

TEORIAS MOTIVACIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NA PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS FAMILIARES DE PLÁSTICOS DE BIGUAÇU

Nome da estudante: Rafaela Cristina Costa.

Professor Orientador: Leonardo Flach

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

E-mail: rafaellacristina2000@gmail.com

Resumo

Este artigo trata da análise de climas organizacionais em empresas familiares, e busca demonstrar a importância do uso de métodos motivacionais para que uma organização possa obter sucesso. Partiu-se da questão do grau de contentamento dos colaboradores ter influência direta em seu desempenho dentro de uma organização, uma vez que, os funcionários realizam suas atividades com eficiência e satisfação a partir do momento em que sentem que são reconhecidos, e é papel da administração traçar metas que mantenham seus funcionários motivados para se obter bons resultados. Mediante análise de diferentes teorias motivacionais de clima organizacional, o presente artigo trás o estudo de caso de quatro empresas familiares de plástico localizadas em Biguaçu, Santa Catarina, e procura fundamentar através da aplicação de um questionário, sobre a motivação dos funcionários dentro da organização. Através da análise dos dados obtidos é possível demonstrar que a motivação é alcançada quando a organização cria condições para a satisfação da principal necessidade das pessoas: se sentirem valorizadas. Assim, pode-se afirmar que a motivação é fundamental no desempenho corporativo dos colaboradores.

Palavras-chave: Motivação, teorias motivacionais, clima organizacional, empresas familiares.

1. Introdução

A motivação humana tem sido foco de interesse em várias áreas da ciência. Muitos estudos vêm sendo realizados no campo da psicologia organizacional, da psicologia educacional, e da administração de empresas. Não é fácil definir a motivação, ou padronizá-la, por ela estar relacionada a pessoas e cada pessoa ter seus próprios anseios e fatores diferentes que determinam sua motivação. Porém, o que se sabe com certeza, é que para um indivíduo exercer plenamente suas tarefas cotidianas ele deve se sentir motivado a realizá-las.

Para que as empresas prosperem é necessário que os recursos humanos executem seus papéis da melhor maneira possível, com a finalidade de motivar seu pessoal. Ainda não existe uma maneira certa de se fazer isso, pois cada pessoa tem algo que a motiva, porém, se a administração da empresa souber identificar o que intrinsecamente motiva cada colaborador, ela poderá usar a isso para desenvolver medidas dentro da organização que permitam que o funcionário alcance seus objetivos e conseqüentemente sua própria motivação.

A relação familiar é um fator determinante no sucesso administrativo. Atualmente as empresas familiares em questão de lucratividade representam cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Porém, são poucas as empresas familiares que persistem ao tempo, pois muitas organizações não conseguem conciliar os interesses dos membros da família em torno da empresa e acabam por misturar as desavenças pessoais com a conduta corporativa.

Assim, o presente artigo tem por objetivo evidenciar as práticas motivacionais dentro das organizações familiares através da análise das principais teorias motivacionais, com a finalidade de demonstrar se as teorias motivacionais aplicadas as empresas são relevantes na produtividade individual de cada colaborador, podendo contribuir positivamente na lucratividade e consequentemente no sucesso da organização.

2. Revisão da Literatura Científica

2.1 Empresa Familiar

A maioria das pessoas definiria uma empresa familiar como uma organização cujo controle está sob membros de uma mesma família, mas não é apenas isto. Segundo a Jornalista Renata Freitas Camargo em seu Artigo “Por que profissionalizar a gestão da empresa Familiar?”, “uma empresa familiar é qualquer organização em que dois ou mais membros da família estão envolvidos e a maioria do controle da companhia está dentro de uma família”, ou seja, uma empresa familiar pode incluir dois ou mais membros que podem exercer as mais diferentes funções, de operários a acionistas.

Atualmente no Brasil 90% das empresas são familiares, segundo pesquisas divulgadas pelo Sebrae no fim de 2019. Isso se deve a comodidade de se iniciar uma empresa em família, é mais fácil manter relação com pessoas que você já está familiarizado do que montar uma sociedade com uma pessoa pouco conhecida. Por essa questão o famoso ditado “De pai para Filho” ganha significado quando o assunto é empresa familiar.

Geralmente, essas empresas são presididas pelo chefe de família ou por seus herdeiros subsequentes, porém, para uma empresa ser considerada familiar não significa que sua gestão deva obrigatoriamente estar nas mãos de um membro da família, ela pode ser administrada por uma pessoa de fora e isso não a desclassifica como empresa familiar de forma alguma.

De acordo com Mauro Laruccia, Ana Matias e Bruno Passos (REMIPE Pg. 4), “um ponto forte das empresas familiares é a competitividade em torno do ramo que juntamente com a gestão diferenciada pode acarretar no sucesso dessa organização”. Por ser uma família que se reúne e decide começar um negócio, a maneira de administrar na maioria das vezes é diferente das maneiras mais usuais nos mesmos ramos de atividade por empresas não familiares. Essa maneira diferente de gerenciar pode chamar a atenção do público e garantir o sucesso da organização.

Conforme Grzybovski e Tedesco, (1998) essas organizações caracterizam-se por compartilharem valores do negócio com valores da família, agregando-os com valores que são adquiridos com o tempo de relacionamento entre funcionários e a diretoria. Unir os valores familiares com os valores corporativos chama a atenção do cliente, torna o negócio mais confiável. Além do que, por ser uma família, todos os membros são extremamente comprometidos com o trabalho e buscam transparecer a sociedade e clientes uma boa imagem da família e empresa como um todo, o que garante o sucesso empresarial desse tipo de organização.

2.2. Clima Organizacional

A boa relação entre os funcionários, seja membro da família ou não, garante o sucesso no mercado de trabalho. Para isso políticas internas de organização devem ser adotadas, para que se possa garantir o melhor desempenho operacional possível. É nesse cenário que as políticas motivacionais ganham força.

Segundo Aguiar, (1997) o colaborador só sentirá motivado a partir do momento que houver uma razão, um objetivo ou algo a ser atingido. “A organização, enquanto meio social, poderá facilitar ou barrar a realização dos desejos e a satisfação das necessidades” (Aguiar, 1997, Pg. 270). Nesse sentido, a organização deve se interessar em conhecer os desejos individuais do seu colaborador e explorá-lo a seu favor, mantendo o colaborador sempre motivado a alcançar esses desejos a fim de realiza-los.

De acordo com Fleurey e Sampaio (2002 Pg. 291) “O clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada pelos 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”. Tendo isso em vista a empresa deve promover o melhor cenário organizacional, visto que isso influencia diretamente no desempenho de seus colaboradores. Um gestor preocupado com sua empresa deve se preocupar com seus funcionários em primeiro lugar e lhes garantir um ambiente de trabalho devidamente organizado e com políticas éticas de comprometimento.

Segundo Casado (2002), “A motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores”. Nesse cenário a empresa deve interferir no desempenho dos funcionários através de estímulos, como recompensas, prêmios e garantir um ambiente de trabalho saudável, essas iniciativas que isoladas parecem não ter um efeito considerável, porém quando utilizadas em conjunto tendem a direcionar o funcionário lhe motivando diante dos desafios que o próprio trabalho lhe oferece.

Seguindo a Teoria do Reforço de Harvard B. F. Skinner “O comportamento humano é produto de estímulos provenientes do exterior. Neste contexto, o comportamento das pessoas pode ser previsto e controlado, já que de acordo com esta teoria o comportamento recompensado tende a ser repetido, enquanto que o comportamento que é punido tende a ser eliminado”. Esses estímulos exteriores são denominados de fatores extrínsecos, segundo (DECI e RYAN, 2000; FERNÁNDEZ, et al., 2004; GAGNÉ e DECI, 2005; LAGUARDIA e RYAN, 2000) podem ser divididos em quatro grupos:

- 1) Motivação extrínseca com regulação externa: Onde o indivíduo age com o intuito de alcançar uma consequência desejada ou de evitar uma consequência não desejada, como punições, por exemplo. Nesse grupo pode ser levado em conta a Teoria do Reforço de Harvard B. F. Skinner, citado anteriormente.
- 2) Motivação extrínseca regulada pela introjeção: a pessoa age a partir do seu ego, objetivando obter resultados ligados a própria auto-estima. As pessoas se sentem pressionadas pela motivação externa a se comportarem de maneira que as faça se sentirem importantes. Nessa posição o empregado age de acordo com metas que quando realizadas os façam se sentir importantes perante si mesmos e seus colegas.
- 3) Motivação extrínseca regulada pela identificação: a motivação externa é mais coerente com seus valores próprios internos e pessoais. Nesse cenário a pessoa se sente mais a vontade para ser quem realmente é pois se identifica com esse valor de comportamento. Nesse caso, o funcionário acaba tomando atitudes que não são consideradas tão importantes mas que ele as considera por valorizar esse tipo de disciplina.
- 4) Motivação extrínseca regulada pela integração: é a motivação externa mais completa. Nesse cenário o estímulo externo faz parte do que o funcionário é, então ele realiza as atividades por respeito e consciência que aquele trabalho o representa.

É nesses fatores extrínsecos que a empresa deve explorar, fatores externos que motivem os funcionários internamente, que os façam se sentir à vontade no ambiente de trabalho, através de políticas gerenciais que integrem o pessoal. Já que a “Satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente em relação ao trabalho de forma geral (global) e em seus vários aspectos (facetas)”, (SPECTOR, 2002, apud RIBAS e SALIM, 2013, p.21). E as teorias motivacionais tem-se mostrado fundamentais no processo de entendimento das motivações dos indivíduos para que assim se consiga compreender de maneira mais clara e eficiente o seu comportamento dentro das organizações.

2.3. Teorias Motivacionais

As teorias motivacionais apresentam fatores que agem na sobre as pessoas e que movem seus comportamentos. Muitos fatores motivam as pessoas no trabalho. A necessidade de se obter dinheiro, benefícios ou senso de realização. As teorias motivacionais vêm como guias para explicarem o que de fato motiva as pessoas e por que motiva. Dependendo da situação elas conseguem prever as escolhas de comportamento dos indivíduos na realização de determinada tarefa, o esforço que a pessoa vai depositar e até sua persistência, considerando que altos níveis de motivação levam a bons desempenhos. Vejamos algumas das principais teorias motivacionais.

2.3.1. Teoria de Maslow

Mais conhecida como a teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, a teoria em pirâmide de Maslow é a mais conhecida quando o assunto é teorias motivacionais. Essa teoria classifica as necessidades em hierarquia, como uma pirâmide. Onde os desejos serão atendidos à medida que outros são alcançados, e quando chegam ao nível mais alto da pirâmide encontrando a auto realização. Maslow desenvolveu cinco categorias gerais de necessidades: as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades do ego e as necessidades de auto-realização (ou auto-atualização). Assim, Maslow determina que o comportamento humano é baseado na categoria de necessidade da ordem mais baixa que estiver insatisfeita.

Dessa maneira os cinco grupos determinados por Maslow são:

- 1) Necessidades fisiológicas: Na base da pirâmide estariam as necessidades fisiológicas, que são nossas necessidades primitivas, como comer ou beber água, são as necessidades descritas como prioridade para o ser humano. No âmbito no trabalho podemos citar como necessidades fisiológicas o intervalo de descanso, e um horário de trabalho adequado.
- 2) Necessidades de segurança: Essas necessidades envolvem estabilidade básica que o ser humano deseja ter, segurança no trabalho, segurança para a família, para a sua propriedade. No âmbito no trabalho podemos citar como exemplo a Estabilidade de emprego.
- 3) Necessidades sociais: As necessidades sociais surgem após as duas primeiras categorias serem supridas para que assim o indivíduo possa desenvolver necessidades sociais, como a busca por um relacionamento, e aceitação social, por exemplo. No âmbito do trabalho podemos citar a interação dos colegas, a amizade e trabalho em equipe.
- 4) Necessidade de ego, ou estima: São necessidades ligadas ao ego individual. Necessidade de querer ser bem visto e reconhecido como uma pessoa competente. No âmbito do trabalho essa necessidade pode ser suprida com o reconhecimento pelo trabalho bem feito e promoções.
- 5) Auto realização: Esse é o ponto mais alto da pirâmide, e só pode ser alcançado quando todos os outros já foram atendidos. São necessidades instintivas do ser humano. É a

necessidade de sentir que consegue fazer o melhor com suas habilidades, que atingiu sua melhor fase com o próprio esforço e conseguiu superar todos os desafios. Segundo Souza (2014) “Suprir essa necessidade equivale a atingir o alto potencial da pessoa em uma organização.” No âmbito do trabalho essa necessidade pode ser suprida através de um trabalho criativo e desafiador e maior participação na tomada das decisões.

Apesar da não comprovação científica, a teoria das necessidades de Maslow é aceita por boa parte da comunidade devido a sua eficiente estruturação de ideias e sua contribuição para futuras análises administrativas.

2.3.2. Teoria de Frederick Herzberg

Popularmente conhecida como teoria dos dois fatores, a teoria de Herzberg em cima da teoria de Maslow ele afirma que as necessidades básicas não é fonte de motivação mas sim de movimento, e assume que as teorias de motivação são apenas as ligadas as necessidades de estima e auto realização.

Herzberg propôs então que o enriquecimento das tarefas seria um meio para se alcançar a satisfação no trabalho. Por enriquecimento da tarefa entende-se "um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho" (Hersey e Blanchard, 1986, p.77).

Deste modo, esse autor propôs a teoria da Motivação-Higiene, que sugere uma adequação dos fatores de higiene, bem como uma maior atenção às características que as pessoas acham mais recompensadoras, a fim de motivá-las (ROBBINS, 1999).

Para Herzberg a motivação depende de apenas dois fatores, os fatores higiênicos e os fatores motivadores.

Os fatores higiênicos referem-se as condições que rodeiam as pessoas enquanto elas trabalham. Podem ser chamados também de fatores insatisfacientes, pois não elevam a satisfação apenas evitam a insatisfação, porém quando não atendidos promovem a insatisfação. No trabalho podem ser associados as condições ambientais, salário, segurança no cargo e a relação com os colegas.

Os fatores motivadores referem-se as tarefas relacionadas com o cargo, é o sentimento do indivíduo em relação ao cargo que ocupa. No trabalho são associados a responsabilidade e liberdade de decisão.

Assim como Maslow, a teoria de Herzberg não é comprovada cientificamente, porém também é aceita por muitas pessoas, principalmente as que acreditam que as necessidades básicas não são motivacionais. Apesar da não comprovação seus estudos contribuíram para o desenvolvimento da administração comportamental.

2.3.3. Teoria de McGregor

Douglas McGregor dividiu as teorias motivacionais com a postura comportamental dos indivíduos divididos em dois grupos, a postura X e Y.

A teoria X é caracterizada por ter um estilo autocrático onde pretende que os indivíduos exerçam as funções que a organização espera que eles exercem, sem grandes responsabilidades. Essa teoria se fundamenta no princípio de que o home é preguiçoso por natureza e por comodismo prefere ser comandado, receber ordens de como agir e quando agir, a ter que pensar e estudar as melhores atitudes a serem tomadas. Nessa teoria o indivíduo é dependente e essa dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina. A teoria X caracteriza-se pelo aspecto de controle das ações para modificar o comportamento dos indivíduos através de políticas de persuasão, recompensas e punições. As necessidades do indivíduo e da empresa não são as mesmas e portanto as necessidades da empresa é que

devem ser atendidas. A principal maneira de recompensa dessa teoria é a remuneração do trabalho.

A teoria Y considera que o ser humano gosta sim de trabalhar e não é preguiçoso por natureza, e que devem e gostam de assumir responsabilidades, não apenas obedecer ordens. Essa teoria busca fazer com que as necessidades do indivíduo e da empresa estejam em sintonia, uma vez que são necessidades próximas ou até mesmo iguais. Nessa teoria é responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como motivação e responsabilidade. Através de políticas da empresa devem ser desenvolvidos métodos operacionais pelo meio do qual o empregado possa atingir seus objetivos pessoais e assim conduzir seus esforços em direção aos objetivos da empresa.

A teoria Y é a teoria mais aceita pela comunidade uma vez que entende que as pessoas têm suas necessidades próprias e busca alinhar essas necessidades com a da organização através de políticas internas motivacionais, visando a auto realização individual do profissional para que assim ele possa obter a auto realização profissional.

2.3.4. Teoria de McClelland

McClelland diferente das outras teorias fundamenta em sua teoria que não nascemos com necessidades e que elas são adquiridas socialmente. De acordo com Aguiar (2005), McClelland criou sua teoria de necessidade de realização, onde relata que o indivíduo se realiza naquilo que faz e não na recompensa que recebe. Ele divide as necessidades em três grupos:

- 1) Poder, que são nossas relações interpessoais, status e prestígio.
- 2) Afiliação: pode ser entendida como nossas relações pessoais, relações de afeto.
- 3) Realização: que é a auto realização pessoal.

Após realizar vários estudos ele defendeu que os indivíduos têm necessidade de realização, de poder e afiliação em graus diferentes. Segundo ele, pessoas que tem necessidade de realização, rendem mais em determinadas situações. Essa teoria é vista como uma teoria egoísta, uma vez que diz que o que o indivíduo mais almeja é auto realização e estima, pouco importante os caminhos para que se alcance tal objetivo. Nessa teoria o indivíduo tem treinamento e desenvolvimento voltado a desenvolver as necessidades requeridas pela organização.

2.4 Valores Organizacionais

Falar em valores é falar em crenças, é falar sobre o que as pessoas mais respeitam intrinsecamente. Dentro de uma organização um dos principais alicerces de uma administração bem sucedida é o fato de como essa organização respeita seus valores corporativos. Esses valores se tratam de promover um bom ambiente de trabalho, respeitar seus funcionários e lhes garantir os direitos e condições devidas dentro de uma empresa. Segundo Desller (1998, Pg. 372 e 373) o alicerce de uma administração bem sucedida esta fundamentada em doze valores: poder, elitismo, recompensas, eficácia, eficiência, economia, imparcialidade, espírito de equipe, lei de ordem, defesa, competitividade e oportunismo.

Esses valores organizacionais por sua vez quando respeitados modelam o indivíduo e seu comportamento no ambiente de trabalho. Morgan (1991:118) afirma que “as organizações são essencialmente estruturas de realidades sociais que descansam nas mentes de seus membros que as concretizam em conjunto de normas e relações”, ou seja, uma organização não é simplesmente o ambiente de trabalho, e sim a junção de cada indivíduo que compõe aquele ambiente .

O pensamento coletivo é extremamente importante para garantir o sucesso da organização, pensar coletivamente expressa de forma clara quais são os valores reais da organização. Quando uma empresa se preocupa verdadeiramente com o bem estar de cada funcionário ela já pode se considerar como uma empresa bem sucedida. Um dos principais pilares para o bom funcionamento de uma organização é a satisfação de seus colaboradores em fazerem parte daquela equipe. Com base nos estudos propostos por Durkheim a respeito de consciência social podemos afirmar que a realidade organizacional é constituída pelo pensamento coletivo da organização e de seus colaboradores.

Segundo Deal e Kennedy (1988: 21), “Enquanto essência da filosofia da organização para obter o sucesso, os valores fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.”

Assim, fica claro que os valores são bases fundamentais para o sucesso de uma organização levando em conta que o respeito desses valores influencia diretamente no comportamento individual dos funcionários e são esses comportamentos individuais que garantem o bom funcionamento de uma empresa ou não. A identificação do funcionário com a empresa e seu envolvimento nos papéis por ele desempenhados é que garantem sua lealdade e vontade de manter-se naquele ambiente, contribuindo para que cresça ainda mais ao longo do tempo.

3. Método de Pesquisa

Para esse trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva para analisar o nível de contentamento dos funcionários em relação à empresa e sua política organizacional. Para isso, foi realizado um questionário com os funcionários de quatro empresas familiares de plásticos localizadas na cidade de Biguaçu em Santa Catarina, são elas: Finis Plast Indústria e Comercio de Plásticos, Big Plast Indústria e Comércio de Plásticos, Brasil Plast Indústria e Comércio de Plásticos e MARV Plast Comércio de Plásticos. Todas as empresas estão sob controle de membros de uma mesma família, ao todo as empresas contam com um quadro de 70 colaboradores, entre funcionários e prolaboristas.

Essa pesquisa foi baseada no artigo “Análise do clima organizacional: Estudo de caso em uma empresa de engenharia civil em Ponta Grossa-PR”, publicado na Revista Espacios em 2016, foi formulado foi Ângela Almeida Dos Santos, que baseou-se em outros artigos para elaborar 27 perguntas que relacionassem a estrutura organizacional com a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho.

A pesquisa foi feita com a população de todos os 70 funcionários das quatro empresas, e totalizou 58 respostas, ou seja, se obteve 58 amostras. A apresentação dos dados assim como no artigo em que essa pesquisa se baseou, foi dividida em domínios, portanto foram agrupadas as questões em apenas um gráfico por tema, a partir dos temas citados anteriormente. Os resultados da pesquisa serão abordados a seguir de maneira mais detalhada.

4. Análise dos Resultados

Após a aplicação do questionário que ficou disponível nos três turnos de trabalho das quatro empresas, no período de 01/10/2020 a 30/10/2020, ou seja, no período de outubro de 2020 as respostas foram consolidadas, passadas para um banco de dados no Excel e a partir desse banco de dados foram feitos todos os gráficos. O questionário ficou disponível abaixo do relógio ponto, ninguém foi obrigado a responder e a todos foi garantido o direito de anonimato.

As respostas foram divididas em 8 temas, são eles: vida profissional; estrutura organizacional; incentivos profissionais; remuneração e segurança profissional; nível

sociocultural; transporte e ambiente de trabalho, burocracia e cultura organizacional; assistência aos funcionários.

4.1 Vida Profissional

O primeiro conjunto de dados foi elaborado a partir das 5 primeiras perguntas do questionário, e estão relacionadas a vida profissional do colaborador. Os resultados podem ser observados no Gráfico 1 abaixo:

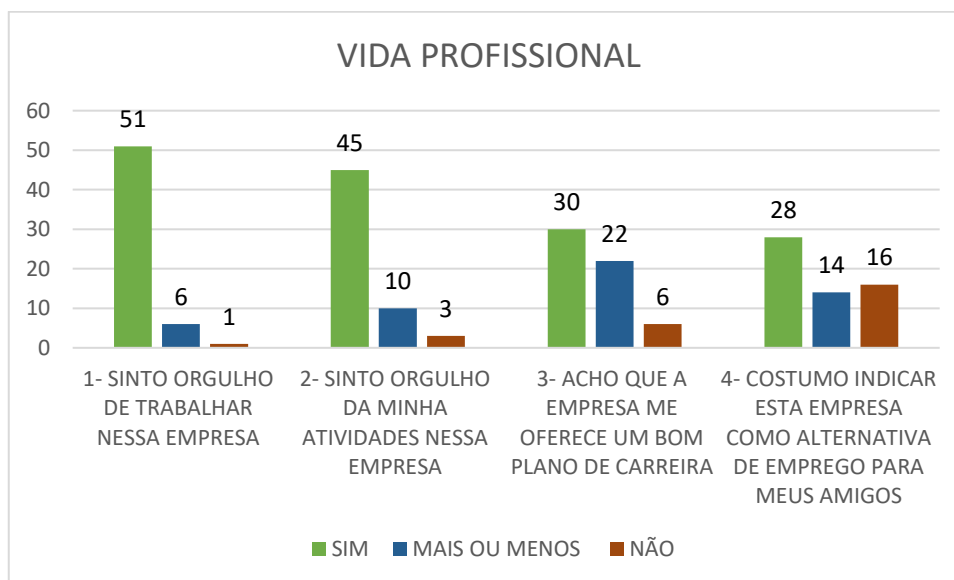


Gráfico 1 – Vida Profissional
Fonte: Autora

Conforme demonstrado no gráfico acima a primeira pergunta se refere ao orgulho do funcionário em fazer parte do quadro dos funcionários. É possível identificar que 51 pessoas disseram que sim, sentem orgulho em trabalhar na empresa, 6 pessoas disseram que mais ou menos e apenas 1 pessoa disse que não sente orgulho. Isso se deve ao fato da empresa ser familiar e tratar bem os funcionários, de maneira afetiva e com muito respeito, por isso o grande número de respostas para sim. Por ser uma empresa do ramo fabril, o trabalho demanda muito esforço físico, por isso que o quadro de funcionários é formado pela grande maioria de homens. Por conta disso se obteve 6 respostas no meio termo e apenas 1 como não.

A segunda pergunta refere-se ao orgulho do funcionário em exercer as atividades propostas pela empresa a ele. Como pode se observar 45 das respostas foram sim, 10 ficaram no meio termo e apenas 3 pessoas disseram que não. A grande quantidade de respostas para sim indica o quanto a empresa valoriza os funcionários em suas funções, isso se deve ao fato da indústria ser como uma linha de produção, o trabalho de cada um é de extrema importância, considerando que cada um produz um material que em seguida é encaminhado a outro setor de produção para que seja moldado e então ir para o processo de finalização e finalmente ir para os clientes. O processo se inicia na extrusão onde a matéria-prima que é o polietileno é transformado em bobinas plásticas, depois da extrusão a bobina vai para a impressão, para que seja personalizada com a logo e nome do mercado, e em seguida vai para o picote, onde é moldado do tamanho que nós conhecemos e encontramos mais comumente em hortifrutos, o material é a sacola que usamos para guardar nossas frutas e saladas durante as compras em supermercados e verdureiras. Portanto, o trabalho de cada funcionário é de extrema importância,

pois se acontecer qualquer falha a culpa é de toda a produção. E é por isso que a empresa faz questão de valorizar o trabalho de cada um.

A terceira pergunta está relacionada ao plano de carreira, onde as respostas foram um pouco melhor distribuídas, onde 30 pessoas disseram que sim a pergunta, 22 ficaram no meio termo e 6 disseram que não. Isso se deve ao fato da empresa ser hierarquizada em pirâmide. O que acontece é que você pode alterar os graus de competência dentro do setor que você trabalha, ou até mesmo ir para outro setor, mas o máximo que se pode alcançar é isso, trabalhar sempre na produção não importa em qual setor, dificilmente um funcionário das linhas de produção acaba sendo contratado para trabalhar no escritório com as finanças, por exemplo. No escritório segue o mesmo padrão, você pode mudar para área contábil financeira ou recursos humanos. Então a empresa segue um sistema linear e horizontal, quem está na produção fica na produção e quem está no escritório fica no escritório. Sendo assim, a empresa não oferece um plano de carreira que chame muito a atenção das pessoas.

A quarta pergunta do tema Vida Profissional é referente a indicação para outras pessoas, assim como na terceira pergunta as respostas se distribuíram bastante, onde 28 pessoas disseram que sim, 14 ficaram no meio termo e 16 disseram que não. Isso se deve ao fato do trabalho na empresa ser braçal e exigir muito esforço físico, sendo assim se torna extremamente cansativo, por isso acredita-se que se obteve poucos resultados para “sim”. As respostas para sim estão relacionadas ao orgulho do funcionário em trabalhar naquela organização, assim ele acaba recomendando para amigos e familiares pois seu nível de contentamento com o trabalho é significativo. Quando o funcionário trabalha motivado e é bem tratado ele acaba passando até mesmo sem querer a imagem para as pessoas mais próximas de que aquele lugar é um bom lugar para se trabalhar, e assim mesmo que inscientemente ele acaba recomendando para as pessoas mais próximas. Por isso a importância da valorização do colaborador dentro de uma companhia é importante.

O segundo conjunto de dados é ainda referente a vida profissional, porém agora vai ser abordado a relação do funcionário com a empresa, seu nível de comprometimento e empenho em fazer a organização crescer cada vez mais e alcançar ainda mais sucesso. Segue abaixo os resultados no Gráfico 2.

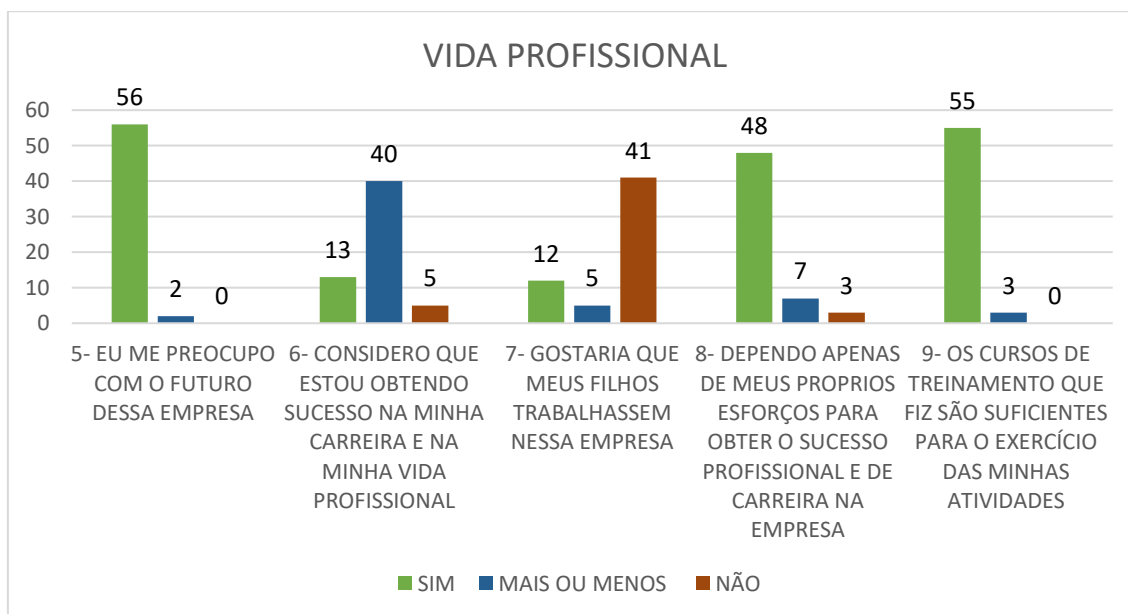


Gráfico 2 – Vida Profissional
Fonte: Autora

Como pode ser observado no Gráfico 2, a pergunta de número 5 tinha um alto de nível de respostas “sim”, com 56 pessoas alegando que se preocupam com o futuro da empresa. Os funcionários gostam de trabalhar naquele ambiente, e tem consciência de que dependem daquilo para viver e sustentar suas famílias, então eles se preocupam em trabalhar para que a empresa continue funcionando pois o crescimento da empresa é revertido em benefícios para os funcionários, como um aumento de salário, por exemplo. Por isso quase todos se preocupam com o futuro da organização.

A sexta pergunta está relacionada a realização e sucesso na carreira, como pode ser observado essa questão teve mais respostas no meio termo com 40 pessoas optando por ela, em seguida vem o sim com 13 pessoas e com menos opções o não, com 5 respostas. As grandes respostas no meio termo se devem ao fato de muitas pessoas ainda estarem construindo e iniciando sua carreira na organização, a grande maioria dos funcionários é do sexo masculino e tem até 25 anos, muitos deles ainda tem muitos objetivos a alcançar e a empresa os incentiva muito no seu crescimento pessoal, portanto muitos acreditam que ainda tem muito a construir e evoluir como pessoa e profissional dentro da organização. Ainda assim, se obteve mais respostas positivas a questão do que negativas, isso também está ligado a realização das pessoas dentro da empresa, muitos se sentem realizados trabalhando ali, principalmente os funcionários mais antigos, eles acreditam que já são realizados profissionalmente, por já são chefes de turnos dentro de seu departamento. Eles se tornam chefes de turno como resposta da empresa a seu bom desempenho e comprometimento, assim eles obtêm maior reconhecimento tanto de seus superiores quanto de seus colegas de turno. Esse reconhecimento motiva os funcionários a trabalharem mais e de maneira eficiente, e os motiva ainda mais.

A sétima pergunta se refere ao desejo dos funcionários de que seus filhos façam parte daquela empresa, onde se obteve mais respostas negativas com 41 pessoas respondendo para não, 5 ficaram no meio termo e apenas 12 pessoas disseram que sim. Esse grande número de respostas negativas está totalmente associado a ser um trabalho pesado, que exige muito esforço físico dos funcionários, em todos os setores de produção. Isso significa que os colaboradores preferem que seus filhos estudem e trabalhem com algo que seja menos exaustivo.

A oitava pergunta diz respeito ao funcionário depender apenas de seus próprios esforços para alcançar o crescimento dentro da organização, onde 48 pessoas disseram que sim, 7 ficaram no meio termo e 3 disseram que não. O grande número de pessoas dizendo que sim se deve ao fato da existência de se poder tornar um chefe de turno e isso depende exclusivamente dos esforços que o colaborador despense em relação ao seu trabalho. Ainda se pode alterar os níveis de competência dentro do seu setor. Vamos pegar como exemplo o setor de picote, você começa inicialmente como picote 1, e com o passar do tempo e dependendo do seu grau de interesse no trabalho e esforço você passa para picote 2, isso significa que você já entende melhor da produção e do maquinário, e conseqüentemente aumenta seu salário. Depois disso você pode passar a chefe de turno e trabalhar no picote enquanto cuida da produção do seu turno, auxiliando sempre que um funcionário tiver dúvida ou dificuldade com determinada função. Então o crescimento dentro da organização depende unicamente e exclusivamente do próprio funcionário. O meio termo e as respostas negativas estão relacionados aos cursos que a empresa oferece de aperfeiçoamento dos funcionários, então eles acreditam que o sucesso dentro da organização se deve também a realização desses cursos.

Por fim, fechando as perguntas relacionadas a vida profissional, está a pergunta 9, que diz respeito justamente a esses cursos de aperfeiçoamento que a empresa disponibiliza para seus funcionários. Se obteve nessa pergunta muitas respostas positivas, com 55 pessoas respondendo que sim a pergunta, 3 ficando no meio termo e nenhuma pessoa respondendo negativamente a pergunta. Isso por justamente a empresa treinar seu pessoal de maneira

adequada para exercer as funções que ele designa. Como exemplo podemos citar o pessoal da expedição, todo são submetidos a treinamento de para manobrar a empilhadeira, obtendo até carteira de motorista para empilhadeira, tudo custeado pela empresa. Essa atenção que a empresa dá a seus funcionários com treinamento mostra como ela se preocupa com os funcionários, de maneira a querer fazer que eles alcancem seu melhor dentro da empresa os capacitando ainda mais. Como dito por Harduin Reichel no Livro Treinamento e Desenvolvimento “ Quando os objetivos de treinamento e desenvolvimento estão sendo atingidos, a empresa pode investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário. Assim sendo a organização está habilitada a buscar novas iniciativas de melhorias, bem como: gestão de qualidade, produção e logística, competição baseada no tempo, produção exuta/empresa enxuta, criação de organizações focalizadas no cliente, gestão de custos baseada em atividades, empowerment dos funcionários”. Ou seja, quando uma empresa se compromete com a capacitação de seus funcionárias ela está também se preocupando com sua produção, um profissional capacitado trabalha melhor, tem uma produção mais efeciente e se sente feliz por saber que é capaz de exercer as funções designadas por ser capacitado a realizá-las de maneira eficaz.

4.2 Estrutura Organizacional

No gráfico 3 apresentado abaixo estará analisando e comparando as respostas referentes as perguntas relacionadas com o contentando dos colaboradores em relação a confiança nos seus líderes e satisfação com a hierarquia da organização.

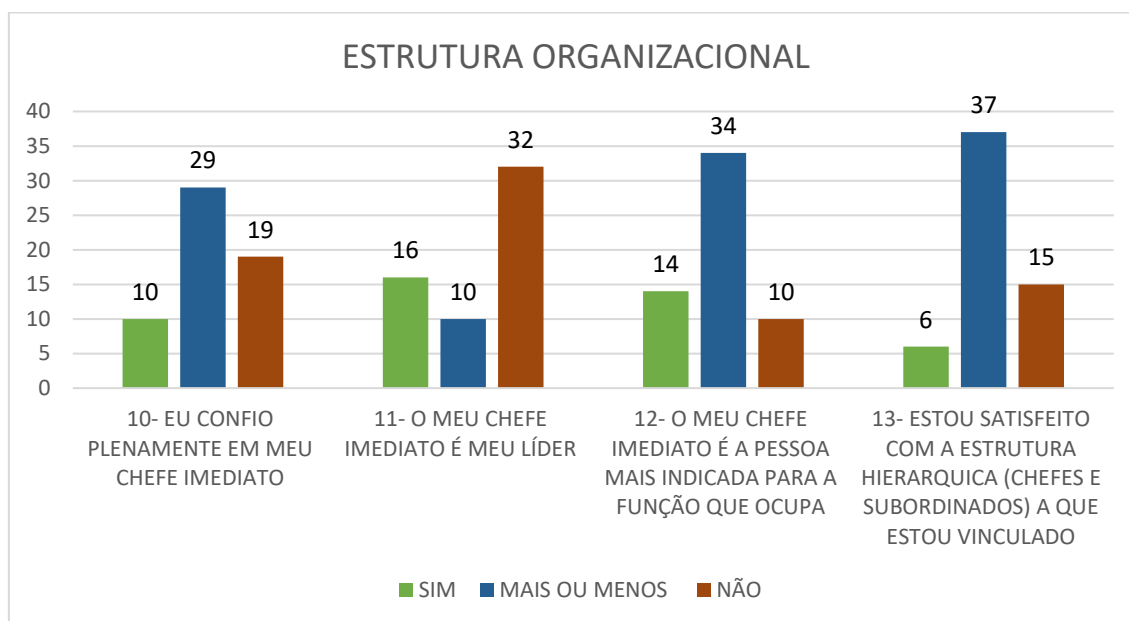


Gráfico 3 – Estrutura Organizacional
Fonte: Autora

A décima pergunta do questionário é referente a confiança que os colaboradores depositam no seu chefe imediato. Nessa pergunta se obteve 10 respostas para sim, 29 pessoas ficaram no meio termo e 19 disseram que não. Isso porque, o líder imediato não é muito presente na organização e não tem uma boa irganização própria, então muitos funcionários acabam tendo uma produção abaixo do esperado pela seu líder imediato mudar constantemente as prioridades de produção, por não acompanhar todo o processo das linhas de produção. Ainda assim, 10 pessoas dizem confiar nele por ele ser uma pessoa capacitada a ocupar a função.

Isso mostra que quando uma pessoa mesmo que capacitada não saiba a melhor maneira de se administrar uma organização acaba não obtendo a confiança que deveria dos seus colaboradores.

A décima primeira pergunta se refere ao colaboradores considerarem seu chefe imediato um líder. Como na pergunta anterior, se obteve mais respostas negativas a positivas, pelo mesmo fato. O chefe imediato não comparece muito na empresa, quando comparece muda a produção constantemente confundindo muitos funcionários o que resultou muitas vezes em produções defeituosas. Por esse motivo muitos funcionários não consideram seu chefe imediato um líder, ele não lidera o pessoal, ele apenas comanda. De acordo com Gehringer (2003, Pg. 2), "O verdadeiro líder facilita a vida de todo mundo, é uma ponte entre os problemas de seus subordinados e as devidas soluções. A verdadeira liderança, aquela realmente consistente e duradoura, só existe quando há respeito mútuo, entre o líder e o subordinado".

A décima segunda pergunta é referente a opinião dos colaboradores com relação ao seu chefe imediato ser a pessoa mais indicada a ocupar aquela função. Aqui a maioria das pessoas ficaram no meio termo. Se obteve 14 respostas para sim, 34 pessoas ficaram no meio termo e 10 pessoas dizem que não. Pelos problemas de administração do líder já abordados anteriormente, por ser uma pessoa desorganizada no sentido corporativo, muitos dos funcionários não tem certeza se ele é a pessoa mais indicada ao cargo que ocupa. Porém, por ele ter várias formações em boas faculdades alguns colaboradores acreditam que sim ele é a pessoa mais indicada a ocupar esse cargo e precisaria apenas de mais organização.

Finalizando a análise da pesquisa sobre a estrutura organizacional está a décima terceira pergunta, que se relaciona a satisfação dos funcionários com a estrutura hierárquica da organização. Assim, como na pergunta anterior a maioria dos funcionários ficaram no meio termo, com 37 respostas para mais ou menos, 6 para sim e 15 para não. Acredita-se que pela organização não contar com um plano estratégico de administração onde todos são passíveis de opinarem e ajudar na tomada de decisões muitos não se sentem representados pelas decisões tomadas por seus superiores e por isso não se sentem realizados com a estrutura hierárquica. Por isso uma administração voltada aos interesses de seus colaboradores seria uma boa medida para a estrutura da empresa, se esse tipo de medida fosse adotada pela organização a resposta a questão décima terceira obteria muito mais respostas positivas, por os níveis estariam mais bem definidos, organizados e todos se sentiriam representados pelas medidas administrativas da empresa.

4.3 Incentivos Profissionais

No gráfico 4 que será apresentado abaixo, será analisado os incentivos profissionais dentro da organização e o reconhecimento do colaborador.

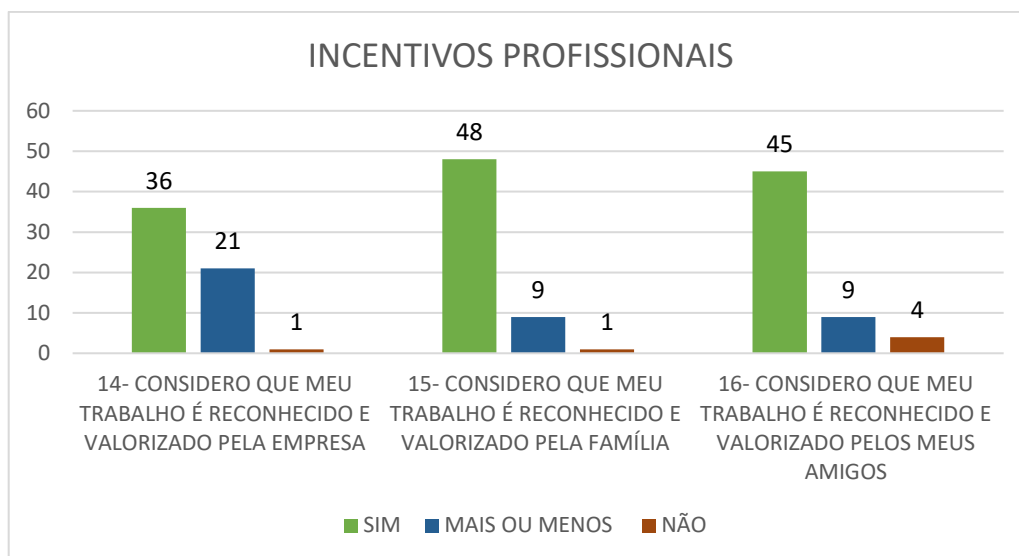


Gráfico 4 – Incentivos Profissionais
Fonte: Autora

A décima quarta pergunta é referente ao reconhecimento do trabalho exercido pelos colaboradores dentro da organização. Apesar de alguns problemas administrativos a maioria dos funcionários consideram que seu trabalho é sim reconhecido pela empresa. A valorização do trabalho exercido pelos funcionários é extremamente importante para uma organização, pois interfere diretamente na produtividade e qualidade da produção que seus colaboradores se sintam reconhecidos.

A décima quinta pergunta e décima sexta é referente ao reconhecimento do trabalho pelas familiares e amigos dos colaboradores. Como na pergunta anterior, praticamente todos os colaboradores sentem que seus esforços perpassam o exercido dentro da indústria e que seus familiares e amigos reconhecem seu trabalho como algo digno e valorizam suas competências profissionais. O apoio fora da organização também é muito importante para a produtividade e motivação do funcionário, uma vez que alguém que se sente orgulho do que faz e vê que as pessoas que o rodeiam também sentem orgulho dele se sente ainda mais motivado a continuar trabalhando evoluindo seu lado pessoal e profissional.

4.4 Remuneração e Segurança Profissional

O quinto gráfico representa a satisfação dos funcionários em relação aos seus salários e o grau de sentimento de estabilidade dentro da organização.

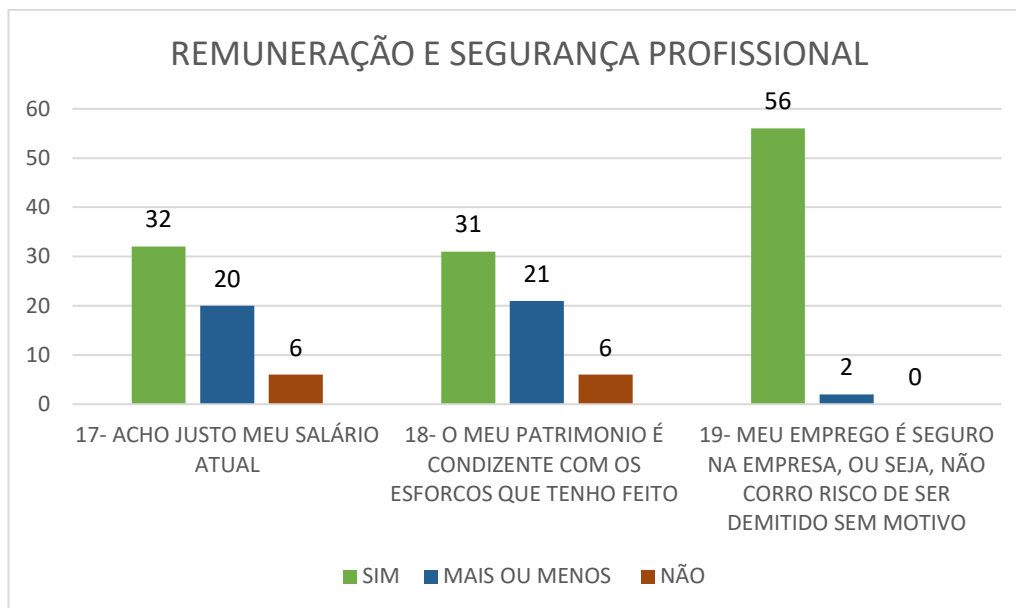


Gráfico 5 – Remuneração e Segurança Profissional
Fonte: Autora

A décima sétima pergunta é referente ao nível de contentamento dos colaboradores com seus salários. 32 pessoas dizem que acham justo seus salários, 20 pessoas ficaram no meio termo e apenas 6 pessoas acham que seu salário não condiz com as funções que desempenham. Mesmo que algumas pessoas não tenham certeza a maioria acredita que recebe de acordo com sua função, isso porque a empresa valoriza seus funcionários e paga salários justos a suas funções desempenhadas, inclusive as horas a mais trabalhadas são remuneradas de maneira adequada através do pagamento de horas extras.

A décima oitava pergunta está mais relacionada ao nível de contentamento dos funcionários em relação ao seu ganho patrimonial relacionado aos seus próprios esforços. 31 pessoas disseram que sim, seu patrimônio é condizente com seus esforços feitos para a empresa. Ou seja, muitas pessoas acreditam que o patrimônio conquistado por elas é decorrente do seu trabalho na organização. Isso influencia de maneira direta nos seus esforços para com a empresa, já que acreditam que ainda podem conquistar ainda mais e continuam a crescer com a empresa. As pessoas que ficaram no meio termo são pessoas que acreditam ter muito mais a conquistar, é por isso que a função motivadora da empresa é necessária, para que os funcionários conquistem com o apoio da indústria e assim valorizem seu trabalho ainda mais.

A décima nona pergunta se refere a sensação de estabilidade no trabalho, 56 pessoas se sentem estáveis, ou seja, não possuem medo de serem demitidas sem motivo e apenas duas pessoas ficaram no meio termo. Dar a sensação de estabilidade para o funcionário é muito importante, pois os colaboradores têm uma visão de permanência dentro da organização e sentem motivados a crescer com a empresa. O funcionário que acredita que sua permanência na empresa é importante sente gratidão pelo trabalho que exerce. Já o medo de ser demitido sem motivo gera insegurança e seu desempenho cai drasticamente.

4.5 Nível Sociocultural

O gráfico 6 está relacionado com o nível sociocultural dos colaboradores.

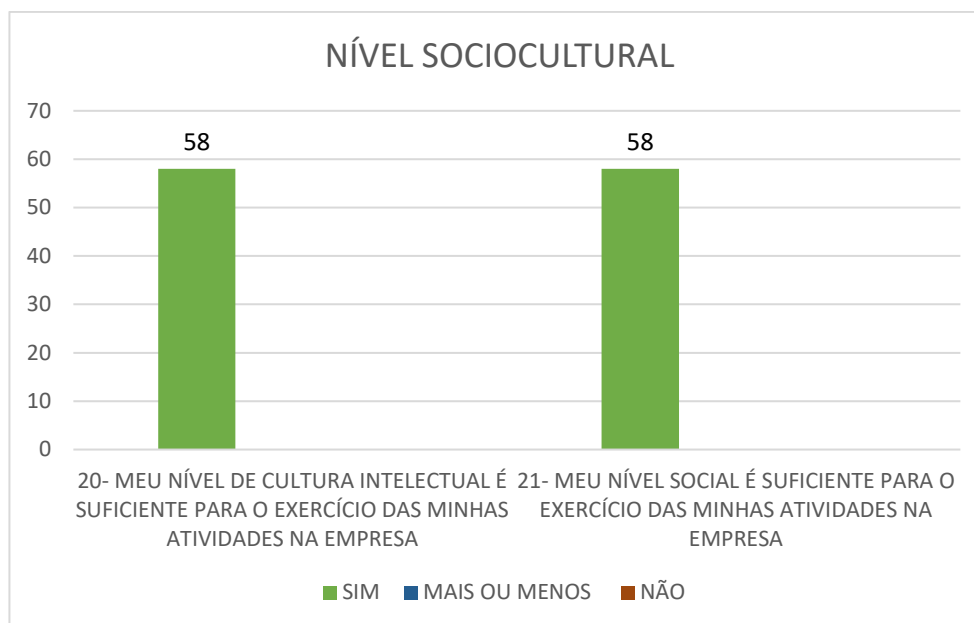


Gráfico 6 – Nível Sociocultural
Fonte: Autora

A vigésima e vigésima primeira pergunta são referentes ao nível cultural e social dos colaboradores para o exercício de suas atividades na organização, onde todos os funcionários afirmam que sim seus níveis culturais e sociais são suficientes. Isso porque esses níveis em pouco interferem nas atividades realizadas pelos funcionários, uma vez que o mais importante é o que eles aprendem na empresa e desenvolvem durante seu período de experiência profissional na organização.

4.6 Transporte e Ambiente de Trabalho

O gráfico 7 representará a questão do transporte e sobre o ambiente de trabalho na organização.

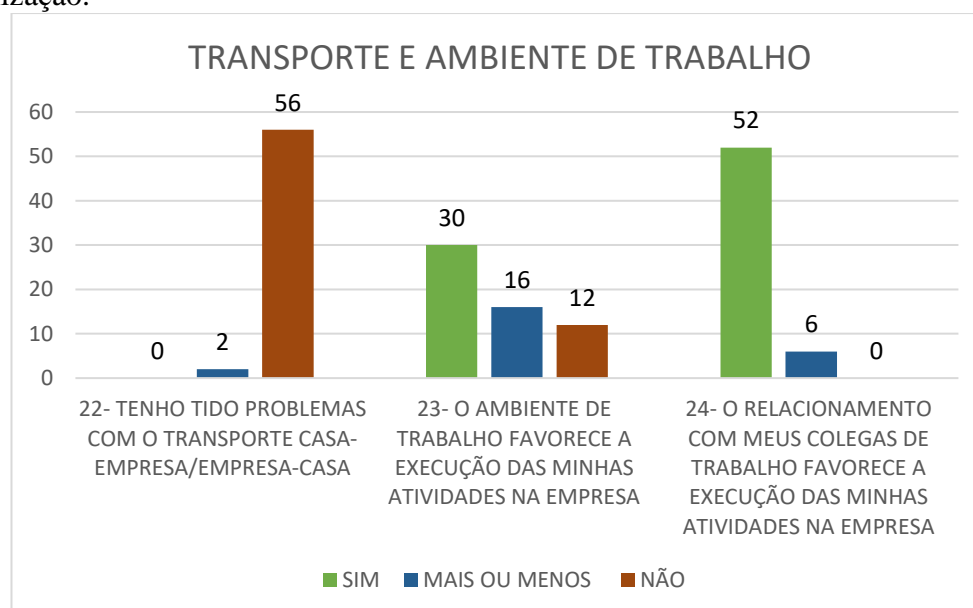


Gráfico 7 – Transporte e Ambiente de Trabalho
Fonte: Autora

A vigésima segunda pergunta é referente a existência ou não de problemas com transporte por parte dos funcionários. Se obteve nessa pergunta 56 respostas para não, apenas duas pessoas ficaram no meio termo, e nenhuma pessoa relata ter tido problemas com transporte. Isso se deve ao fato da empresa pagar vale transporte e auxílio gasolina para os funcionários que não dependem de transporte público. Então a empresa custeia as despesas dos funcionários em se deslocarem ao ambiente de trabalho bem como retornarem para suas casas depois. As duas pessoas que ficaram no meio termo acredita-se que estão descontentes com o transporte público em si e não com a ajuda financeira da organização no transporte.

A vigésima terceira pergunta é referente ao ambiente de trabalho ser favorável a execução das tarefas na empresa. Onde 30 pessoas dizem que sim, 16 ficaram no meio termo e 12 dizem que não. Apesar da produção não ser tão organizada por conta de problemas com o chefe a maioria dos colaboradores acredita que o ambiente é sim favorável na execução de suas tarefas, isso se deve ao fato dos benefícios oferecidos pela empresa, como o vale transporte por exemplo e pelo reconhecimento do trabalho realizado pelos seus funcionários. Ainda, muitos funcionários são amigos e parente o que favorece ainda mais para um ambiente harmônico.

A vigésima quarta pergunta se relaciona com a vigésima terceira, onde pede se o relacionamento com os colegas de trabalho favorece a execução das atividades na empresa. Nessa pergunta se obteve 52 respostas para sim, 6 pessoas ficaram no meio termo e nenhuma afirma que não. Pelos funcionários serem amigos e alguns até parente a relação de amizade entre eles influencia diretamente na sua produção e desempenho, uma vez que todos se ajudam na execução das tarefas propostas pela empresa. Quando se existe amizade dentro de uma empresa o funcionário trabalha mais feliz, pois existe uma comunicação clara e eficiente entre eles. A relação de amizade é um fator determinante para a motivação de uma pessoa e dentro de uma organização não seria diferente. A amizade e carinho motivam os seres humanos, seres humanos motivados trabalham mais felizes e obtém bons resultados no processo produtivo.

4.7 Burocracia, Cultura Organizacional

O gráfico de número 8 aborda a burocrática da organização e sua cultura organizacional.

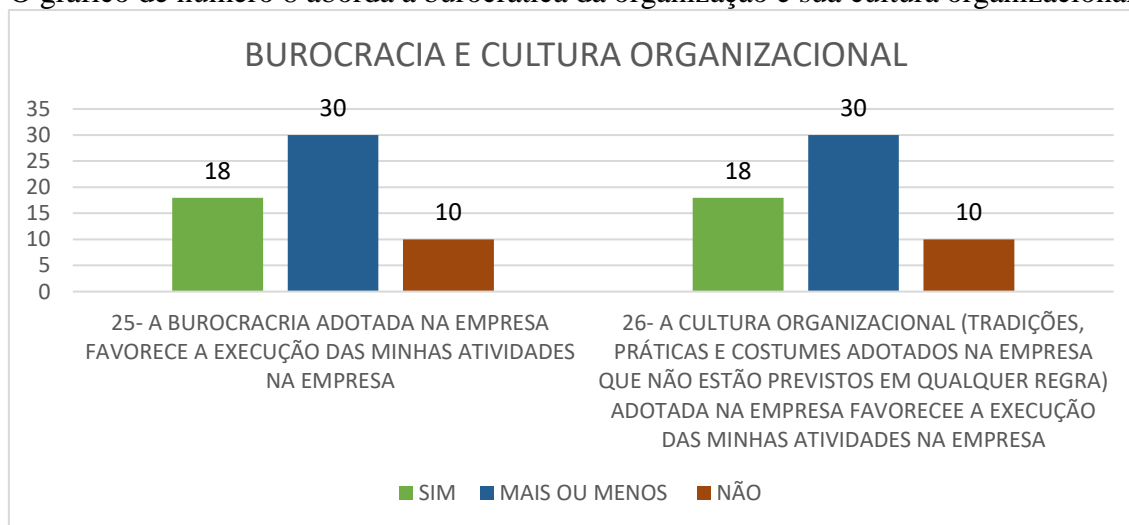


Gráfico 8 – Burocracia e Cultura Organizacional
Fonte: Autora

A vigésima quinta pergunta está relacionada a burocrática adotada pela organização, onde se obteve 18 respostas para sim, 30 ficaram no meio termo e 10 disseram que não. A burocracia

da empresa é desorganizada em questão de prioridades da produção, por conta disso se obteve poucas respostas positivas, pois muitos colaboradores se sentem prejudicados pelas constantes mudanças na programação das linhas de produção.

A vigésima sexta pergunta é referente a cultura organizacional, costumes e tradições adotadas pela empresa. Onde se obteve o mesmo número de respostas da questão anterior. Muitos funcionários não concordam com as práticas que a organização vem adotando e acreditam que essas práticas os prejudicam em seus desempenhos. A cultura de uma organização é muito importante, pois é através dela que se identifica possíveis melhorias a serem adotadas para que assim se possa alcançar o sucesso organizacional.

4.8 Assitência as funcionários

O gráfico 9 trará a análise de assistência da empresa para com seus colaboradores.

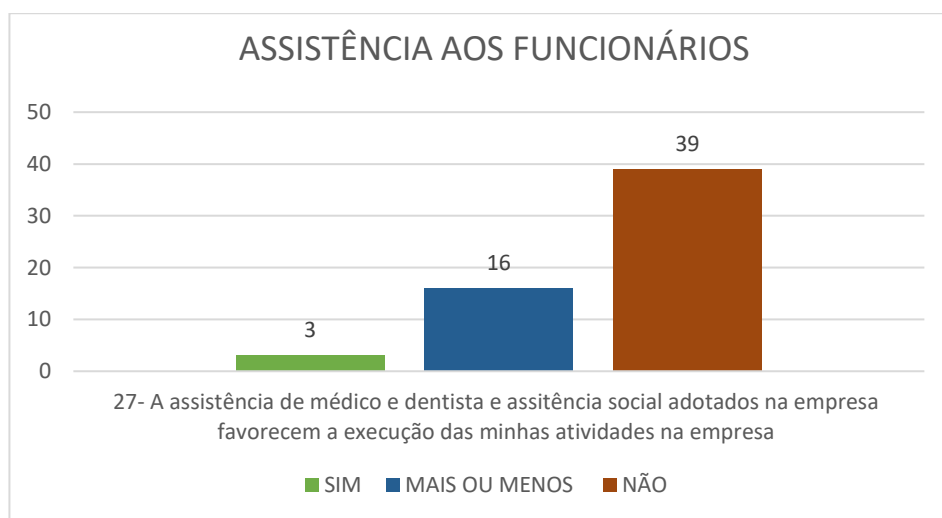


Gráfico 9 – Assitência aos Funcionários
Fonte: Autora

Finalizando o questionário está a vigésima sétima pergunta do questionário, que diz respeito a assistência da empresa através de médicos, dentista e assistente social para seus funcionários relacionada com a execução das tarefas na organização. Onde se obteve 3 respostas para sim, 16 pessoas ficaram no meio termo e 39 disseram que não. Tantas respostas negativas se devem ao fato da empresa não oferecer planos médicos para seus funcionários. Porém, quando alguém precisa de ajuda financeira para custear planos médicos pode solicitar a empresa que empresta o dinheiro através de empréstimo que depois é cobrado mês a mês dos funcionários sem taxa nenhuma de juros, por essa questão muitos funcionários também ficaram no meio termo em relação a assistência oferecida pela empresa.

5. Considerações Finais

Após todos os dados apresentados pode ser concluído que diversos fatores influenciam na produtividade e motivação dos funcionários em uma organização, seja ela familiar ou não, entre eles estão o relacionamento com seus colegas e familiares, os esforços da empresa em motivar seus funcionários e a estrutura organizacional da empresa.

Para uma empresa prosperar ele deve estar disposta a observar as necessidades de seus funcionários a fim de atendê-las. Funcionários motivados trabalham melhor, e tem um nível de satisfação pessoal e profissional atingidos de maneira mais eficiente. Pessoas motivadas

trabalham mais felizes e seus números em questão de produção aumentam. Existem diversas teorias motivacionais que auxiliam as organizações a gerirem seu pessoal, elas devem ser colocadas em prática de maneira contínua, em virtude das diferentes necessidades de cada colaborador. Uma empresa que sabe reconhecer a necessidade de seu funcionário e explorá-la de maneira a atendê-la entendeu o principal sobre gestão de pessoas.

Por fim, referente a empresa que foi analisada, destacam-se algumas questões que necessitam de maior atenção por parte dos gestores, como por exemplo, a organização das linhas de produção, disposição de planos de saúde e introdução de atividades laborais, por ser um trabalho cansativo que demanda esforço físico a empresa poderia tirar alguns minutos uma vez na semana para alongamento e atividades em equipe, já que muitos consideraram o relacionamento com os colegas determinantes para a realização de suas atividades na empresa. Uma maior atenção da organização com seus colaboradores aumentaria o nível e qualidade da produção.

Uma empresa familiar demanda mais atenção dos gestores, pois geralmente elas apresentam menos eficiência por acabarem mesclando a vida pessoal e profissional. Entender as contribuições que uma empresa familiar pode trazer para uma organização, e analisar os pontos fracos para que se possa melhorar são ações determinantes para garantir o sucesso da empresa.

6. Referências

A EMPRÊSA FAMILIAR. São Paulo: Rev. Adm. Empres., v. 7, 1964. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901967000200006&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 03 nov. 2020

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA CIVIL EM PONTA GROSSA – PR. Ponta Grossa - Pr: Espacios, v. 37, 2016. Disponível em:

<https://www.revistaespacios.com/a16v37n24/16372412.html>. Acesso em: 16 set. 2020.

Balducci, Daniel, Kanaane, Roberto Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. Boletim Academia Paulista de Psicologia [en linea]. 2007, XXVII(2), 133-147[fecha de Consulta 30 de Noviembre de 2020]. ISSN: 1415-711X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94627213>

BAJOR, J.K.; BALTES, B.B. The relationship between selection optimization with compensation, conscientiousness, motivation, and performance. Journal of Vocational Behavior, v.63, p.347-367, 2003.

CAMARGO, Renata Freitas. Por que profissionalizar a gestão da empresa familiar? 2018. Disponível em: <https://www.glicfas.com.br/por-que-profissionalizar-a-gestao-da-empresa-familiar/>. Acesso em: 14 nov. 2020.

Chang, Eunmi, 2003. "Composite effects of extrinsic motivation on work effort: case of Korean employees," Journal of World Business, Elsevier, vol. 38(1), pages 70-79, February.

CBN, CURITIBA. Sebrae aponta que 90% das empresas brasileiras são familiares. 2019. Disponível em: <https://cbncuritiba.com/sebrae-aponta-que-90-das-empresas-brasileiras-sao-familiares/#:~:text=Sebrae%20aponta%20que%2090%25%20das%20empresas%20brasileiras%20s%C3%A3o%20familiares,->

Foto%3A%20Divulga%C3%A7%C3%A3o%2FSebrae&text=No%20Brasil%2C%20uma%20pesquisa%20feita,empresas%20do%20pa%C3%ADs%20s%C3%A3o%20familiares.. Acesso em: 12 nov. 2020.

DECI, E.L.; RYAN, R.M. The “What” and “Why” of goal pursuits: human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*, v.11, n.4, p.227-268, 2000

FRANÇOIS, P.H; BAUDRY, B. Représentations sociales des compétences et processus d'évaluation. *Psychologie du travail et des organisations*, v.12, p.79-90, 2006.

Lütz, Carolina, Canes, Rafael, Beuron, Thiago Antonio, Zampieri Grohmann, Márcia FATORES MOTIVACIONAIS EXTRÍNSECOS PARA A PROFISSÃO MILITAR. *Revista de Administração da Unimep* [en linea]. 2012, 10(1), 164-188[fecha de Consulta 30 de Noviembre de 2020]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273723618008>

MASLOW, A. H. Motivation and personality. New York: Harper & Row, 1970

MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES. São Paulo: Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatecosasco, v. 1, 2015. Disponível em: <http://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/85/48>. Acesso em: 03 nov. 2020.

REICHEL, Harduin. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. Curitiba-Pr: Iesde Brasil S.A, 2008. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=YqT8TuKtidUC&oi=fnd&pg=PP14&dq=treinamento+e+desenvolvimento&ots=6paXmxq491&sig=r2ek3LJUoDgYVSCqbHBfK9l_KPQ#v=onepage&q=treinamento%20e%20desenvolvimento&f=false. Acesso em: 18 out. 2020.

Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão E Desenvolvimento*, (26), 105-131. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>

TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO. São Paulo: Rev. Adm. Empres., v. 15, 1975. Disponível em: scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002#:~:text=As%20teorias%20motivacionais%20de%20processo,a%20natureza%20de%20sua%20interação. Acesso em: 03 nov. 2020.

VALORES ORGANIZACIONAIS: SUA RELAÇÃO COM SATISFAÇÃO NO TRABALHO, CIDADANIA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO AFETIVO. São Paulo: Revista de Administração, v. 3, 1998. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3303056.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2020.