mudá-los. Ainda mais importante, se entendermos melhor a cultura, melhor entenderemos nos próprios – melhor entenderemos as forças que agem em nós e que definem quem somos, que refletem os grupos com os quais nos identificamos e aos quais desejamos pertencer. (SCHEIN, 2009, p. 10).

### **3.2 Clima Organizacional**

É o termo empregado para definir o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, geralmente identificado através de pesquisas calcadas em percepções e opinião. É mais volátil e menos estrutural que a cultura organizacional.

O clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização. A idéia do clima organizacional remete à noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização. (FLEURY & SAMPAIO, in FLEURY, 2002, p.291, 293).

É inegável a relação entre clima e motivação. O ambiente das organizações influencia a motivação e indica o nível de satisfação no trabalho. O clima é a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus funcionários e influencia o seu comportamento.

A identificação do clima pode ajudar a aumentar a eficácia da organização, contribuindo para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades das pessoas, direcionando o comportamento em direção aos objetivos organizacionais.

No momento que a empresa consiga identificar com clareza seus objetivos e os objetivos daqueles que nela trabalham, dar-se-á o aproveitamento do conjunto de forças e o aumento da possibilidade de realização. Uma das formas mais eficazes de proceder ao diagnóstico do quanto e do como uma organização esteja, no momento, conseguindo atender às necessidades normais dos seus empregados, é por meio dos estudos de levantamento do clima organizacional. (BERGAMINI, 2014, p. 163).

Estudar o clima organizacional e os mecanismos que afetam as percepções que as pessoas têm do ambiente de trabalho é fundamental para entender como a organização e suas práticas de gestão influenciam a satisfação, o interesse e o desempenho das pessoas.

Assim sendo, não se está cometendo uma inverdade quando se conclui que a motivação representa mais que um fenômeno isolado; ela é, não há dúvida, uma atitude que representa o próprio clima organizacional. (BERGAMINI, 2014, p. 161).

## Capítulo 4: A Empresa Estudada

A TeleStar Consultoria e Informática Ltda. é uma empresa com 15 anos de atividade e que atua no ramo de Tecnologia da Informação, sendo especializada no desenvolvimento de sistemas para a Gestão de Telecomunicação. A sede administrativa da empresa fica na Calçada Aldebarã, 180 cj 44, Santana de Parnaíba, SP. A empresa possui equipes trabalhando nas dependências dos clientes, assim como funcionários trabalhando em casa (Home Office).

O foco da TeleStar é a prestação de serviços para o mercado corporativo, que realiza a contratação dos serviços de Telecom como infraestrutura de comunicação interna e externa com seus clientes, além da utilização da rede de dados para o tráfego de informações internas da empresa e como forma de divulgação de dados da empresa aos seus clientes, fornecedores e acionistas.

### 4.1 Visão, missão e valores empresariais

- **Missão:** Oferecer aos clientes a otimização na utilização de recursos de telefonia e precisão da análise dos contratos e serviços firmados com seus fornecedores.
- **Visão:** Ser a escolha do cliente na oferta de novas soluções de gestão de recursos de telefonia garantindo o gerenciamento de recursos e custos com elevado nível de qualidade da informação e análise.
- **Valores:** Transparência, Inovação, Otimização e Foco no cliente.

### 4.2 Produtos

O principal produto da empresa é o sistema de Gestão de Telecom chamado TeleSystems. Esse tem como principais módulos e funcionalidades:

#### **TSLC: Telesystems Linhas e Circuitos**

- Leitura e processamento das contas das operadoras.
- Inventário das linhas, circuitos e seus SLA's.
- Repasse para centros de custos das linhas e circuitos.

**TSRT: Telesystems Ramais ou Terminais**

- Coleta e processamento dos bilhetes dos PABX.
- Inventário dos PABX e ramais.
- Rateio dos custos por ramais, departamentos e usuários.

**TSAR: Telesystems Auditoria de recursos**

- Gestão e auditoria dos recursos e serviços.
- Relatórios gerenciais e de controle.

### **4.3 Propriedade do Capital**

O capital social da empresa está dividido por sete sócios, em que o sócio principal possui mais de 75% das cotas. As demais cotas são divididas pelos associados, em que todos também exercem posições de trabalho. Essa divisão foi feita para gerar comprometimento de todos com o resultado da empresa, que tem seu lucro dividido em forma de dividendos e bônus.

Além disso, podemos considerar que o maior capital da empresa é seu conhecimento técnico e analítico gerado pelo seu principal produto, esse reconhecido e premiado pelo mercado e instituições especializadas. As estruturas dos programas e banco de dados são patenteados, porém esse conhecimento é absorvido pelos funcionários, e os novos conhecimentos gerados são transferido à todos como forma de garantir a continuidade dos serviços.

## 4.4 Organograma



**Figura 2** – Organograma TeleStar Consultoria e Informática Ltda. Elaborado pela autora.

Atualmente, a TeleStar conta com 8 (oito) funcionários.

## Capítulo 5: Pesquisa

### 5.1 Apresentação

Para este trabalho foi realizada uma pesquisa de campo que pode ser caracterizada, quanto ao tipo, como pesquisa explicativa. Para isso foi utilizado um questionário com questões fechadas de múltipla escolha com todos os funcionários da TeleStar, caracterizando-a, desta forma, como uma pesquisa censitária. Foram questões em forma de afirmação por meio do escalonamento tipo Likert. (Apêndice A).

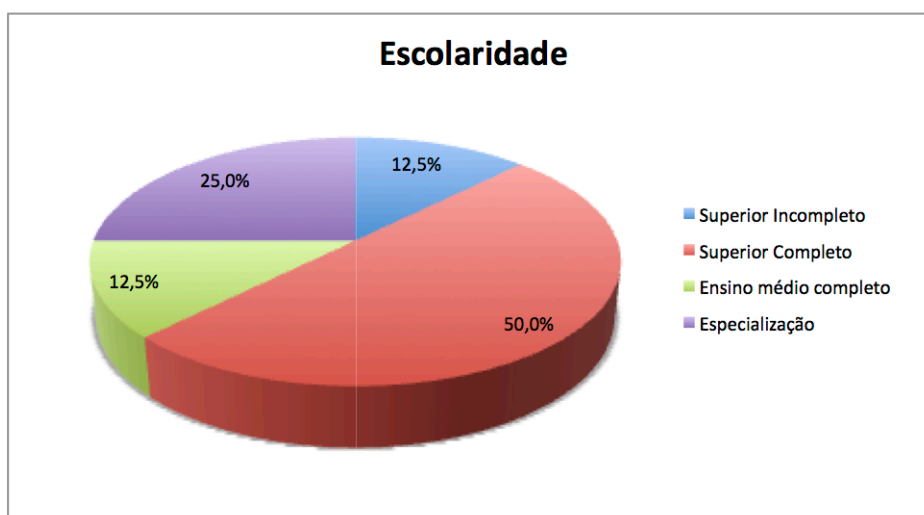
Os dados coletados no questionário foram tratados de forma quantitativa, através de procedimentos estatísticos.

### 5.2 Perfil dos profissionais pesquisados

Por ser uma empresa de tecnologia, os profissionais são engenheiros, analistas de sistemas, programadores e técnicos de informática.

Abaixo, apresentamos o perfil dos profissionais conforme a escolaridade, faixa etária e tempo de empresa.

Atualmente, a empresa não possui nenhum funcionário do sexo feminino, não existindo relação ou motivo que justifique esse fato.

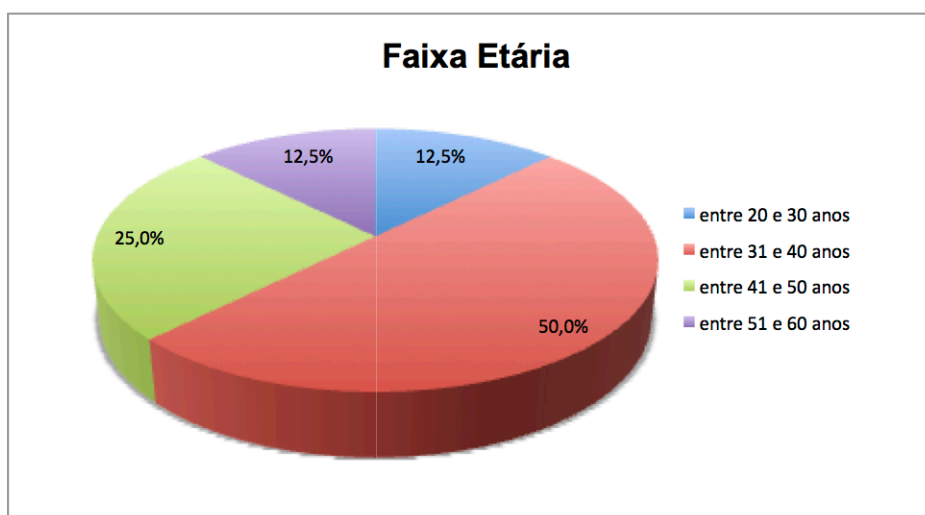


**Gráfico1** – Escolaridade –Elaborado pela autora

Devido a natureza da empresa, ela é composta por funcionários com alto nível técnico, em que mais de 70% possuem curso superior completo, sendo mais de 60% de pessoas formadas em Sistemas de Informação e Análise de Sistemas e 12% de Engenheiros.

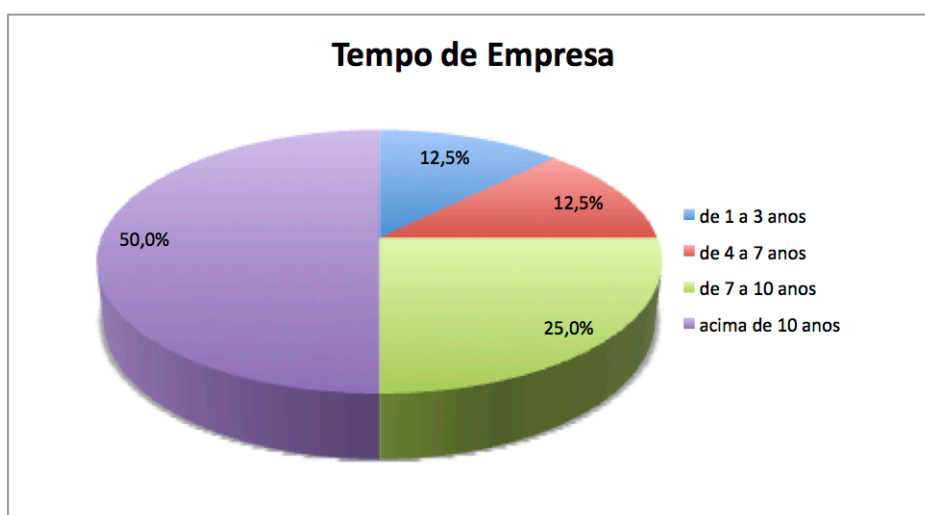
Totalizando o quadro, os demais funcionários têm graduação técnica em Sistemas de Informação ou está cursando curso superior de Análise de Sistemas.

Um dado importante é que mais de 30% da empresa, possui pós-graduação/MBA.



**Gráfico 2** – Faixa Etária –Elaborado pela autora

Mais de 35% da empresa tem idade superior à 40 anos. A idade não tem influência na hierarquia ou na estrutura de cargos, porém é visível que como mais de 80% da empresa tem mais de 30 anos, essa característica mais sênior é devido à própria natureza do serviço prestado e o tipo dos clientes atendidos, normalmente grandes empresas.



**Gráfico 3** – Tempo de Empresa –Elaborado pela autora

Mesmo tendo uma organização hierárquica, a empresa fornece liberdade para que todos opinem e participem das decisões. Essa forma de administração cria um comprometimento de todos com o resultado da empresa.

### 5.3 Análise dos Resultados da Pesquisa

Foi enviado para todos os funcionários da TeleStar um questionário com 21 questões. (Apêndice A). A adesão a pesquisa foi positiva e a participação foi integral, sendo assim, com adesão de 100%.

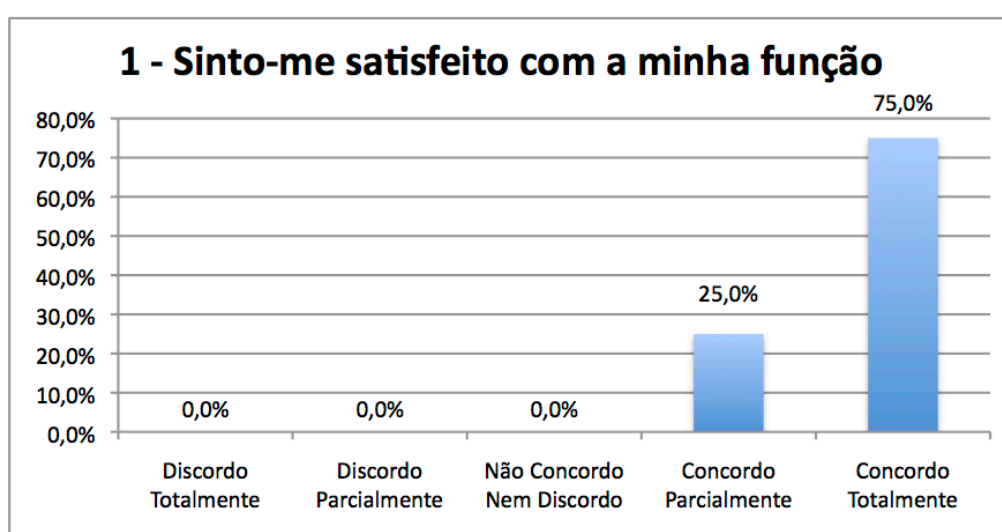


Gráfico 4 – Questão #1 – Elaborado pela autora

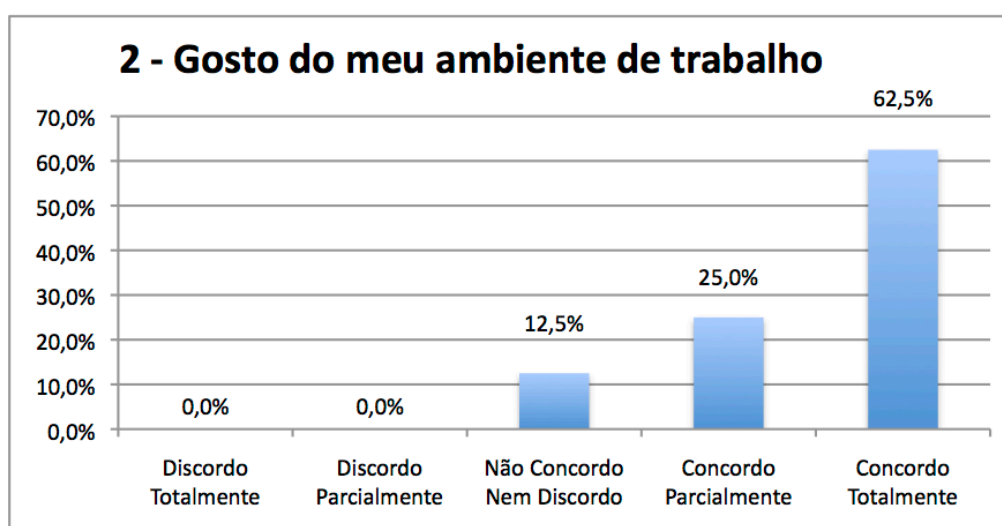


Gráfico 5 – Questão #2 – Elaborado pela autora

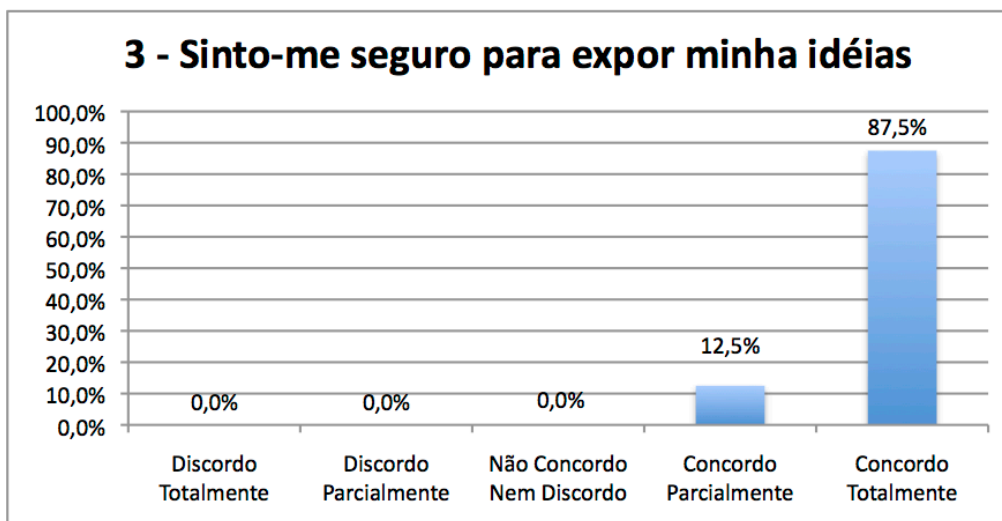


Gráfico 6 – Questão #3 – Elaborado pela autora

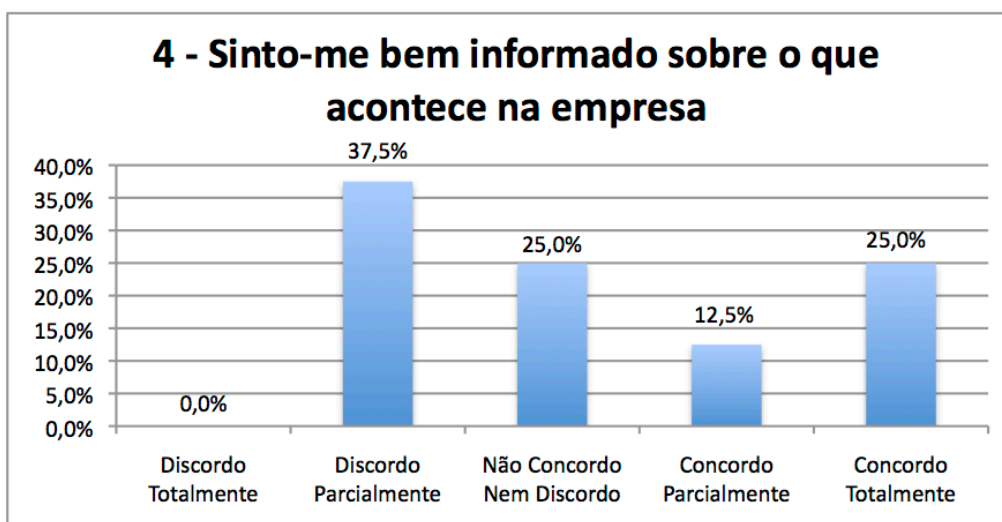


Gráfico 7 – Questão #4 – Elaborado pela autora

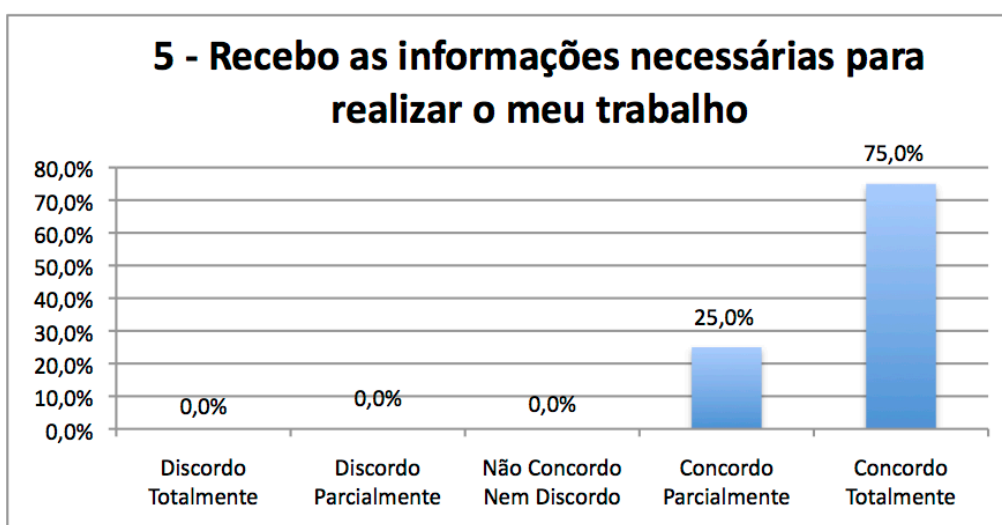


Gráfico 8 – Questão #5 – Elaborado pela autora

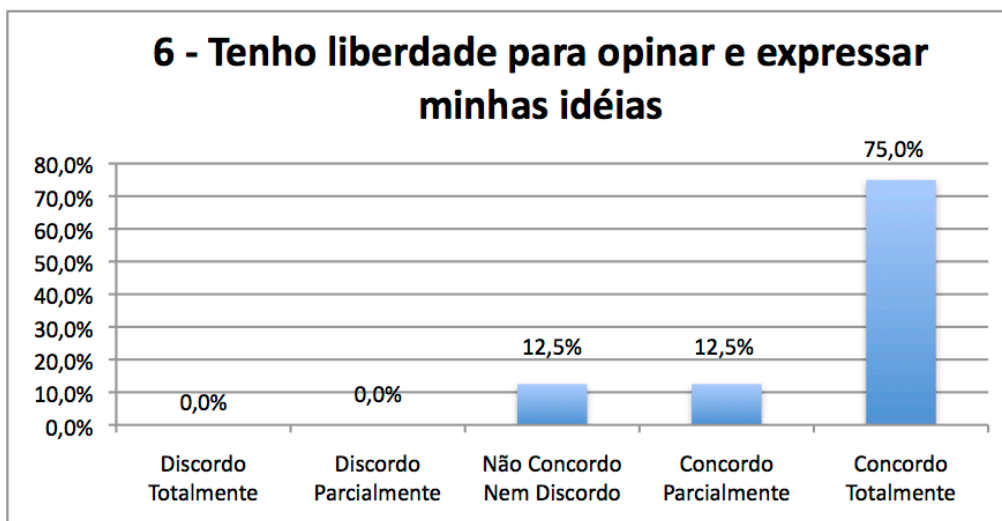


Gráfico 9 – Questão #6 – Elaborado pela autora

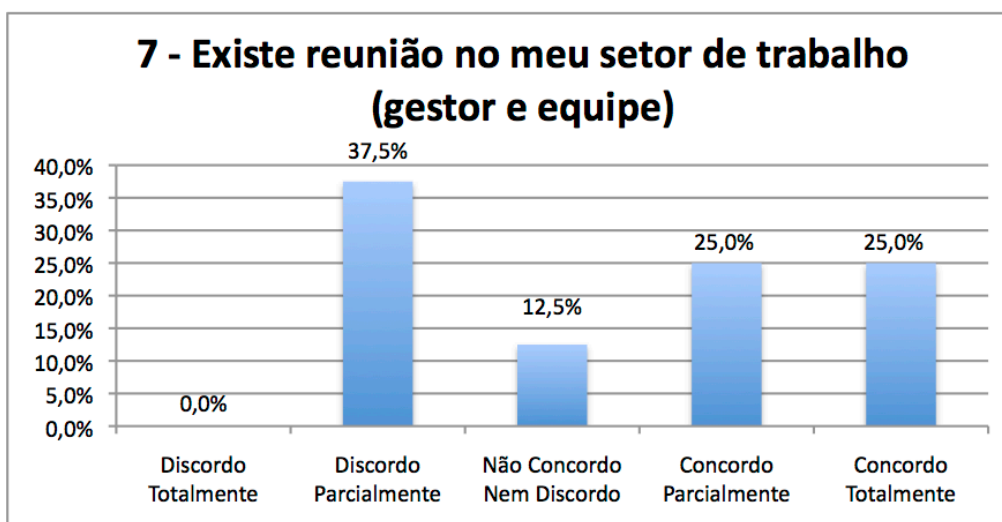


Gráfico 10 – Questão #7 – Elaborado pela autora

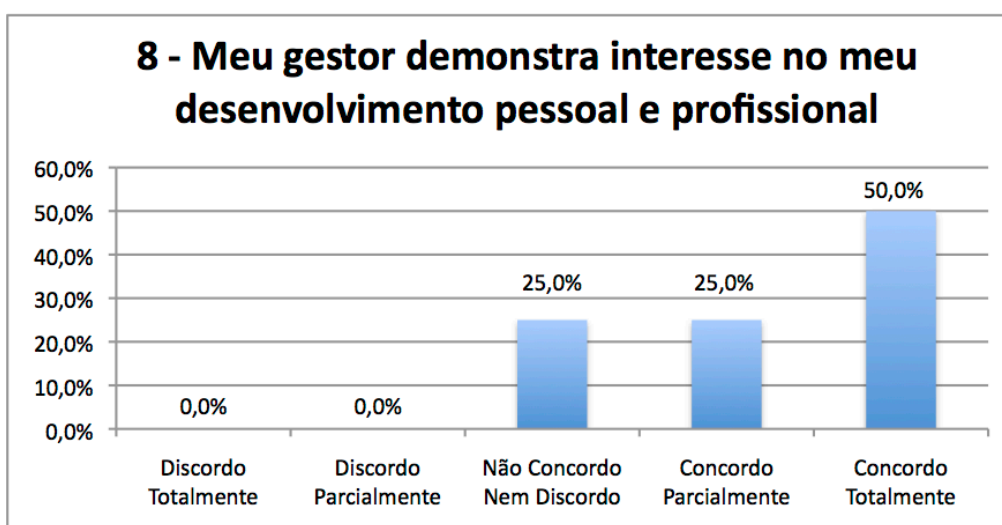


Gráfico 11– Questão #8 – Elaborado pela autora

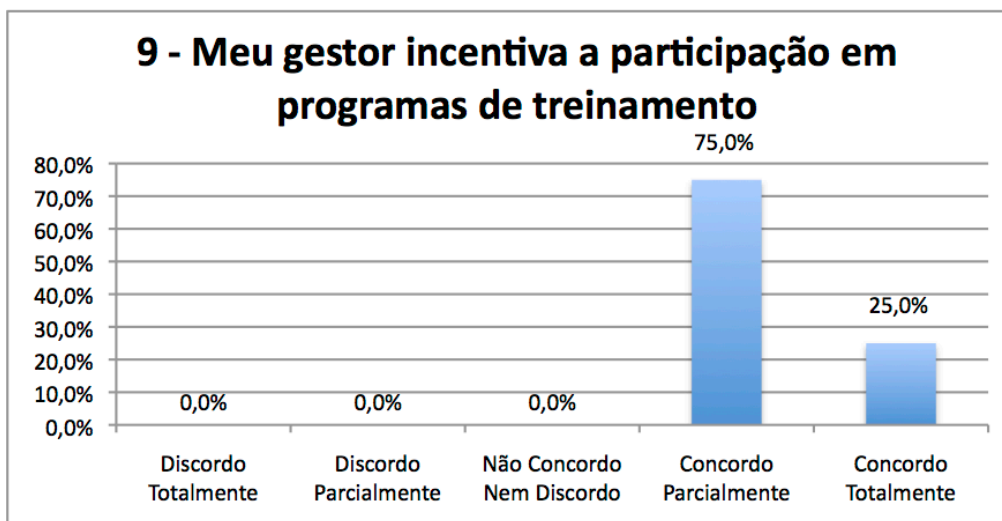


Gráfico 12 – Questão #9 – Elaborado pela autora

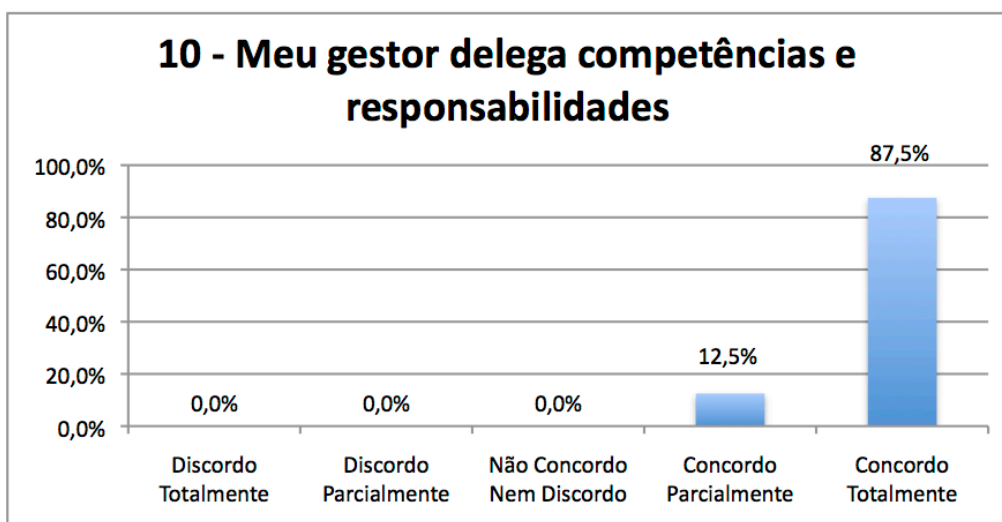


Gráfico 13 – Questão #10 – Elaborado pela autora

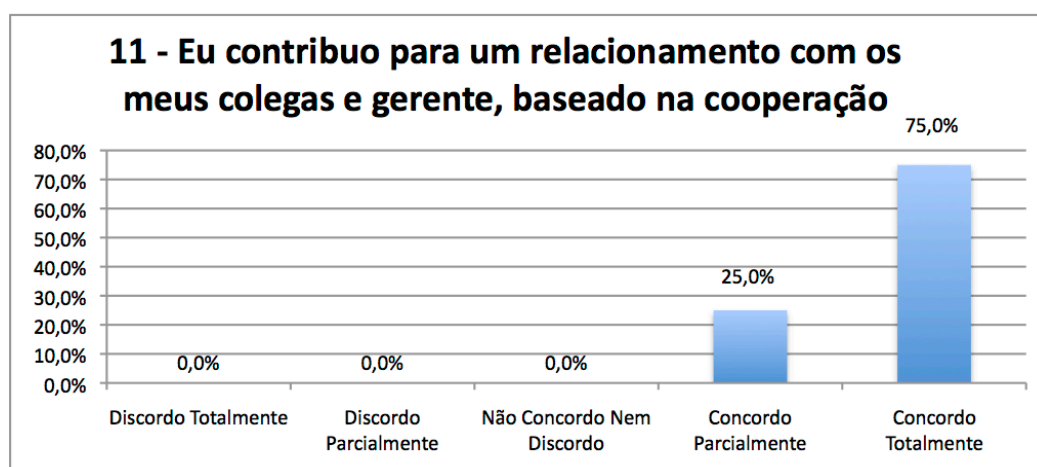


Gráfico 14 – Questão #11 – Elaborado pela autora

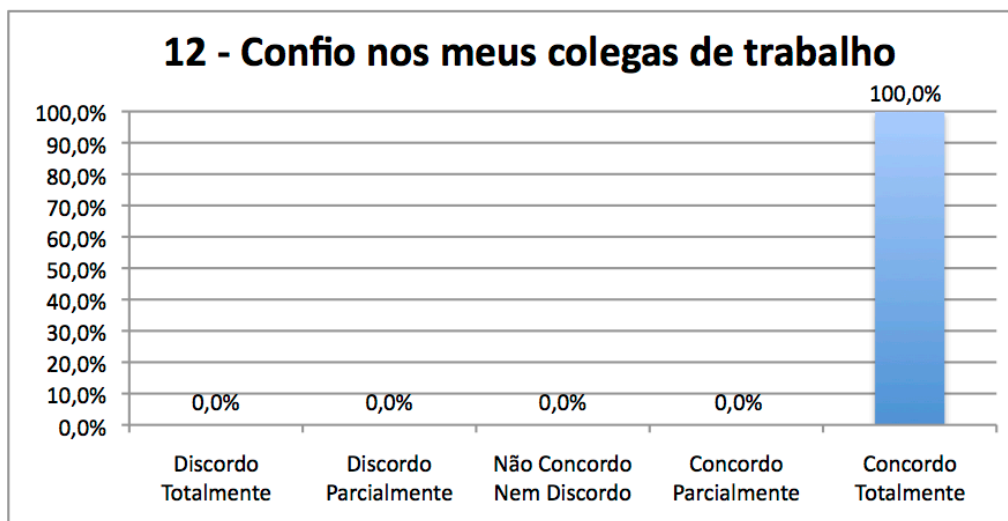


Gráfico 15 – Questão #12 – Elaborado pela autora

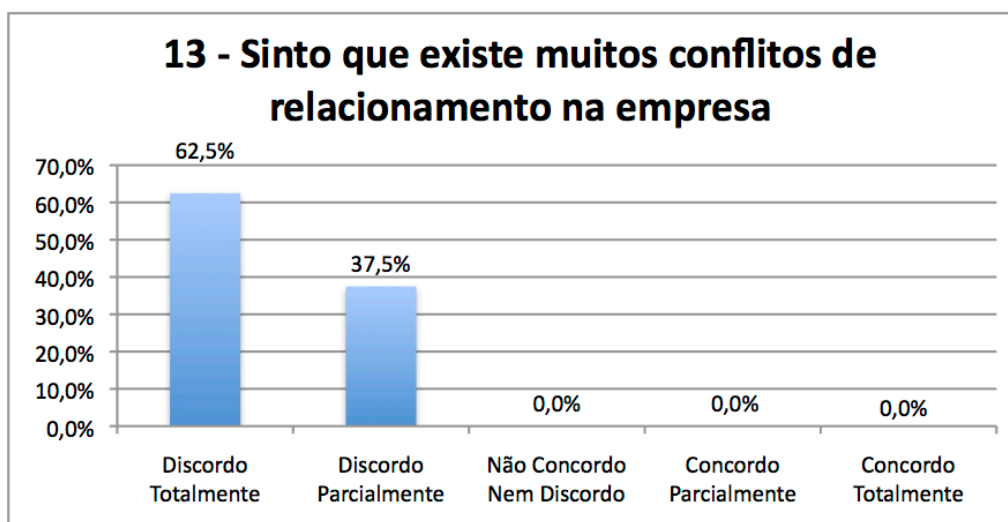


Gráfico 16 – Questão #13 – Elaborado pela autora

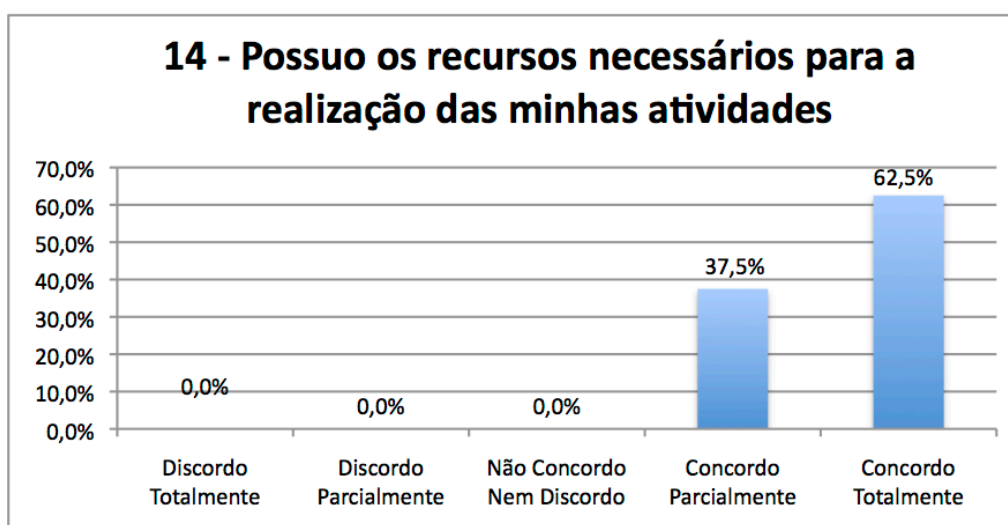


Gráfico 17 – Questão #14 – Elaborado pela autora

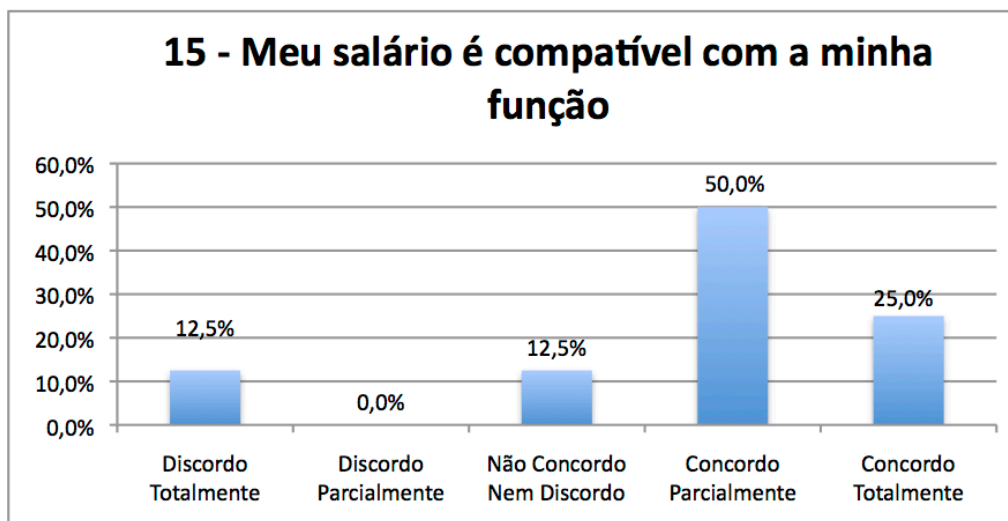


Gráfico 18 – Questão #15 – Elaborado pela autora

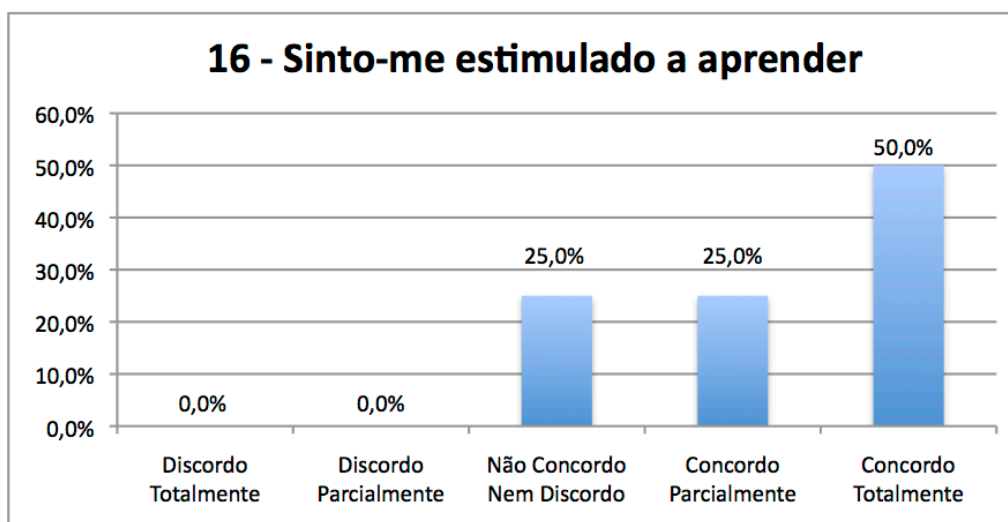


Gráfico 19 – Questão #16 – Elaborado pela autora

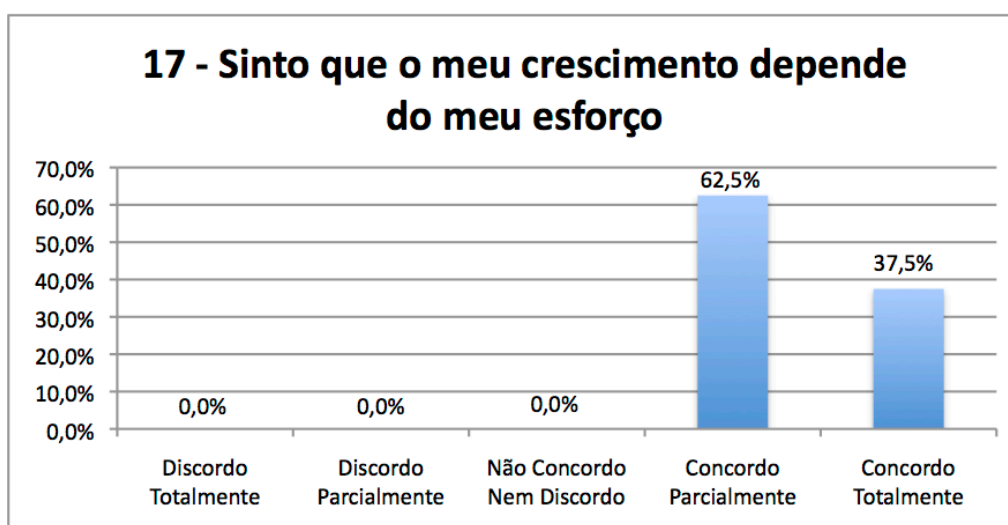


Gráfico 20 – Questão #17 – Elaborado pela autora

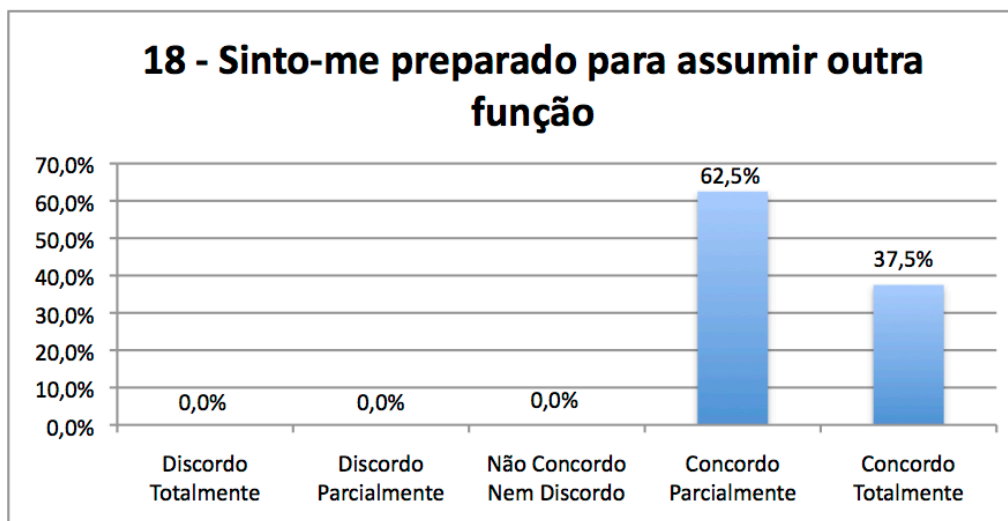


Gráfico 21 – Questão #18 – Elaborado pela autora

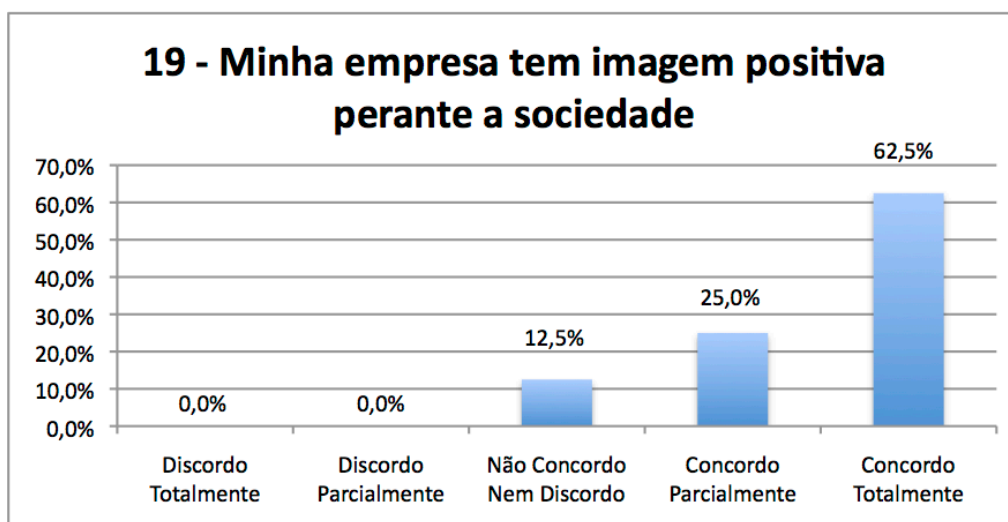


Gráfico 22 – Questão #19 – Elaborado pela autora

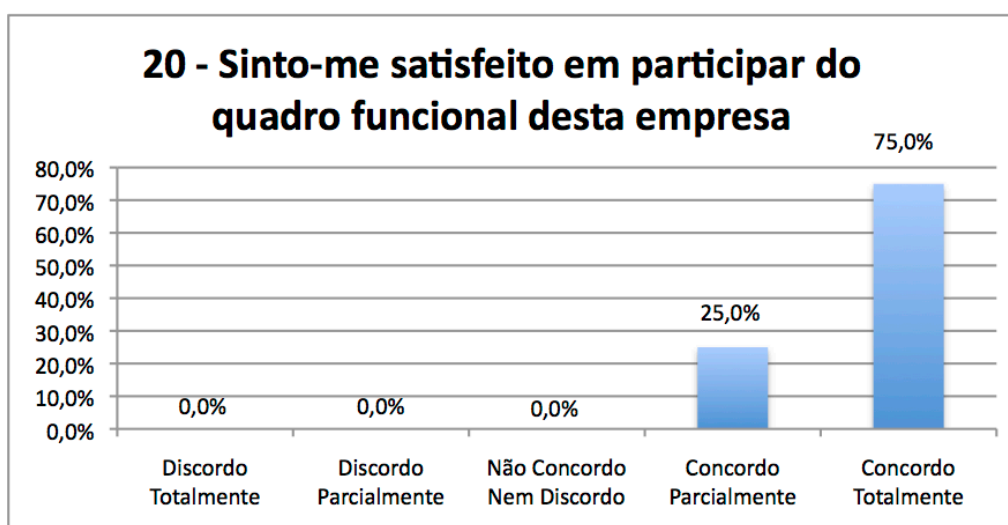
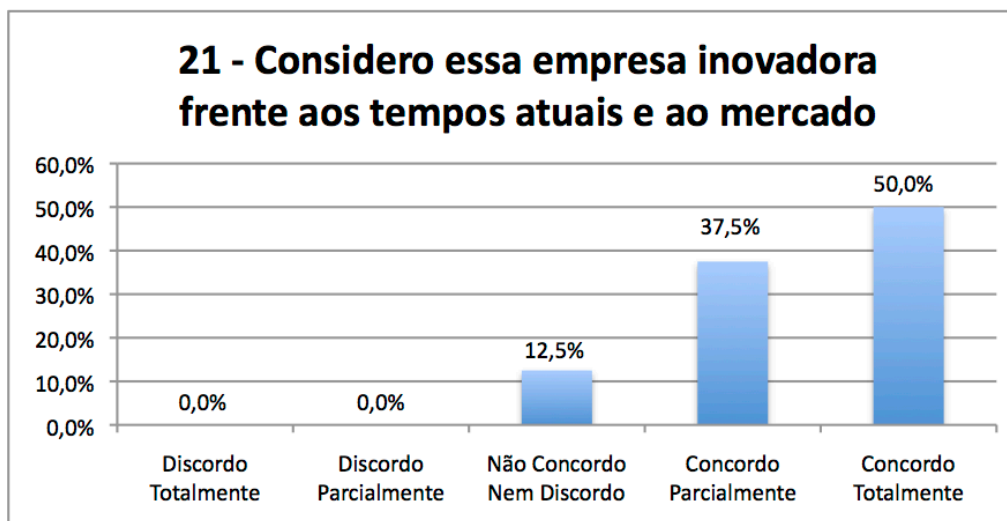


Gráfico 23 – Questão #20 – Elaborado pela autora



**Gráfico 24** – Questão #21 – Elaborado pela autora

Analisando as respostas das questões, temos a seguinte análise:

### **Liderança**

Através das respostas encontradas nas questões 3, 5, 6 e 10, foi observado que a liderança reconhece o valor de seus liderados.

O líder mostra confiança na equipe, pois valoriza suas opiniões e sugestões, que são consideradas nas tomadas de decisões.

O que gera a percepção de valorização na grande maioria dos pesquisados, que encontram autonomia para realizar suas tarefas, o que faz com que a equipe se torne mais confiante e comprometida, contribuindo para a responsabilidade e autorrealização de todos.

Verifica-se que o líder exerce uma liderança transformacional.

### **Aprendizagem**

As respostas das questões 8, 9 e 16 tratam da posição do gestor sobre o aprendizado dos funcionários, onde a maioria se sente estimulada e reconhece o incentivo por parte do gestor, garantindo a necessidade de crescimento dos funcionários.

### **Ambiente de trabalho**

Nas respostas das questões 2, 11, 12, 13, 15 demonstram que as interações da equipe são positivas. O relacionamento entre os funcionários é de total confiança, mostrando aprovação, autoconfiança e reconhecimento entre todos. A integração da equipe está dentro de um clima favorável para que não ocorra insatisfação pessoal quanto ao ambiente de trabalho.

### **Trabalho em si**

Nas respostas das questões 1, 17 e 18, o desejo de crescimento e a vontade para aprender não são vistas como obstáculos e sim como uma forma positiva de enfrentar as novas mudanças no mercado. Os profissionais sentem-se confortáveis com suas funções, mas demonstram vontade de crescer dentro da empresa. Isso mostra que todos têm uma necessidade de autorrealização.

### **Imagem da empresa**

Nas respostas das questões 19, 20 e 21 verifica-se que os funcionários têm a percepção que a empresa é bem vista perante a sociedade. Essa percepção gera o sentimento de segurança, atendendo as necessidades sociais e de estima na equipe.

### ***Feedback sobre a empresa***

Nas respostas das questões 4 e 7 existe um forte conflito de respostas, essa grande diferença de percepção pode estar relacionada com uma falta de transparência sobre os rumos da empresa por parte do gestor, que não deve passar a mesma informação à todos. Isso pode afetar a percepção de segurança nos funcionários.

### **Remuneração**

A resposta da questão 15 trata diretamente a percepção da remuneração dos funcionários. A grande maioria sente que sua remuneração é justa, e isso transmite segurança.

## Considerações Finais

A motivação no trabalho é um elemento fundamental para as empresas alcançarem a eficácia organizacional. É uma das grandes forças que impulsionam o comportamento humano, e é ela que irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional de cada um.

Acreditar no potencial humano da organização é investir na motivação de seus funcionários, e com isso, provavelmente a empresa conseguirá obter vantagem competitiva, especialmente quando se trata de uma empresa de prestação de serviços, como é o caso da empresa que deu origem a esta monografia, pois esta depende fundamentalmente do capital humano.

É fundamental para o sucesso da empresa o envolvimento de seus funcionários. Envolvê-los nas tomadas de decisões, aumentar sua autonomia e o controle sobre o próprio trabalho, os tornarão mais motivados e comprometidos com a empresa, pois a participação e o reconhecimento valorizam o potencial das pessoas e satisfazem as necessidades de autorrealização.

Cada vez mais, as pessoas que exercem liderança dentro das empresas precisam aprender a ver as pessoas em suas verdadeiras dimensões, se faz necessário ouvi-las, respeitá-las e formar parcerias.

Neste estudo, com a pesquisa de campo aplicada em forma de questionário, foi possível diagnosticar a atual situação da motivação dos funcionários da TeleStar Consultoria e Informática Ltda.

Podemos verificar que existe um conjunto de comportamentos que formam a identidade da empresa. As respostas obtidas no questionário mostram que a valorização dos funcionários, a aprendizagem e o ambiente de trabalho fornecem condições para que a equipe esteja motivada para exercer suas funções.

A empresa cria um ambiente saudável, pois observamos que os fatores extrínsecos no ambiente de trabalho satisfazem as necessidades individuais, diminuindo as insatisfações que poderiam ser geradas por sua ausência, sendo assim, encontramos um clima organizacional favorável.

Outro fator importante percebido no clima da TeleStar, é que a coletividade é muito forte, a ausência de conflitos entre os funcionários, mostra o esforço e a cooperação de todos para que a empresa consiga atingir os seus objetivos, o que acaba gerando respeito e confiança na equipe.

Entretanto, são os fatores intrínsecos que mantêm os funcionários motivados. A equipe sente-se reconhecida pelos serviços que presta e a comunicação é um canal aberto entre os funcionários e o líder, proporcionando a liberdade para que todos possam expressar suas idéias, na busca de soluções para os problemas da empresa, e, em benefícios de todos.

O líder demonstra reconhecimento e valoriza seus liderados ao transferir responsabilidade, possibilita a participação no planejamento das tarefas e busca ampliar o conhecimento em relação a atividade que está sendo exercida, favorecendo a criatividade e o dinamismo.

A manutenção de um elevado grau de satisfação de motivação da equipe gera comprometimento e agregação de valor, por isso a empresa apresentou um baixo índice de rotatividade nos últimos anos.

Para o fato da empresa estar enfrentando as novas mudanças no mercado com as inovações tecnológicas e ainda apresentar elevado ânimo nos funcionários, é que, participar de novas experiências provoca aumento do interesse e desenvolve a autoestima e o espírito de equipe, criando condições favoráveis para que possam manifestar suas próprias iniciativas, e, isto acaba representando um dos mais claros sinais de motivação.

Podemos concluir, através do diagnóstico da motivação, que a TeleStar é uma empresa que tira benefícios de sua estrutura e maturidade, diante do elevado nível de satisfação e motivação de seus funcionários.

## Referências Bibliográficas

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª. ed. – São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6ª. ed. - São Paulo: Atlas, 2013.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresa: psicologia do comportamento organizacional**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BIRAL, Ana Lucia. **Motivação**. São Paulo: CEADE-COGAE-PUC-SP, 2012, Apostila.
- CASADO, Tânia; in Fleury, Maria Tereza Leme (cood.). **As pessoas na Organização**. 10ª. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme (cood.). **As pessoas na Organização**. 10ª. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HITT, Michael A. **Comportamento organizacional**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade...** – São Paulo: Atlas, 1998.
- LIMONGE-FRANÇA, Ana Cristina and ARELLANO, Eliete Bernal; in Fleury, **As pessoas na Organização**. 10ª. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- PINK, Daniel. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9ª. ed. Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 13ª. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

## Apêndice A – Questionário da Pesquisa

Pesquisa Monografia – PUC COGEAE – Marta Loreta Di Iorio Tavares

Caro Colaborador,

Solicito, por gentileza, sua ajuda respondendo o questionário abaixo que será usado em minha monografia para a conclusão do Curso de Especialização em Administração de Empresa – CEADE - PUCSP.

Todos os dados serão confidenciais e sua identificação não se faz necessária.

Desde já agradeço sua atenção e colaboração!

Por favor, assinale com um X os dados abaixo que se encaixam no seu perfil.

Faixa Etária:	entre 20 e 30 anos	<input type="checkbox"/>
	entre 31 e 40 anos	<input type="checkbox"/>
	entre 41 e 50 anos	<input type="checkbox"/>
	entre 51 e 60 anos	<input type="checkbox"/>

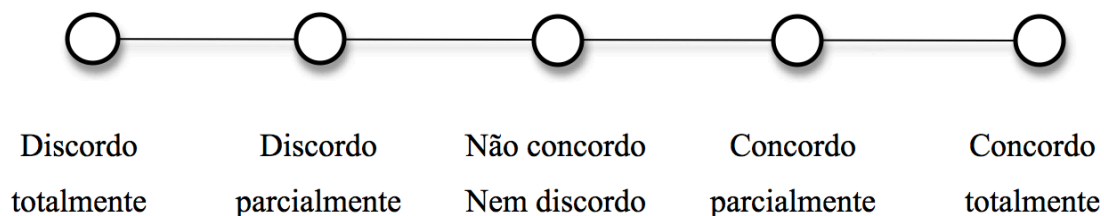
Sexo:	Feminino	<input type="checkbox"/>
	Masculino	<input type="checkbox"/>

Escolaridade:	Ensino médio incompleto	<input type="checkbox"/>
	Ensino médio completo	<input type="checkbox"/>
	Superior incompleto	<input type="checkbox"/>
	Superior completo	<input type="checkbox"/>
	Especialização	<input type="checkbox"/>
	Mestrado em curso	<input type="checkbox"/>
	Mestrado completo	<input type="checkbox"/>

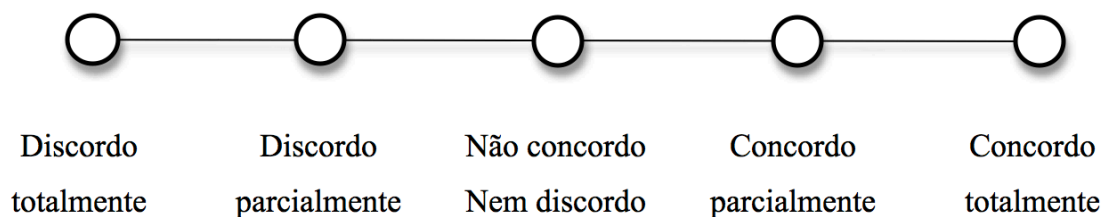
Tempo de Empresa:	Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>
	De 1 a 3 anos	<input type="checkbox"/>
	De 4 a 7 anos	<input type="checkbox"/>
	De 7 a 10 ano	<input type="checkbox"/>
	Acima de 10 anos	<input type="checkbox"/>

Esta etapa, consiste em um conjunto de itens em forma de afirmação que você deve escolher um dos cinco números da escala, de acordo com a sua reação.

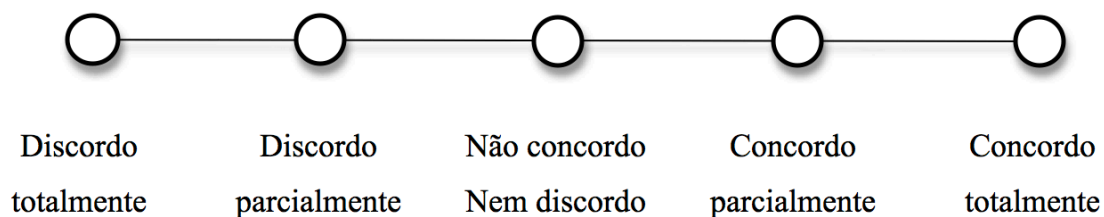
1. Sinto-me satisfeito com a minha função.



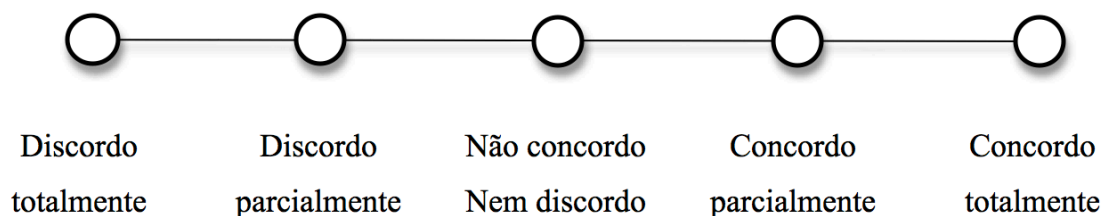
2. Gosto do meu ambiente de trabalho.



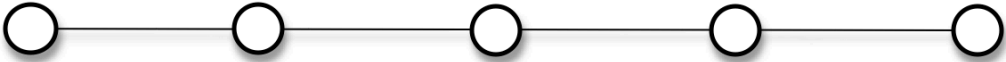
3. Sinto-me seguro para expor minhas idéias.



4. Sinto-me bem informado sobre o que acontece na empresa.




5. Recebo as informações necessárias para realizar o meu trabalho.




Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

6. Tenho liberdade para opinar e expressar minhas idéias.




Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

7. Existe reunião no meu setor de trabalho (gestor e equipe).




Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

8. Meu gestor demonstra interesse no meu desenvolvimento pessoal e profissional.



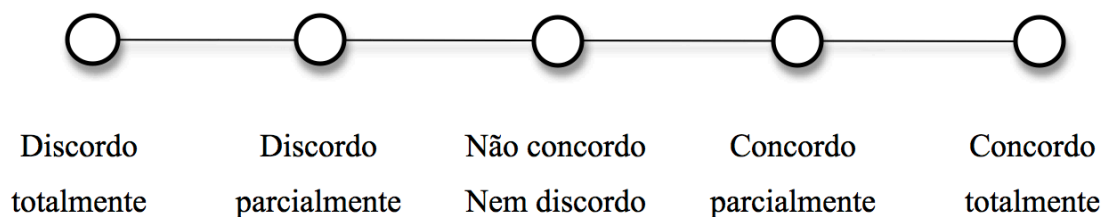
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

9. Meu gestor incentiva a participação em programas de treinamento.

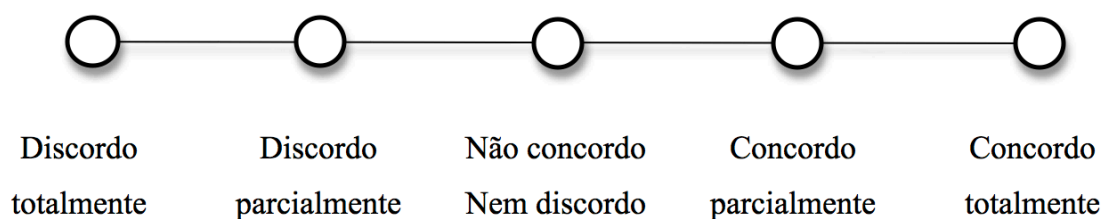


Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

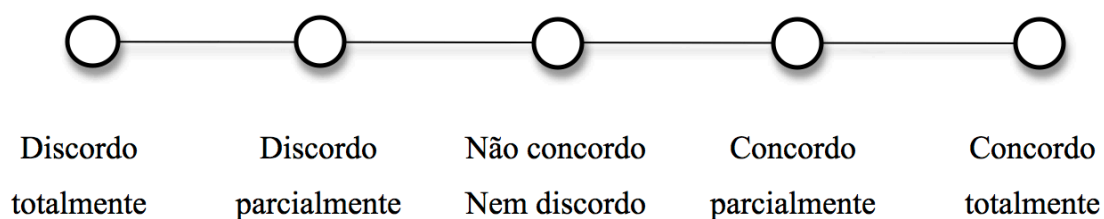
10. Meu gestor delega competências e responsabilidades.



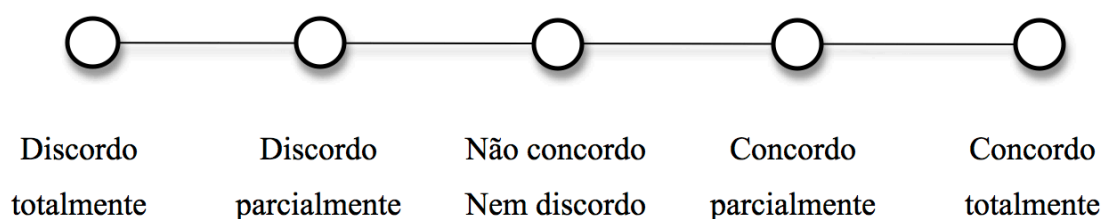
11. Eu contribuo para um relacionamento com os meus colegas e gerente, baseado na cooperação.



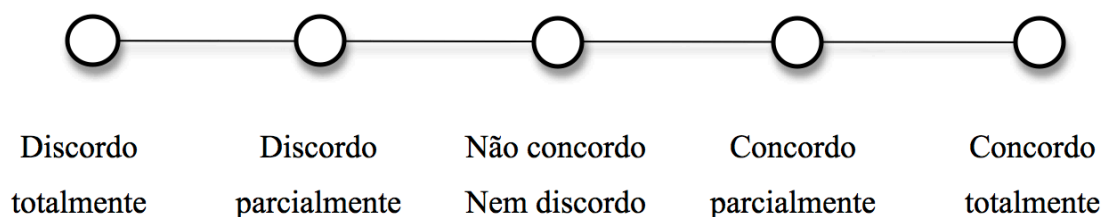
12. Confio nos meus colegas de trabalho.



13. Sinto que existe muitos conflitos de relacionamento na empresa.



14. Posso os recursos necessários para a realização das minhas atividades.



15. Meu salário é compatível com a minha função.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

16. Sinto-me estimulado a aprender.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

17. Sinto que o meu crescimento depende do meu esforço.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

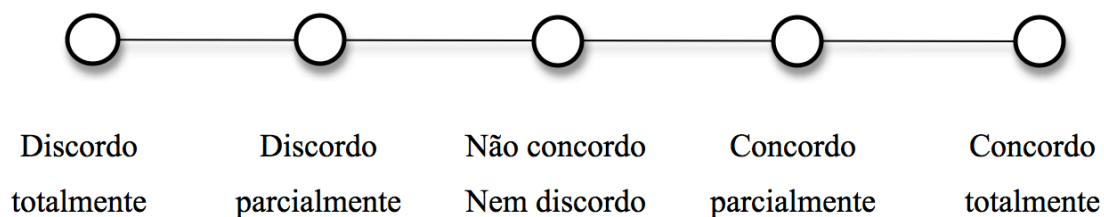
18. Sinto-me preparado para assumir outra função.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

19. Minha empresa tem imagem positiva perante a sociedade.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

20. Sinto-me satisfeito em participar do quadro funcional desta empresa.



21. Considero essa empresa inovadora frente aos tempos atuais e ao mercado.

