

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

**LEDIANE PATRÍCIA MARQUES DE LIMA**

**FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA  
MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES**

**Ponta Grossa, PR**

**2013**

**LEDIANE PATRÍCIA MARQUES DE LIMA**

**FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA  
MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES**

Trabalho de Monografia apresentada como requisito parcial á obtenção do título de Especialista em Engenharia de Produção da à Coordenação de Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>.Eloiza Aparecida Silva  
Àvila de Matos.

**Ponta Grossa, PR**

**2013**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter iluminado meu caminho e me dado força e fé para desenvolver esse trabalho;

À minha mãe e ao meu pai pelo carinho, apoio e incentivo a sempre buscar o melhor e jamais desistir dos meus projetos;

Ao meu esposo, pela compreensão nos momentos de ausência durante essa pesquisa;

A todos os professores que, com suas experiências e conhecimentos, me deram uma visão melhor sobre a gestão de produção, em especial a minha orientadora Eloíza Aparecida Silva Ávila de Matos, por ter dedicado um pouco do seu tempo para a orientação do meu trabalho;

À minha amiga Sara que me auxiliou e colaborou em toda a elaboração dessa pesquisa.



Ministério da Educação  
**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**CAMPUS PONTA GROSSA**  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Curso de Especialização em Engenharia de Produção



## **TERMO DE APROVAÇÃO**

Título da Monografia

# **FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES**

por

**LEDIANE PATRÍCIA MARQUES DE LIMA**

Esta monografia foi apresentada no dia 07 de dezembro de 2013 como requisito parcial para a obtenção do título de ESPECIALISTA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

**Profª. Drª. Eloiza Aparecida Silva Ávila de  
Matos (UTFPR)**  
Orientador

Visto do Coordenador:  
**Prof. Dr. Luis Mauricio Martins de Resende**  
Coordenador I CEEP  
UTFPR – Campus Ponta Grossa

O reflexo da sua gestão é o engajamento dos seus colaboradores. (Maria Gabriela Carvalho Barbosa).

## RESUMO

LIMA, Lediane Patrícia M. Ferramentas estratégicas para o desenvolvimento da motivação e engajamento dos colaboradores. 2013. 83 f. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Ponta Grossa, 2013.

Motivar e engajar pessoas são processos que cada vez mais as empresas estão se preocupando. Isto é, elas buscam estratégias para identificar e diagnosticar problemas. Para estarem satisfeitos e comprometidos com a empresa, os funcionários precisam sentir que contribuem com o sucesso dela. A falta de motivação dos colaboradores pode afetar a produtividade da empresa, causando vários problemas. Nessa linha, é necessário desenvolver fatores motivacionais para que os funcionários desenvolvam ou estimulem seu comprometimento com a organização. Com base na análise desse cenário, a presente pesquisa buscou demonstrar que as ferramentas estratégicas bem estruturadas e planejadas podem ser indispensáveis no desenvolvimento da satisfação dos colaboradores, tornando a empresa mais competitiva e produtiva. Esse estudo é de natureza qualitativa e os conteúdos abordados foram extraídos de artigos, livros e sites que abrangem as estratégias de recursos humanos. Outro recurso utilizado para o melhoramento da pesquisa foi a aplicação de um questionário em uma pequena empresa. Através dele foi possível identificar que seus colaboradores estavam totalmente desmotivados e não engajados com o trabalho. A pesquisa inicia-se com uma revisão da literatura buscando conceitos ligados ao tema e segue com a apresentação das ferramentas estratégicas para a motivação e o engajamento dos funcionários. Após o levantamento desses dados, comparou-se o objetivo das ferramentas estratégicas com a falta de motivação e engajamento dos colaboradores. Observou-se que não é possível motivar ninguém e sim trabalhar aspectos motivacionais. Também foi possível perceber que com comprometimento, autonomia, reconhecimento, liderança participativa e feedback, os colaboradores realmente se comprometerão com a empresa. Para a empresa apontada nesta pesquisa, as ferramentas coaching e feedback destacaram-se como fundamentais no processo de motivação e comprometimento dos seus funcionários. A boa liderança representa o diferencial das ferramentas estratégicas, pois um líder deve determinar metas e objetivos e sempre dar o feedback ideal para os seus liderados para que a equipe se mantenha motivada e engajada. Nessa esteira, pode-se concluir que o comprometimento do funcionário é um dos fatores determinantes e importante para o seu desempenho e para o clima organizacional da empresa. Uma equipe motivada supera limites.

**Palavras-chave:** Motivação. Engajamento. Ferramentas Estratégicas.

## ABSTRACT

LIMA, Lediane Patrícia M. Strategic tools for the development of motivation and employee engagement. 2013. 83 f. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Ponta Grossa, 2013.

Motivate and engage people are processes that increasingly companies are worrying about. That is, they seek to develop strategies to identify and diagnose problems. To be satisfied and committed to the company, the employees need to feel that contribute to its success. The lack of motivation of employees can affect the productivity of the company, causing various problems. In this line, it is necessary develop motivational factors for employees to develop or encourage their commitment to the organization. Based on the analysis of this scenario, the present study sought to demonstrate that strategic tools well-structured and planned can be indispensable in the development of employee satisfaction, making the company more competitive and productive. This study has a qualitative nature and content covered were extracted from articles, books and websites that cover human resource strategies. Another method used to improve this research was the application of a questionnaire in a small company. Through him, it was possible to find that its employees were totally unmotivated and not engaged with the work. The research starts with a literature review seeking concepts related to the topic and follows with the presentation of the strategic tools for motivation and employee engagement. After surveying these data, it was compared the objective of strategic tools with lack of motivation and employee engagement. It was noticed that it's not possible to motivate anyone, but working motivational aspects. Also it is noted that with commitment, autonomy, recognition, feedback and participatory leadership, employees actually will commit to the company. For the company pointed in this research, the tools coaching and feedback stood out as fundamental in the process of motivation and commitment of its employees. Good leadership is the differential of the strategic tools, because a leader should establish goals and objectives and always give the feedback to their followers so that the team remain motivated and engaged. On this track, it can be concluded that the commitment of employees is one of the determinants factors and it's important to their performance and the company's organizational climate. A motivated team overcomes limits.

**Keywords:** Motivation. Engagement. Strategic Tools.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 –	Motivação no Trabalho e na Vida Pessoal.....	19
FIGURA 2 –	Ciclo Motivacional.....	20
FIGURA 3 –	Necessidade e Satisfação.....	21
FIGURA 4 –	Pirâmide de Necessidades de Maslow.....	22
FIGURA 5 –	Fatores Motivacionais x Higiênicos.....	24
FIGURA 6 –	Teoria de Maslow e Herzberg.....	24
FIGURA 7 –	Teoria do Conceito DISC.....	25
FIGURA 8 –	Força de Trabalho.....	28
FIGURA 9 –	Clima Organizacional.....	34
FIGURA 10 –	Liderança.....	36
FIGURA 11 –	Perfil Comportamental.....	45
FIGURA 12 –	Pesquisa de Clima.....	47
FIGURA 13 –	Pesquisa de Engajamento.....	49
FIGURA 14 –	Empowerment.....	50
FIGURA 15 –	Endomarketing.....	52
FIGURA 16 –	Endomarketing e Comunicação Interna.....	53
FIGURA 17 –	Avaliação 360º.....	54
FIGURA 18 –	Coaching.....	56
FIGURA 19 –	O Processo do Coaching.....	58
FIGURA 20 –	Coaching Executivo e Liderança.....	59
FIGURA 21 –	Feedback.....	61
FIGURA 22 –	Escada do Processo de Feedback.....	63

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 –	Chefe x Líder.....	37
QUADRO 2 –	Tipos de Lideranças.....	38
QUADRO 3 –	Questionário.....	64

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 RELEVÂNCIA PARA A ANÁLISE DE ENGENHARIA.....	13
1.3 PROBLEMA.....	14
1.4 OBJETIVO.....	14
1.4.1 Objetivo Geral.....	14
1.4.2 Objetivos Específicos.....	14
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	15
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	16
<b>3 MOTIVAÇÃO</b> .....	18
3.1 CICLO MOTIVACIONAL.....	19
3.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	21
3.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	22
3.2.2 Teoria dos Dois Fatores.....	23
3.2.2.1 Fatores higiênicos.....	23
3.2.2.2 Fatores motivacionais.....	23
3.2.3 Teoria do Conceito DISC.....	25
3.3 CAUSAS DA FALTA DE MOTIVAÇÃO.....	26
3.4 ENGAJAMENTO.....	27
3.4.1 O Profissional Engajado e não Engajado.....	29
3.4.2 Engajamento e Motivação.....	30
3.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	31
3.6 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	32
3.6.1 Clima Organizacional.....	33
3.7 LIDERANÇA.....	35
3.7.1 Estilos de Liderança.....	38
3.7.2 Liderança e Motivação.....	39
3.7.3 Liderança e Engajamento.....	39
3.7.4 Líder do Futuro.....	40

<b>4 COMO MOTIVAR E ENGAJAR PESSOAS</b> .....	42
4.1 FERRAMENTAS PARA PROMOVER A MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NOS COLABORADORES.....	43
4.2 MAPEAMENTO COMPORTAMENTAL.....	43
4.3 PESQUISA DE CLIMA.....	46
4.4 PESQUISA DE ENGAJAMENTO.....	48
4.5 EMPOWERMENT.....	50
4.6 ENDOMARKETING.....	51
4.7 AVALIAÇÃO 360 GRAUS.....	54
4.8 COACHING.....	56
4.9 FEEDBACK.....	60
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	64
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	68
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	69
<b>ANEXOS</b> .....	80
ANEXO 1 – Questionário.....	81

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o comportamento humano é motivado pelo desejo de se atingir algum objetivo. Nem sempre, porém, este objetivo é conhecido pelo indivíduo. O ser humano está sempre desenvolvendo uma ou mais atividades, como: falar, andar, comer, trabalhar, etc. Os motivos impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. Podem-se identificar os motivos com as necessidades e dizer que as pessoas são motivadas pelas necessidades (GIL, 1994).

A motivação nasce da interação entre o sujeito e o meio ambiente. Quando não há motivação é muito difícil atingir os objetivos e metas. Nessa linha, a questão do bem-estar dos colaboradores ganha espaço nas organizações, sendo necessário adequar o ambiente de trabalho. Isto é, um local tranquilo e com foco nas atividades profissionais. (SANTOS; ALMEIDA; VALENTIM, 2011)

Contudo, pode acontecer de uma equipe, por mais motivada que seja, não esteja exatamente engajada. Em outras palavras, talvez o colaborador possa até cumprir as metas, realizar as tarefas que lhe foram propostas, mas no fundo, ser alguém que não recomendaria os produtos da própria empresa, pois não estaria comprometido com ela.

A motivação e o engajamento caminham juntos. Para manter um bom profissional na empresa é necessário muito mais que motivação e alta remuneração. É preciso desenvolver o engajamento que é o entusiasmo e a satisfação pelo trabalho.

Entende-se que uma excelente empresa para se trabalhar é aquela na qual as pessoas dão o melhor de si por estarem motivadas pelos objetivos da organização. Assim, o líder é quem deve conduzir suas equipes no regime de colaboração, integração e cooperação (MEDA, 2013).

Além de motivar as equipes, o líder deve engajar e despertar atitudes individuais que contribuam para objetivos e resultados do negócio. O grande desafio da liderança moderna é encontrar a fórmula adequada para obter um alto nível de engajamento e motivação (MEDA, 2013).

A cultura organizacional controla a maneira como os indivíduos interagem uns com os outros. Para a cultura organizacional, uma percepção comum

compartilhada pelos membros de uma organização é um sistema de valores compartilhado (ROBBINS, 2002).

A cultura pode se moldar em função das reações no dia a dia organizacional. Porém, essa mudança é mais lenta, uma vez que os funcionários resistem a estas mudanças por ameaçarem suas necessidades de segurança, interação social e posição pessoal.

Nessa linha, o presente estudo procura relacionar a motivação do colaborador à qualidade de serviço e à capacidade competitiva das organizações. Busca-se uma análise de competências, habilidades e valores, comportamento entre líderes e liderados e fatores motivacionais. Isto, para que se consiga uma equipe engajada, transformando a organização para que seja competitiva e produtiva. Desta forma, esta pesquisa intenta apresentar ferramentas e estratégias necessárias para manter os colaboradores motivados e engajados com a empresa.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema justifica-se pela importância em manter os colaboradores motivados dentro da organização para aumentar o nível de engajamento. Sabe-se que um funcionário satisfeito ou motivado nem sempre está engajado. Com isso, as organizações partiram em busca de ferramentas para saber o nível de engajamento de seus funcionários.

Todo gestor que exerce atividade de liderança dentro da empresa, busca diariamente soluções para tornar as equipes mais produtivas, focadas nas metas e nos objetivos estratégicos da empresa. Nessa esteira, pode-se definir a liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos (ROBBINS, 2002).

Colaboradores desmotivados pode ser um problema para a organização, causando queda no rendimento. A empresa pode até perder bons profissionais, comprometendo seu desempenho.

A liderança é uma atividade que está diretamente ligada às pessoas. É fundamental que haja uma grande relação de confiança entre os envolvidos e, para

adquirir essa confiança, o líder deve estar preparado para demonstrar sua competência.

Na atual era do conhecimento está cada vez mais claro que as empresas são feitas por pessoas e que é preciso valorizá-las. Para se conseguir profissionais empenhados e motivados com seu emprego, além de muito treinamento, é preciso estratégias direcionadas para o incentivo e o reconhecimento da capacidade individual e da integração entre as equipes. Com profissionais motivados, todos ganham: o profissional, o ambiente de trabalho e os resultados da organização (BRUSCO, 2013)<sup>1</sup>.

## 1.2 RELEVÂNCIA PARA A ANÁLISE DE ENGENHARIA

A motivação é um tema importante, pois hoje se sabe que não se chega a lugar algum se não houver motivação e comprometimento com as metas e objetivos da empresa. Em todos os aspectos da vida, ser uma pessoa motivada faz a diferença na conquista das metas.

O engajamento, o famoso “vestir a camisa da empresa”, é o estado no qual o funcionário se encontra. É a vontade de contribuir e permanecer na empresa (OSSO, 2012).

A empresa tem que buscar o que o trabalhador pode fazer de melhor, isto é, o que eles têm para oferecer e contribuir com o desenvolvimento de suas metas. Os líderes necessitam ouvir e trocar ideias com os colaboradores para obter um melhor desempenho das suas funções, mantendo assim, a motivação entre ambos.

Acredita-se que os assuntos abordados neste trabalho irão colaborar para a compreensão dos problemas que envolvem este tema, e possivelmente apontará estratégias de desenvolvimento e perspectivas de motivação, liderança e engajamento dos colaboradores. Dessa forma, a abordagem insere-se no contexto da gestão do conhecimento e da inovação, atendendo às propostas da linha de pesquisa em Gestão Organizacional em Engenharia de Produção.

---

<sup>1</sup> BRUSCO, S. **Motivação**: necessário para a empresa; fundamental para o profissional. (s.d.). Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/artigos/motivacao-necessario-para-a-empresa-e-fundamental-para-o-profissional.shtml>>. Acesso em: 12 set. 2013.

### 1.3 PROBLEMA

Os funcionários são essenciais para o andamento de uma organização. Ter funcionários motivados significa possuir clientes satisfeitos. Com isso, as empresas precisam proporcionar um engajamento dos seus colaboradores para torná-los produtivos.

Nessa linha, a problemática que norteou esta pesquisa é: como e quais as estratégias podem desenvolver e manter a motivação e o engajamento em organizações?

### 1.4 OBJETIVO

#### 1.4.1 Objetivo Geral

Propor estratégias eficientes para o desenvolvimento da motivação de colaboradores e engajamento em empresa.

#### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Investigar as causas da falta de motivação;
- Apresentar um programa de liderança para líderes e liderados;
- Apontar melhorias para o clima organizacional.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este trabalho busca apresentar as causas da falta de motivação no ambiente de trabalho. Conhecendo-se as causas pode-se melhorar o desenvolvimento dos colaboradores em suas atividades, bem como buscar o que lhes traz satisfação, além de relatar os desafios da empresa para conseguir talentos engajados. Ou seja, apresentar caminhos necessários para desenvolver e manter um colaborador engajado na organização.

O fator que se destaca para abranger esses problemas é a liderança. O melhor líder é aquele que a equipe escolhe seguir. Para ser um líder de sucesso, é preciso ter uma equipe dinâmica, focada e com capacidade de entrega (HEATH, 2013).

As teorias de motivação e os fatores motivacionais servirão como base para este estudo. Gil (1994) diz que os indivíduos têm milhares de necessidades e todas competem por seu comportamento. Entretanto, a necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá a atividade.

Desta forma, é importante destacar que as estratégias e ferramentas apresentadas neste trabalho procuram solucionar os problemas abordados.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa assume um importante papel, pois oferece métodos adequados para que se consiga atingir os objetivos (GIL, 1999).

Para desenvolver esse estudo optou-se pela pesquisa bibliográfica através de livros, artigos, monografias e sites acadêmicos, que auxiliaram a identificar as ferramentas e estratégias de motivação e engajamento dos colaboradores. O meio de investigação bibliográfico procura analisar as informações e conhecimentos sobre o problema, buscando uma resposta para o tema abordado (GIL, 1999).

Já a pesquisa qualitativa tem como principal objetivo interpretar o assunto pesquisado. Nela, o tamanho da amostra não necessariamente reflete a população estudada do ponto estatístico, mas é um retrato dela. Este tipo de pesquisa é utilizado para aprofundar o conhecimento que já foi quantificado. As principais técnicas de coleta de dados são: discussões em grupos, entrevistas individuais e por etnografia (observação do comportamento no seu ambiente natural) (MULTIFOCUS, 2013)<sup>2</sup>.

Para um melhor entendimento do assunto, foi realizada uma observação no comportamento dos colaboradores de uma pequena empresa.

A empresa Beta possui doze funcionários. Destes, seis são frentistas, dois caixas, um auxiliar de estoque, um auxiliar de limpeza, uma assistente administrativa e um gerente de pista.

O tempo de serviço desses colaboradores é de cinco a um ano nesta empresa. As idades dos colaboradores são entre 20 anos a 45 anos.

A partir dessas informações, será elaborada e aplicada uma pesquisa de opinião para analisar a motivação, a qualidade do serviço, a comunicação entre esses colaboradores e a liderança. Será, ainda, analisado se os objetivos e metas da empresa estão sendo alcançados.

Essa pesquisa será realizada pelo formato da escala de likert<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> MULTIFOCUS. **Pesquisa quantitativa e qualitativa**. Disponível em: <<http://www.multifocus.com.br/quantitativaqualitativa.php>>. Acesso em: 23 out. 2013.

<sup>3</sup> A escala Likert ou escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários. É a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Fonte: WIKIPÉDIA. **Escala Likert**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Escala\\_Likert](http://pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert)>. Acesso em: 20 out. 2013.

Pode-se, assim, observar que a motivação é uma energia poderosa para a realização de objetivos. Para tal, sugere-se uma sequência de estratégias motivacionais, proporcionando um alto índice de engajamento dos colaboradores (GUADAIM, 2010).

### 3 MOTIVAÇÃO

A motivação é o tema mais variado nos meios de comunicação. O assunto é recorrente, pois as empresas anseiam cada vez mais, por aprender a motivar suas equipes. O engajamento está ligado diretamente à motivação. Observa-se que a motivação não se limita à compensação financeira. Para aumentar o engajamento, é importante permitir que o colaborador adeque sua função às suas competências (RECRUTO, 2013).

O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas e que as levam ao alto desempenho ou à improdutividade dentro de uma organização (MAXIMIANO, 2012).

O comportamento pode ser motivado por alguma causa interna própria do indivíduo (motivos internos) ou por uma causa externa, do ambiente (motivos externos). Desta forma, motivação não significa entusiasmo elevado, mas sim que todo comportamento sempre tem uma causa (MAXIMIANO, 2012).

Os motivos impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. Já as necessidades dirigem as pessoas para os objetivos que estão externos a elas. A necessidade mais forte em determinado momento é o que conduzirá a atividade. Esses motivos tendem a perder a força ao serem satisfeitos. Quando isso ocorre, outras necessidades competitivas se tornam mais intensas (GIL, 2011).

O conceito de motivação humana é utilizado com diferentes sentidos (CHIAVENATO, 2007). De um modo genérico, o motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira. Isto é, dá origem a um comportamento específico.

A motivação também se refere ao desejo que se tem de atingir um determinado objetivo ou meta. Em diversos estudos realizados sobre o tema motivação, verifica-se que ninguém pode motivar ninguém. Essa teoria é reforçada no ambiente de trabalho, onde se manifesta outra questão que diz que a motivação depende do sentido que se dá a ela (CHIAVENATO, 2007).

Sendo assim, para se encontrar a motivação é preciso entender os objetivos para a realização das tarefas.



Figura 1 – Motivação no Trabalho e na Vida Pessoal  
Fonte: Ferreira (2013).

A motivação é sempre um desafio. É simplesmente tudo aquilo que motiva as pessoas para uma ação.

### 3.1 CICLO MOTIVACIONAL

O comportamento humano pode ser explicado por meio do ciclo motivacional, ou seja, o processo pelo qual as necessidades concluem o comportamento humano, levando a algum estado de resolução (CHIAVENATO, 2007).

O ciclo motivacional começa quando surge uma necessidade que provoca um comportamento. A necessidade rompe o estado de equilíbrio, causando a tensão e levando o indivíduo a um comportamento. Se este comportamento for eficaz, a necessidade será satisfeita e o organismo voltará ao equilíbrio interno. A cada ciclo,

o comportamento fica mais eficaz na satisfação das necessidades (TORRES, 2013)<sup>4</sup>.

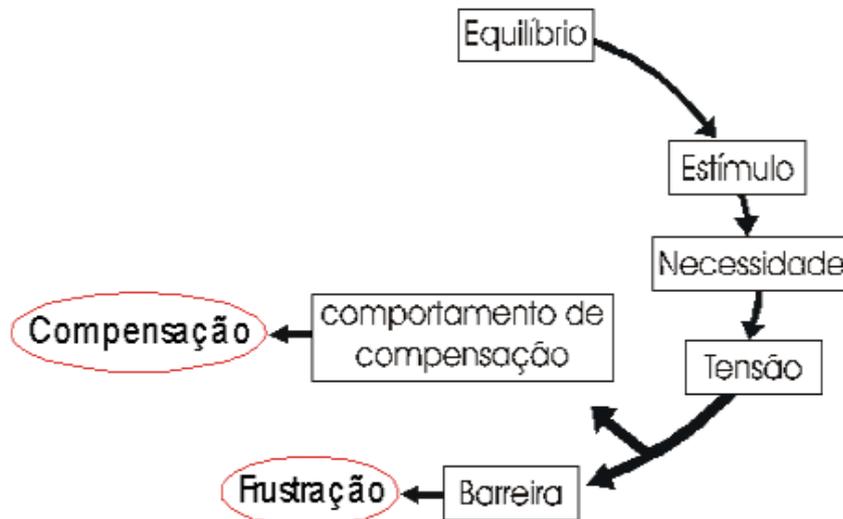


Figura 2 – Ciclo Motivacional  
Fonte: Kanaane (1995).

Caso o ciclo motivacional não possa ser satisfeito, pode ocorrer frustração. Nesse caso, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira. A tensão não é descarregada e permanece no organismo, provocando certos sintomas psicológicos, fisiológicos ou sociais. Porém, a necessidade pode ser compensada, ou seja, é transferida quando a satisfação de outra necessidade serve para reduzir a intensidade da que não pode ser satisfeita (KANAANE, 1995).

<sup>4</sup> TORRES, H. C. **Administração de Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2013.



**Figura 3 – Necessidade e Satisfação**  
 Fonte: Kanaane (1995).

Um exemplo dessa compensação da necessidade é quando o motivo de uma promoção para um cargo superior é contornado por um bom aumento de salário ou por uma nova sala de trabalho (CHIAVENATO, 2007).

### 3.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Como resultado dos esforços para descobrir formas capazes de incrementar a motivação dos funcionários da empresa, surgiram várias teorias motivacionais para tornar os funcionários mais envolvidos e satisfeitos com suas tarefas. De todas as teorias estudadas, e de acordo com Diniz (2010), três se destacam:

- Teoria da hierarquia das necessidades;
- Teoria dos dois fatores;
- Teoria do conceito DISC.

A seguir, cada uma delas será abordada individualmente.

### 3.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Essa teoria é a mais famosa. Tem como autor o psicólogo Abraham Maslow (1908-1970). Ele constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força. Nesse sentido, estabeleceu a hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos representados através de uma pirâmide, onde cada degrau corresponde a um tipo de necessidade (GIL, 2011).



Figura 4 – Pirâmide de Necessidades de Maslow  
Fonte: Duarte (2012).

Essa teoria traz grandes contribuições para entender a motivação no dia a dia.

A teoria de Maslow é importante no ambiente de trabalho porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensa financeira, mas sim de respeito, atenção, condições de trabalho para almejar melhores resultados, como a ação dos funcionários (GIL, 2011).

### 3.2.2 Teoria dos Dois Fatores

Frederick Herzberg (1975) explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interage para produzir motivação. Essa teoria resulta em dois fatores, segundo Diniz (2010):

- Fatores higiênicos;
- Fatores motivacionais.

#### 3.2.2.1 Fatores higiênicos

São aqueles que as pessoas devem receber das empresas como necessários para desenvolverem seu trabalho. Esses fatores estão ligados à cultura organizacional, não estando sob controle dos funcionários. Estão relacionados ao ambiente da empresa, bem como às condições físicas do local de trabalho (DINIZ, 2010).

Os fatores higiênicos influenciam a satisfação com as condições do trabalho realizado. Não geram alta satisfação.

#### 3.2.2.2 Fatores motivacionais

Referem-se a fatores como a responsabilidade e o reconhecimento, que realmente promovem a motivação. Estão ligados a tarefas e ao cargo ocupado e refletem na produtividade do trabalhador (GIL, 2011).

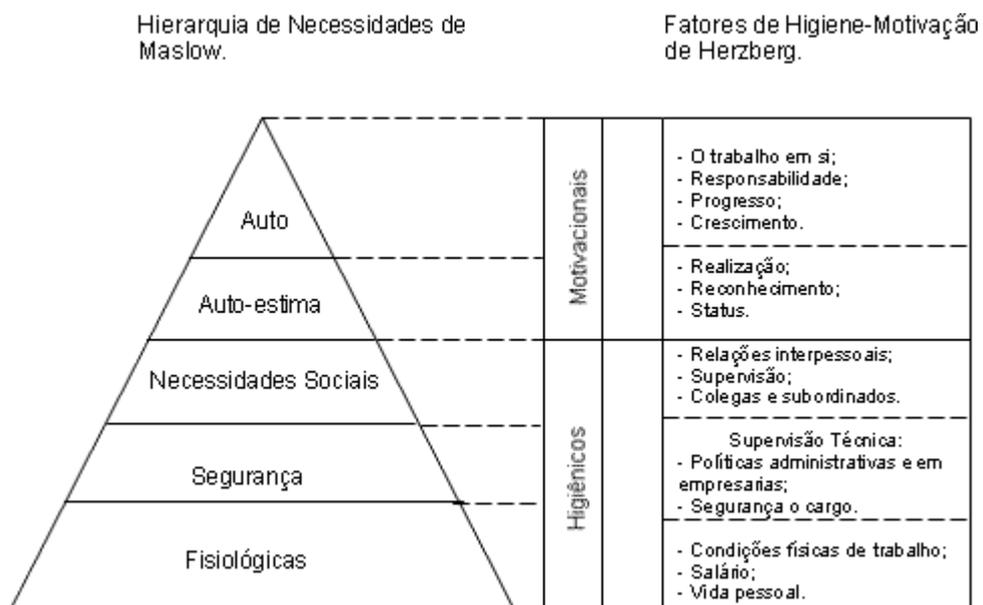
Para que ocorra a motivação é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho. A empresa também precisa enxergar em seu funcionário a possibilidade de exercitar suas habilidades.



**Figura 5 – Fatores Motivacionais x Higiênicos**  
**Fonte: Motivação (2011).**

A teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que a motivação vem do trabalho e não do ambiente. Isto é, a realização pessoal vem do próprio trabalho (MAXIMIANO, 2012).

Com relação a esses dois fatores é possível dizer que os motivacionais atendem as necessidades que estão no topo da hierarquia das necessidades. Já os fatores higiênicos atendem as necessidades que estão na base da pirâmide. A teoria de Herzberg completa a teoria de Maslow (MAXIMIANO, 2012).



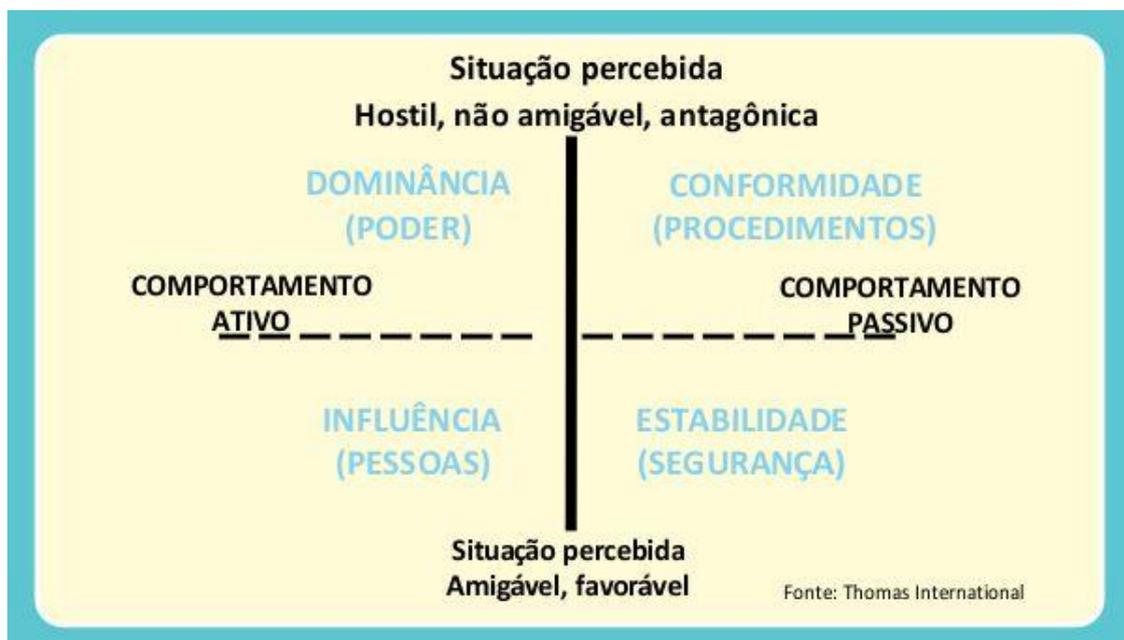
**Figura 6 – Teoria de Maslow e Herzberg**  
**Fonte: Franco (2008).**

### 3.2.3 Teoria do Conceito DISC

O psicólogo William Marston, no início do século XX, constatou que todos os estudos da mente estavam voltados para o conhecimento da mente doente. Ele decidiu então, estudar as pessoas normais. Seu estudo dividiu as pessoas baseando-se em dois vetores (DINIZ, 2010, p. 62):

- Eixo horizontal: de um lado pessoas mais ativas e do outro, pessoas mais passivas;
- Eixo vertical: de um lado pessoas que veem o mundo de forma antagônica e do outro lado, pessoas que veem as situações de forma mais otimista e amigável.

Formam-se, com esses dois vetores, quatro perfis básicos de comportamento: dominância, influência, conformidade e estabilidade.



**Figura 7 – Teoria do Conceito DISC**  
**Fonte: Diniz (2013).**

Todas as pessoas são resultado da combinação desses quatro perfis, formando infinitas combinações. Para entender as características de cada perfil e saber como utilizá-los, Diniz (2010) os classificou da seguinte maneira:

- Pessoas com alta dominância (Alto D) – são comunicativas, focadas em resultados;

- Pessoas com alta segurança (Alto S) – são aquelas que têm maior valor em segurança, buscam estabilidade, são calmas e não gostam de mudanças súbitas;
- Pessoas com alta conformidade (Alto C) – são aquelas que trabalham com regras e procedimentos;
- Pessoas com alta influência (Alto I) – são aquelas bem diferentes, estão sempre no centro de grupos, animando, alegres, otimistas, persuasivas e irreverentes.

Diferentes pessoas motivam de forma distinta. Cabe ao líder adequar o seu estilo de liderança aos perfis de comportamento de cada integrante de sua equipe.

### 3.3 CAUSAS DA FALTA DE MOTIVAÇÃO

É constante a alta rotatividade e absenteísmo nas empresas. Vários são os fatores que podem levar a pessoa a perder o estímulo em fazer parte de uma empresa. Tendo isso em mente, Patrícia Bispo (2013) destaca algumas características do profissional desmotivado:

- Acordar todos os dias e lembrar que precisa levantar e ir ao trabalho, dando a impressão que será mais um dia daqueles;
- Questiona-se do por que e o que está fazendo nessa empresa;
- Continua desmotivado, mesmo quando a empresa dá uma oportunidade de desenvolvimento;
- Fica na oposição para um novo processo de mudança;
- Identifica outras empresas melhores do que a sua para trabalhar;
- Faz somente o necessário, sem ir em busca do conhecimento;
- Alteração de humor, cria conflitos e se exclui da equipe.

Fiorentin (2011) destaca como principais ações de desmotivação:

- Falta de confiança pela gerência na sua capacidade;
- Não engajamento de todo o processo;
- Salários baixos, horas extras sem remuneração;
- Falta de orientação de seus superiores;

- Falta de qualidade no trabalho;
- Críticas constantes, sem elogios;
- Fiscalização excessiva;
- Chefes autoritários, falta de liderança;
- Falta de reconhecimento;
- Ausência de plano de carreira.

É necessário que haja constante orientação, planejamento e definição de funções. A empresa deve se preocupar com o que está acontecendo de errado e trazer o profissional de volta, melhorando-o e dando motivação para recuperá-lo e não demiti-lo. A demissão desenvolveria mais frustrações e preocupações para a empresa. Cabe à empresa adotar um plano de mudanças em seus processos gerenciais (FIORENTIN, 2011).

### 3.4 ENGAJAMENTO

Assim como a motivação e a satisfação dentro do ambiente empresarial são essenciais, o engajamento, também, é fundamental para o sucesso e a boa produtividade de uma corporação.

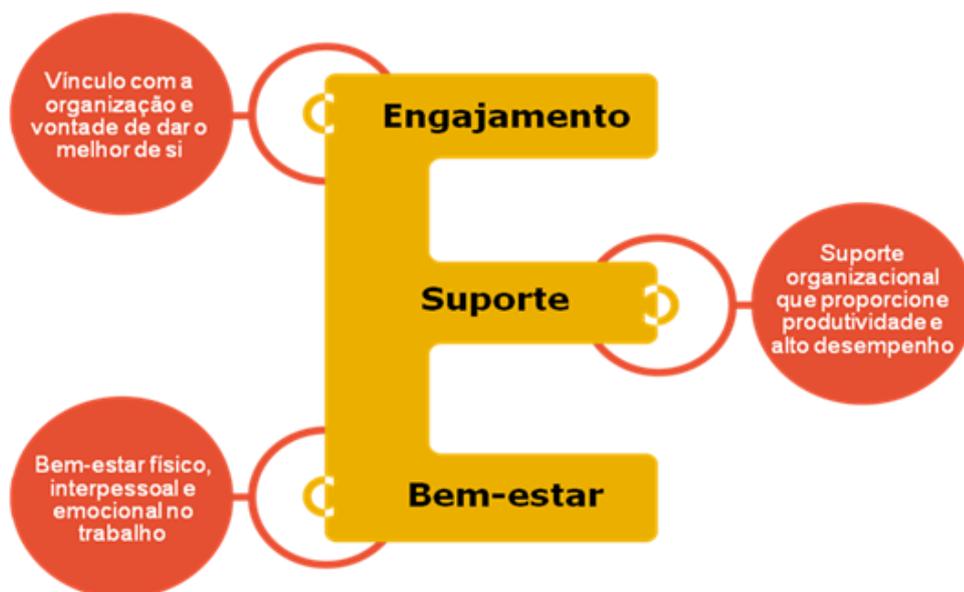
Quando se fala em carreira, promoção e sucesso, fala-se sobre o que as empresas querem, isto é, o que têm a oferecer. O oposto também acontece porque todas as pessoas querem ser reconhecidas e recompensadas pelo trabalho prestado. Quando uma empresa cria condições internas favoráveis, permitindo que os empregados desempenhem seu trabalho de forma efetiva, ela promove altos níveis de engajamento de funcionários e bem-estar da sua força de trabalho (TOWERS WATSON, 2012).

O engajamento profissional é um indicador crítico de quão bem sucedida uma empresa será, bem como a sustentabilidade desse sucesso. Pessoas engajadas estão conectadas ao trabalho e à organização para a qual se dedicam. Colaboradores engajados entendem seu papel em atingir as metas da empresa, dão valor ao seu trabalho e garantem uma contribuição produtiva todos os dias. Pode-se

afirmar que se os funcionários não estiverem engajados, a qualidade do trabalho enfraquecerá (TOWERS WATSON, 2012).

Um estudo global sobre a força de trabalho foi norteado pelo conceito de engajamento sustentável. Nota-se que esta força é a soma de três fatores: engajamento, suporte e bem-estar (ver figura 9).

Este estudo foi realizado por Towers Watson (2012). O resultado positivo depende da união dos três elementos e só vai manter-se ao longo do tempo com todos funcionando em plena harmonia. Nos últimos anos, com os funcionários lutando para controlar custos e manter as empresas competitivas globalmente, a importância do suporte organizacional e o foco no bem-estar tornou-se muito clara (TOWERS WATSON, 2012).



**Figura 8 – Força de Trabalho**  
Fonte: Towers Watson (2012).

O estudo mostra que remuneração e benefícios não são os principais direcionadores de alto desempenho. Para os profissionais brasileiros, os três principais pontos que os motiva levando-os a criar um laço com a empresa são: desenvolvimento de carreira, imagem da empresa e metas e objetivos claros (TOWERS WATSON, 2012).

O objetivo deste estudo empreendido por Towers Watson (2012) foi ajudar as empresas a compreender melhor os diferentes perfis de funcionários e os fatores que influenciam seus desempenhos no trabalho. Para isso, utilizaram a medição das

mudanças de atitudes que afetam a atração, a retenção, o engajamento e a produtividade.

Globalmente, a pesquisa de 2012 mostra que em todo o mundo os profissionais não estão totalmente engajados, mas estão lutando para lidar com as situações que não oferecem suporte suficiente. As empresas que não se preocuparem em melhorar o ambiente de trabalho, garantir suporte aos funcionários e criar um sentimento de vínculo com a organização, verão o engajamento diminuir, afetando a produtividade e a capacidade de crescimento da empresa (TOWERS WATSON, 2012).

O engajamento do trabalhador é determinado pela qualidade e significado das interações. Quando se fala em qualidade, cabe ao líder agir como tal e tomar decisões para criar “superengajados”, pois quando seus colaboradores estão inspirados, se esforçam mais pela empresa. Para isso, é preciso saber que a fonte de engajamento tem ligação direta e proporcional com o grau de confiança, valores e missão da empresa, que seriam o significado das interações entre chefe e funcionário. O líder precisa inspirar seus profissionais e conduzir as atividades diárias. (VERONESI, 2012).

#### 3.4.1 O Profissional Engajado e não Engajado

Um profissional engajado é aquele que aponta os problemas e mostra as soluções. Apontar falhas é até fácil, já identificar e mostrar as soluções nem tanto. É aqui que reside a diferença, o ponto exato aonde se pode decolar para o patamar mais elevado ou permanecer na mesma situação por muito tempo até que a empresa opte por mudanças (CASTILLO, 2008).

Um profissional engajado “veste a camisa”, faz as tarefas pensando na equipe e sempre está disposto a ajudar. É quando o funcionário transmite grande disposição, é proativo, pratica os valores da empresa, sugere melhorias e tem capacidade de execução superior em relação aos demais (MARQUES, 2013).

O profissional não engajado tem o perfil mais complicado de trabalhar. Ele sempre entrega suas metas abaixo do esperado, transmite pouca disposição e é pouco comprometido com o cumprimento das metas e prazos. Ele tem pouco

interesse em se aprimorar e melhorar o desempenho profissional. Quando questionado sempre aponta problemas e se justifica (CARMELLO apud MARQUES, 2013).

Para transformar o profissional não engajado em engajado é preciso que o líder esclareça a intenção de retê-lo, reconheça e demonstre o que está fazendo bem, pontuando as oportunidades de melhorias. Para o profissional não engajado é necessário verificar a promessa e descrever o que foi observado. O líder precisa lhe informar os seus impactos negativos, esclarecer o que precisa ser feito com clareza e objetividade, comunicando as consequências do baixo desempenho ou, ainda, pelo seu desempenho superior e profissional, agradecer e reconhecer quando necessário (MARQUES, 2013).

Uma equipe engajada beneficia a empresa. Os profissionais engajados obtêm mais sucesso e são destaques no mercado. Por isso é importante que as organizações estimulem o engajamento de seus profissionais, propondo cargos e projetos desafiadores, ambiente de trabalho positivo, salários compatíveis, benefícios atrativos, programas de recompensa, entre outros (LUCENA, 2012).

#### 3.4.2 Engajamento e Motivação

Conseguir motivar uma pessoa para que saia da sua zona de conforto e se mobilize para agir é exatamente o que é chamado de engajamento. Por definição, o engajamento está ligado diretamente à motivação. Engajamento não se compra. Para aumentar o engajamento é preciso permitir que o trabalhador se adeque à sua função e suas competências ao que gosta (RECRUTO, 2013).

Os gestores confundem motivação com engajamento, fazendo com que programas motivacionais fracassem e acabando por ignorarem o que leva as pessoas ao engajamento (CARMELLO, 2012).

A motivação acontece por fatores internos e pessoais, ou seja, seus valores e crenças. Já o engajamento é guiado pela motivação interna e aspectos externos frente ao trabalho, levando o funcionário a estar interessado em contribuir pelo sucesso dos negócios, motivado e disposto a superar o exigido por seu cargo.

Pessoas motivadas a estarem naquele emprego com certeza são pessoas engajadas a buscarem os melhores resultados para a organização (HIRATA, 2009).

### 3.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional é qualquer alteração planejada ou não na relação entre a organização e o meio ambiente, que possa trazer consequências na eficiência organizacional. É importante planejar e traçar metas a serem seguidas para se atingindo o objetivo almejado. As mudanças devem ocorrer para que as organizações sobrevivam no mercado (LIMA; BRESSAN, 2003).

As mudanças organizacionais ocorrem em diversos setores da empresa. Provavelmente, o público mais difícil de lidar sejam os funcionários, pois podem sentir-se inibidos, não adaptados ou não aceitarem as mudanças. Por tais razões, dentro da mudança organizacional se trabalha a motivação dos funcionários para gerar mais empenho no trabalho (PERAZZA, 2011).

Normalmente, ao se tratar do processo de mudança, associam-se as dificuldades de implantação muito mais às características individuais do que às características externas que podem ser percebidas quando se fala em motivação. A mudança é um aspecto essencial da criatividade nas organizações atuais. Ela significa a passagem de um estado para outro, envolve transformação, ruptura e perturbação. Consiste em três etapas (CHIAVENATO, 2010):

- Descongelamento: abandonar velhas ideias e práticas. Significa a percepção da necessidade de mudanças;
- Mudança: experimenta novas ideias e práticas que são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e a executar de uma nova maneira;
- Recongelamento: é a incorporação de um novo padrão de comportamento. Significa que o aprendido foi incorporado à prática atual.

Para funcionar o novo processo de mudança, o gerente de linha deve atuar de maneira a incentivar as etapas, maximizar o efeito das forças positivas e minimizar o efeito da força negativa para poder conduzir esse processo com eficiência (CHIAVENATO, 2010).

O processo de mudança organizacional é um pouco complicado e segue um padrão. Ele surge a partir de um estímulo interno ou externo na forma de pressão sobre a administração, incentivando a ação de mudança, trazendo novas práticas e soluções (CHIAVENATO, 2010).

### 3.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura é um termo genérico, utilizado para significar duas acepções diferentes. Todos os seres humanos são dotados de cultura, pois fazem parte de algum sistema cultural. Em função disso, todas as pessoas tendem a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista de sua própria cultura. “A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes, expectativas compartilhadas por todos os membros da organização.” (CHIAVENATO, 2010, p. 172).

A cultura organizacional é um conceito desenvolvido por pesquisadores para explicar os valores e crenças de uma organização. É vista como as normas e atitudes comuns de indivíduos e grupos dentro de uma empresa. A cultura organizacional controla a maneira como os indivíduos interagem uns com os outros dentro de um ambiente. Proporciona, ainda, um referencial de padrões de desempenho entre funcionários, influenciando a produtividade, pontualidade e preocupa-se com a qualidade de serviço ao cliente (RAMOS, 2013)<sup>5</sup>.

É a cultura organizacional que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada com os outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle, para que se possa melhorar e conhecer a empresa (MACIEL, 2008).

Para que a organização possa sobreviver, deve-se mudar a cultura organizacional. Para manter as equipes com um perfil variado é preciso de um enfoque cultural, escolhendo pessoas de perfis diferentes. As características que capturam a essência da cultura de uma organização são (MENDES, 2010):

---

<sup>5</sup> RAMOS, R. **Cultura Organizacional**. InfoEscola. Disponível em: <[http://www.infoescola.com/administracao/\\_cultura-organizacional/](http://www.infoescola.com/administracao/_cultura-organizacional/)>. Acesso em: 10 jul. 2013.

- Inovação: é o grau que os funcionários estão estimulados a inovar e assumir riscos;
- Atenção aos detalhes: é o grau que se espera que os funcionários demonstrem precisão aos detalhes;
- Orientação para pessoas: é o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração os resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- Orientação para equipes: é o grau em que as atividades são mais organizadas em termo de equipe;
- Orientação para resultados: é o grau em que os dirigentes focam mais resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance;
- Agressividade: grau em que as pessoas são competitivas e agressivas em vez de dóceis e acomodadas;
- Estabilidade: é o grau em que as atividades enfatizam a manutenção do *status* em contraste com o crescimento.

Com base nesse conjunto, pode-se dizer que a cultura organizacional é representada pela forma como os colaboradores em geral percebem as características da cultura da empresa. Entender a cultura organizacional melhora a capacidade de sobrevivência na empresa, explicando e prevendo o comportamento dos colegas de trabalho (RHPORTAL, 2013).

Uma afirmativa de Kissil (1998) pode definir a mudança da cultura organizacional. Ela diz que só se muda as pessoas, mudando pessoas.

### 3.6.1 Clima Organizacional

O clima organizacional pode ser definido como um conjunto de valores, comportamentos e padrões formais e informais que existem em uma organização. Representa a forma como cada colaborador percebe a empresa e sua cultura, e como ela reage a isso. Portanto, é a percepção que as pessoas têm da empresa (OLIVEIRA, CAMPELLO, 2006).

O clima organizacional influi diretamente na motivação da equipe, no seu grau de satisfação e, conseqüentemente, na qualidade de seu trabalho (SILVA; STEFANINI, 2013).

O clima organizacional de uma organização pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela. Em alguns casos, a organização contribui para a incapacidade da pessoa para lidar com o ambiente, podendo ser um elemento dificultador do envolvimento dos empregados nos programas de gestão de qualidade (GIL, 2011).

A motivação dos funcionários não significa que a empresa deixe de ter problemas. Esses fatores são independentes. O gerenciamento da motivação é muito importante para o engajamento dos funcionários. O clima organizacional, então, age como um indicador de como as mudanças estão afetando a organização (FRANCISCO, 2009).

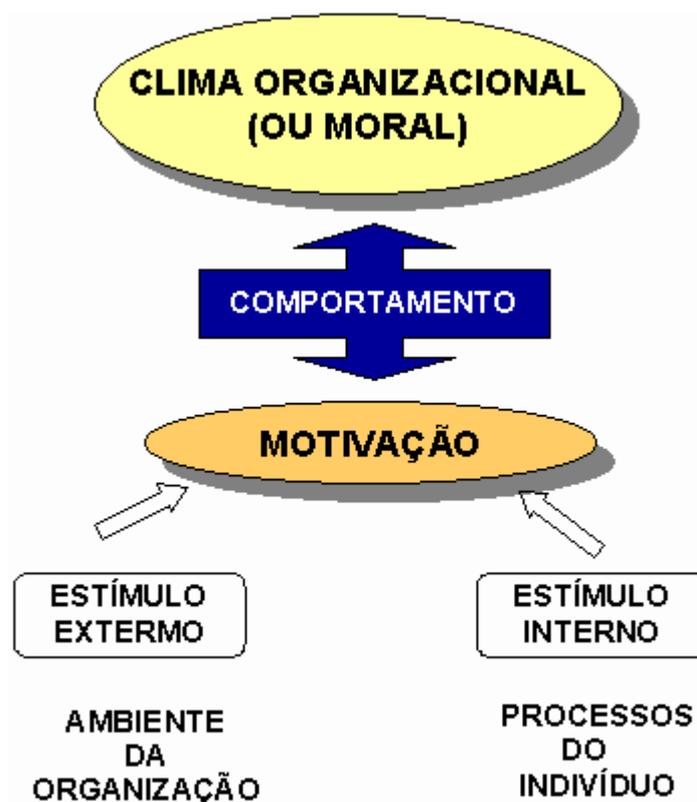


Figura 9 – Clima Organizacional  
Fonte: Bellis (2003).

O ambiente organizacional influencia no comportamento dos profissionais, mas eles também são responsáveis pelo ritmo desse ambiente. Toda empresa tem

um ambiente estabelecido que pode gerar insatisfação se não se encaixar ao perfil do profissional, mas também é de responsabilidade do colaborador mudar isso (GPPTAL, 2011).

Sendo assim, pode-se considerar o clima organizacional como a qualidade do ambiente que é percebido ou experimentado pelos colaboradores da empresa e que influencia diretamente no comportamento.

São vários os prejuízos causados pela má administração do clima organizacional, tais como (RHPTAL, 2013):

- Falta de comunicação clara e ágil;
- Instabilidade emocional;
- Baixa produtividade;
- Reclamações trabalhistas;
- Insatisfação;
- Turnover (perda de talentos).

Portanto, o clima não pode ser criado, pois é algo que já existe dentro da empresa. Se se pretende obter melhorias, é preciso investir em programas práticos capazes de intervir no que acontece “da pele para dentro” das pessoas. Programas estruturados que priorizem a otimização dos comportamentos produtivos através da redução do stress e reatividade, bem como o aumento do discernimento e do bem-estar do colaborador devem ser a opção. Em termos práticos, o clima organizacional depende do estilo de liderança utilizada e do estágio de vida da empresa (RHPTAL, 2013).

### 3.7 LIDERANÇA

Durante esse processo de propor inovação, a característica de maior valor de um líder é a sua capacidade de influência, que pode ser medida pelo impacto que causa nas pessoas e do quão longe pode chegar com elas (MAXIMIANO, 2012).



**Figura 10 – Liderança**  
**Fonte: Harmitt (2013).<sup>6</sup>**

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia em uma grande variedade de situações (MAXIMIANO, 2012).

A liderança é diferente da autoridade formal, sendo uma das bases da organização e um atributo dos cargos gerenciais. Autoridade formal é diferente de liderança, porque são diferentes as bases nas quais se assenta a motivação dos seguidores. Chefes são diferentes de líderes, pois a base em que se assenta a capacidade de influência é diferente de um para outro (MAXIMIANO, 2012).

Liderar pessoas não é tarefa fácil. O exercício de liderança requer do líder autocontrole e senso de justiça para enfrentar situações ou dificuldades que virão. Enquanto o líder busca o controle enfatizando os resultados na busca da eficiência, o chefe não se preocupa com sua equipe nem com as consequências (TRABALHOS FEITOS, 2013).

<sup>6</sup> HARMITT, C. **O que é liderança - Características de um Líder, definição e conceitos.** Disponível em: <<http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-que-e-lideranca-caracteristicas-de-um-lider-definicao-e-conceitos-archarm.php>>. Acesso em: 30 out. 2013.

<b>Chefe</b>	<b>Líder</b>
Coloca as pessoas a seu serviço	Serve às pessoas
Tem poder para comandar	Tem autoridade e permissão da equipe para guiá-la
Manda as pessoas fazerem	Inspira as pessoas a fazerem
Detesta conflitos	Aprende com os conflitos
É caçador de erros e culpados	É caçador de talentos, acertos e boas ideias
Procura as respostas certas	Faz as perguntas certas e obtém as melhores respostas
Tenta prever o futuro	Constrói o futuro
Vê obstáculos	Vê desafios e oportunidades
É coisa do passado e está em extinção	É imprescindível para o presente e futuro

**Quadro 1 – Chefe x Líder**  
**Fonte: Arantes (2013).**

Atualmente, todo chefe tem o discurso de um líder, porém as suas ações é que dirão se realmente é ou não um líder. O chefe pode até mudar a forma de pensar, mas a de agir leva mais tempo. O líder consegue unir um grupo e levá-lo a atingir os objetivos mesmo sem autoridade. A liderança pode ser estudada em termo de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados (MAXIMIANO, 2012).

A definição da liderança envolve duas dimensões: a primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem o que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguirem quem eles percebem como instrumentais para satisfazer os próprios objetivos pessoais e necessidades. (CHIAVENATO, 2007, p. 307).

A liderança é necessária em todos os tipos de organizações. É considerada a mola mestra para o sucesso de uma organização. É um dos recursos primordiais para que a empresa consiga solidificar e atingir os seus objetivos (TRABALHOS FEITOS, 2013).

### 3.7.1 Estilos de Liderança

Liderar é a habilidade de atrair, desenvolver, motivar e reter os melhores talentos em uma equipe. Com a finalidade de atingir metas, um líder influencia as atividades do grupo. Esta influência lhe traz poder, fazendo com que seus liderados cumpram suas tarefas. As chefias nem sempre estão capacitadas a serem líderes. Muitas vezes não é o mais capaz que ocupa a posição de chefia, mas sim aquele que detém o cargo de quem manda. A liderança divide-se em três tipos: autocrática, democrática e liberal (CHIAVENATO, 2007).

SITUAÇÃO	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apoia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do líder	É “pessoal”, domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado

**Quadro 2 – Tipos de Lideranças**  
**Fonte: Adaptado de Belluzzo (2002).**

As abordagens de estilo de liderança mostra como o líder se comporta. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas (BRAZ, 2013)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> BRAZ, C. M. **Liderança:** uma análise sobre a liderança entre os gestores da empresa XYZ. (Monografia) Brasil Escola. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/lideranca-uma-analise-sobre-lideranca-entre-os-gestores-empresa.htm>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

### 3.7.2 Liderança e Motivação

Liderança e motivação é o ato de liderar pessoas em busca da força da energia psicológica ou tensão que põe em movimento o comportamento humano, de forma a aplicá-los em benefício da própria pessoa e do grupo no qual esse membro está inserido (RHPORTAL, 2013).

Motivar pessoas e mantê-las motivadas é um desafio a ser enfrentado diariamente por gestores de quaisquer organizações. Liderar equipe requer conhecimento e habilidades para que se possa identificar em cada colaborador isoladamente e na equipe como um todo, pontos fortes, pontos fracos e oportunidades (RHPORTAL, 2013).

A motivação da equipe, e isso inclui o gestor, é fator decisivo para a otimização do relacionamento das pessoas e reflexos positivos na execução das atividades na organização. Não se pode cobrar algo que não se pratica. Líderes desmotivados jamais terão colaboradores motivados (RHPORTAL, 2013).

### 3.7.3 Liderança e Engajamento

É bem verdade que a atuação da liderança impacta diretamente no engajamento dos funcionários. O baixo comprometimento reflete em uma comunicação carente e falta de clareza sobre os objetivos da empresa quanto ao desempenho esperado de cada colaborador. A prática de *feedback*<sup>8</sup> é essencial para o alinhamento da definição de metas, fundamental na liderança (CLARH, 2012).

Todo profissional precisa estar engajado para perceber-se como parte do todo e ter orgulho de pertencer à organização. Isso o motivará a superar os obstáculos e celebrar conquistas. Um colaborador engajado legitima seu líder,

---

<sup>8</sup> “Feedback é um processo de alimentação que ocorre através do fornecimento de informações críticas para o ajuste de desempenho e performance de uma pessoa. O objetivo fundamental do feedback é ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho e performance (desempenho ao longo do tempo) através do fornecimento de informações, dados, críticas e orientações que permitam reposicionar suas ações em um maior nível de eficiência, eficácia, efetividade e excelência!”. Fonte: HILSDORF, C. **O que é feedback?**. (Publicado em: 18 jul. 2012). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-feedback/64884/>>. Acesso em: 29 out. 2013.

constrói alianças e compromete-se com os objetivos da equipe. O modo como o gestor se posiciona é o que faz com que as pessoas colaborem e os resultados aconteçam (FARIAS, 2013).

#### 3.7.4 Líder do Futuro

Em uma época em que a liderança se torna tão importante, mas ao mesmo tempo tão rara nas empresas, cada vez mais surge questões acerca de quem serão os líderes do futuro (DINIZ, 2010).

No passado, o perfil da liderança nas empresas era claramente mais autoritário do que atualmente. A liderança refletia no funcionamento da sociedade como um todo. Hoje em dia, a situação é completamente diferente. Tudo é negociado, seja nas famílias ou nas empresas. Quando decisões devem ser tomadas, tudo é questionado (DINIZ, 2010).

A seguir, é possível observar algumas características que um líder do futuro pode apresentar (DINIZ, 2010):

- Conhecer a si mesmo: sabe quais são seus pontos fortes e fracos, suas ameaças;
- Sabe sua missão e tem uma visão do futuro: sabe o que quer, onde e com quem estará nos próximos meses e anos;
- Implementa sua visão do futuro sem medo: não teme o fracasso, tem consciência de seus valores e capacidade. Aprende a transformar o fracasso em *feedback*, fundamental para seus próximos passos;
- É criativo: pode exercer papéis diversos e se comporta de maneira diferente de acordo com as situações que se apresentam e com pessoas diferentes. Conhece o perfil comportamental de seus liderados e adapta-se a eles;
- Tem uma vida equilibrada: é um líder em sua família e comunidade na busca pela espiritualidade e pela saúde;

- É um *coach*<sup>9</sup>: gestores que forem *coaches* serão a regra. Um líder *coach* significa uma mudança brusca com relação aos comportamentos da maioria dos líderes atuais. Quer dizer, liderar por meio de perguntas e não de respostas, e colocar-se em condição de igualdade com seus liderados. Para isso ser possível são necessárias três qualidades: autoconfiança, paixão pelo que faz e amor pelas pessoas;
- Tem integridade: o líder de sempre, porém não se deixa levar por tentações. Integridade não tem meio termo.

O líder do futuro deve criar valor e significado na vida das pessoas de uma empresa, alinhando as ações de cada indivíduo à missão, visão, valores e cultura da organização. A verdadeira liderança só será conseguida por meio de confiança e respeito pelos liderados (DINIZ, 2010).

---

<sup>9</sup> “Coaching é uma gíria que surgiu nas universidades norte-americanas para definir um tutor particular. O *coaching* preparava os alunos para exames de determinada matéria. Com o tempo passou a ser usada também para se referir a um instrutor ou treinador de cantores, atletas ou atores. A palavra *coaching* vem da palavra inglesa ‘*coach*’ e significa treinador. Esse treinador tem o objetivo de encorajar e motivar o seu cliente a atingir um objetivo, ensinando novas técnicas que facilitem seu aprendizado”. Fonte: SIGNIFICADOS. **O que é coaching?**. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/coaching/>>. Acesso em: 28 out. 2013.

## 4 COMO MOTIVAR E ENGAJAR PESSOAS

Um dos maiores desafios da administração é motivar pessoas. Torná-las decididas, confiantes e comprometidas a alcançar os objetivos propostos.

Para estimular uma equipe e atingir os objetivos motivacionais, o administrador deve possuir o conhecimento de todas as teorias estudadas no item 3.2 do presente estudo de forma a criar condições de aplicá-las na vida organizacional através de modelos práticos de gestão motivacional.

As pessoas são diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Pode-se apresentar, apesar das dificuldades, uma série de recomendações que, se aplicadas, poderão de alguma forma influir na motivação dos funcionários (GIL, 2011):

- Valorize as pessoas;
- Reconheça seus avanços;
- Encoraje a iniciativa;
- Ofereça incentivo;
- Enriqueça as funções;
- Delegue autoridade;
- Faça avaliações;
- Promova mudanças.

As pessoas são motivadas pela vontade de satisfazerem seus desejos e necessidades. O segredo da mudança é identificar o que motiva o profissional. Ninguém motiva pessoas, elas são motivadas para agir e obter resultados, pois quem faz algo o faz por duas razões: obter resultado desejável ou evitar um resultado indesejável. São as pessoas que devem desejar o sucesso (GIL, 2011).

Quando se diz que uma pessoa está engajada, afirma-se que ela encontrou um real motivo para empenhar todo o seu potencial. Manter uma equipe considerada de alto desempenho não é tarefa fácil para as empresas, principalmente se considerar a grande competitividade (GIL, 2011).

O engajamento é o responsável em fazer com que seus funcionários trabalhem melhor. O que realmente os motiva é fazê-los se sentirem empossados,

dando-lhes responsabilidades e margem de ação. Enfim, quando eles têm certo poder. Isso acontece quando (UNIVERSIA, 2012):

- Eles são desafiados, fornecendo ferramentas para alcançar sucesso;
- Eles veem seu trabalho ser reconhecido e admirado;
- Eles sentem que são parte de um time que faz a diferença;
- São compensados apropriadamente;
- Eles conseguem todas as informações necessárias para realizar o trabalho;
- Seus gestores e chefes trabalham tanto quanto ele.

Isso tudo significa: maior retenção desses funcionários na empresa, efetividade, produtividade e alto desempenho.

É importante, ainda, diferenciar engajamento de motivação, mas não esquecer que um depende do outro. Para um funcionário fazer grandes realizações é preciso que ele se engaje no trabalho para criar um ambiente de motivação. Para um líder que deseja o sucesso da empresa e dos funcionários é preciso se engajar para mantê-los motivados (UNIVERSIA, 2012).

#### 4.1 FERRAMENTAS PARA PROMOVER A MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NOS COLABORADORES

Nesta sessão, apresentam-se as estratégias e ferramentas que podem ser utilizadas e implantadas na organização com o objetivo de transformar e produzir a motivação e o engajamento nos colaboradores.

#### 4.2 MAPEAMENTO COMPORTAMENTAL

Existem diversos tipos de pessoas e comportamentos. O que caracteriza cada ser humano em particular é a sua essência, pois é nela que se encontram os atributos e necessidades de cada um. Para descobrir essa essência humana, a

tecnologia disponibiliza uma ferramenta de mapeamento comportamental que auxilia a conhecer melhor as características de uma pessoa. Ela também identifica outros fatores que modelam o comportamento: flexibilidade, capacidade de adaptação a mudança, estilo de liderança, perfil profissional, autoestima, nível de stress, dentre outros (LEHMANN, 2013)<sup>10</sup>.

No uso profissional, essa ferramenta é extremamente eficiente, pois economiza dinheiro e deixa a pessoa mais satisfeita e trabalhando com o que gosta. Nessa linha, a pesquisa comportamental objetiva saber se os traços estruturais da personalidade do indivíduo correspondem às exigências do cargo oferecido pela empresa. Assim, é possível potencializar o desenvolvimento do participante de forma consistente, pois haverá acesso as suas preferências de comportamento, juntamente com seus pontos fortes e fracos (BISPO, 2012).

Para se compreender como funciona o perfil comportamental, existem quatro características comportamentais presentes nas pessoas que podem ser observadas pelos gestores (FERRAZ, 2011):

- Dominância: perfil competitivo, autoritário;
- Influência: perfil persuasivo, comunicativo;
- Estabilidade: perfil ouvinte, organizado;
- Conformidade: perfil detalhista, focada.

---

<sup>10</sup> LEHMANN, L. **Perfil comportamental:** conhecendo pessoas, descobrindo potenciais. Instituto Ferrarezi. Disponível em: <<http://institutoferrarezi.com/perfil-comportamental-conhecendo-pessoas-descobrimdo-potenciais/>>. Acesso em: 13 ago. 2013.



**Figura 11 – Perfil Comportamental**  
**Fonte: Crescimentum (2013).<sup>11</sup>**

Existem inúmeros testes para se avaliar o comportamento humano. O mais utilizado é, sem dúvidas, o conceito DISC (já exposto no presente trabalho da figura 7). Esse conceito tem por finalidade averiguar se a personalidade da pessoa condiz à exigida pelo cargo da organização.

Uma avaliação de perfil evita problemas futuros dentro da empresa. Ela é essencial em um recrutamento e seleção, remanejamento de cargos ou em cargos de liderança. É preciso dizer que nem sempre um profissional que se destacou nos resultados técnicos dessa avaliação consegue exercer uma função na gestão de pessoas com a mesma maestria (MENDES, 2013).

O foco de sua aplicação está centrado na avaliação por meio de um questionário que se divide em escalas compondo o quociente emocional. Dentre as principais escalas são avaliados os diversos níveis de respostas dos profissionais nos quesitos: flexibilidade, integridade, expressão, consciência emocional (sua própria e dos outros), foco, intuição, poder pessoal, dentre outros (RHCENTRAL, 2010).

O teste é útil para qualquer pessoa que a empresa necessite traçar o quociente emocional a fim de identificar qual melhor cargo a ocupar, para que esteja mais alinhado ao seu perfil (RHCENTRAL, 2010).

<sup>11</sup> CRESCIMENTUM. **Análise de perfil comportamental.** Disponível em: <<http://www.crescimentum.com.br/home/Analise-De-Perfil-Comportamental.aspx>>. Acesso em: 12 set. 2013.

### 4.3 PESQUISA DE CLIMA

A pesquisa de clima organizacional é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa a fim de compreender os principais focos de problemas e, assim, melhorar o ambiente de trabalho. Ela cria um canal de comunicação com os colaboradores e identifica os aspectos positivos e negativos que impactam o ambiente de trabalho. Essa pesquisa eleva bastante o índice de motivação dos colaboradores (SORIO, 2011).

A pesquisa de clima é um instrumento gerencial capaz de medir a percepção dos colaboradores quanto aos aspectos importantes da empresa. serve como ponto de partida para ações estratégicas que tenham como base a melhoria da empresa e do ambiente de trabalho (LOPES, 2013).

Uma pesquisa organizacional aborda questões como (LOPES, 2013):

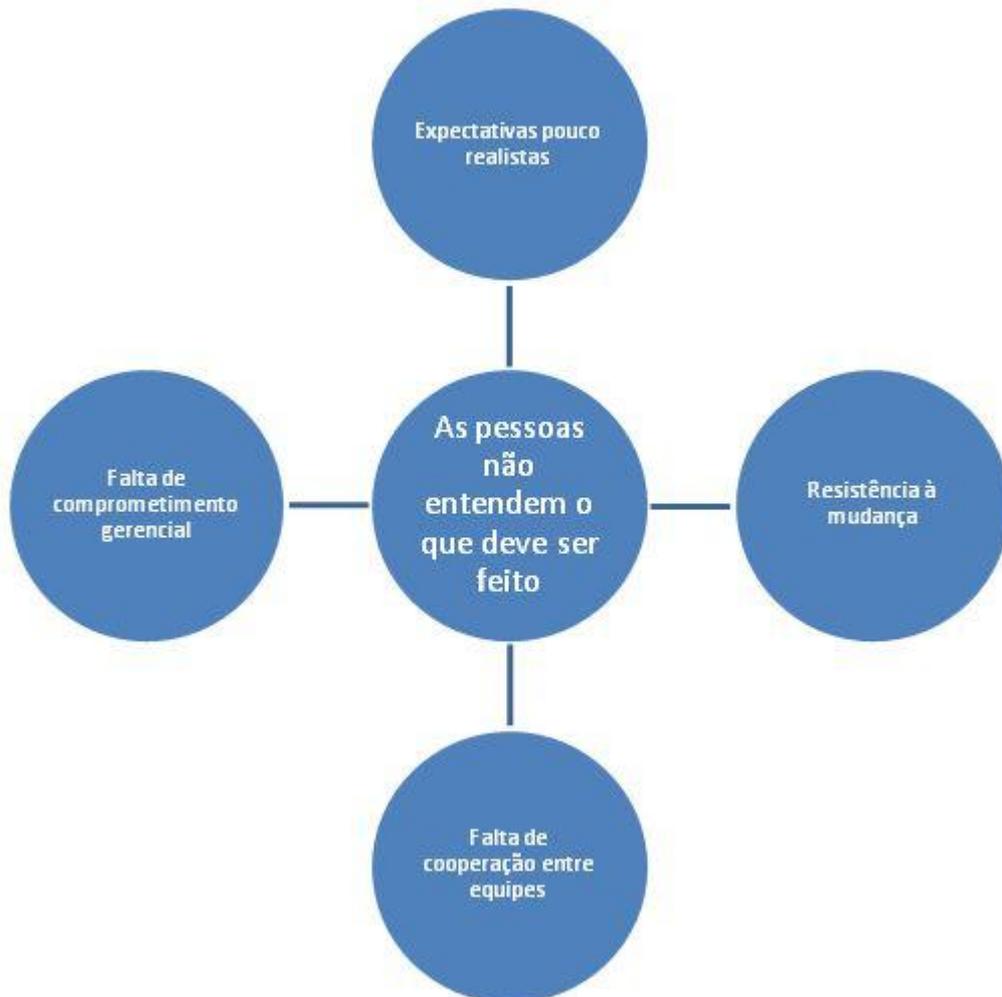
- O trabalho em si;
- Integração setorial e interpessoal;
- Salário;
- Aumento da satisfação;
- Diminuir a rotatividade;
- Estilo gerencial;
- Comunicação;
- Desenvolvimento profissional;
- Benefícios;
- Trabalho em equipe;
- Imagem da empresa;
- Condições físicas de trabalho.

Para que essas ferramentas sejam bem aplicadas é preciso observar as fases do processo da pesquisa de clima (LOPES, 2013):

- Reunião com RH para conhecer a cultura e perfil dos colaboradores;
- Elaboração de formulário;
- Comunicação aos colaboradores para a realização da pesquisa;
- Aplicação da pesquisa;
- Apuração dos dados;

- Relatórios;
- Plano de ação para sanar as dificuldades encontradas.

No processo de implementação da pesquisa de clima é possível encontrar dificuldades que devem ser tratadas uma a uma e de acordo com a necessidade de cada organização.



**Figura 12 – Pesquisa de Clima**  
Fonte: Corrêa (2009).

Na implementação da pesquisa é importante inicialmente promover eventos, apresentado a todos os participantes das equipes envolvidas e disponibilizar durante a execução da pesquisa, as informações de contato de todas as pessoas, bem como indicar os líderes de equipe e suas responsabilidades, tornando clara a importância da comunicação para o sucesso das atividades (LOPES, 2010).

O clima interno das organizações é fator crítico de sucesso. Conhecer a percepção coletiva no trabalho resulta em melhoria no ambiente e, conseqüentemente, dos resultados da empresa (LOPES, 2010).

#### 4.4 PESQUISA DE ENGAJAMENTO

A pesquisa de engajamento dos colaboradores além de mensurar a satisfação dos funcionários, avalia o comprometimento, o que é um diferencial de competitividade. Com essa pesquisa a empresa obtém benefícios tangíveis em relação aos resultados da organização (TOWERS WATSON, 2012).

A seguir, elencam-se alguns pontos importantes de mensuração(TOWERS WATSON, 2012):

- Comunicação;
- Relacionamento com clientes;
- Função para papel de trabalho;
- Como é realizado o trabalho;
- Clima organizacional;
- Liderança.

O engajamento dos colaboradores para com os objetivos organizacionais representa um diferencial competitivo, incrementa seus resultados e cria condições essenciais para o sucesso da organização.

Somente com o nível elevado de comprometimento dos colaboradores, que é um dos facilitadores para a empresa colocar sua estratégia em ação, será possível que se tornem aliados da empresa, obtendo sucesso e atingindo os objetivos e resultados esperados (TOWERS WATSON, 2012).

Para testar o nível de engajamento dos colaboradores com a organização é aplicada uma pesquisa. É fundamental responder cada questão, retratando a realidade de cada colaborador respondente na pesquisa. As perguntas do teste dispõem de opções como: discordo, concordo ou neutro.

O resultado final da pesquisa de engajamento deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades e elaboração de um plano de ação.



Figura 13 – Pesquisa de Engajamento  
Fonte: Equestiona (2013).<sup>12</sup>

Depois de realizada a pesquisa, é necessário o líder tomar alguns passos para tornar o engajamento possível e a equipe mais produtiva e rentável (MATTA, 2013)<sup>13</sup>.

1º passo: definir metas para a equipe. Ser específico;

2º passo: agir como facilitador e treinador de forma a contribuir com a realização de cada integrante da equipe;

3º passo: reconhecer o esforço, os méritos e o desempenho final, proporcionando a motivação;

4º passo: dar orientações corretivas e *feedbacks* de forma individual;

5º passo: recompensar os colaboradores e incentivar à motivação e mantê-los engajados.

Vale lembrar que a motivação é fator essencial para que as equipes apresentem uma *performance* melhor (MATTA, 2013)<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> EQUATIONA. **Pesquisa de engajamento**. Disponível em: <<http://www.equestiona.com/pt-br/pesquisa-de-engajamento/>>. Acesso em: 23 out. 2013.

<sup>13</sup> MATTA, V. **5 passos para engajar e tornar sua equipe mais produtiva e rentável**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/coaching-organizacional/5-passos-para-engajar-e-tornar-sua-equipe-mais-produtiva-e-rentavel/>>. Acesso em: 30 out. 2013.

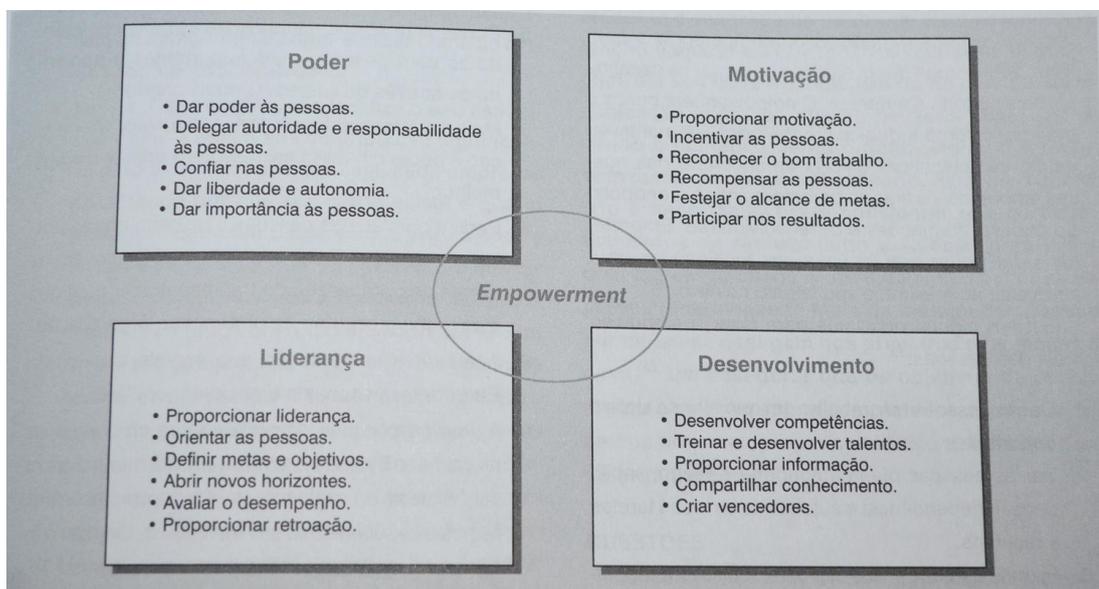
<sup>14</sup> Idem, *Ibidem*.

## 4.5 EMPOWERMENT

*Empowerment* é uma ação da gestão estratégica que visa o melhor aproveitamento do capital humano nas organizações através do poder. A prática do *empowerment* é fundamental para libertar a empresa do vício da centralização das decisões que a torna lenta e burocrática. Com esta atitude, a empresa descentraliza suas decisões e estabelece um estilo de gestão extremamente mais participativa, dando maior autonomia aos seus colaboradores (HILSDORF, 2010).

*Empowerment* trata de dar poder, autoridade e responsabilidade às pessoas para torna-las mais ativas e proativas dentro da organização. Com esse poder, há uma agregação de valor na ação dos funcionários dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2010).

Para o *empowerment* acontecer, são necessários alguns elementos básicos evidenciados pela figura abaixo:



**Figura 14 – Empowerment**  
**Fonte: Chiavenato (2010).**

As etapas que orientam para a implementação de um programa de *empowerment* com sucesso são (HILSDORF, 2010):

- Tolerância a erros;
- Desenvolvimento de confiança;

- Visão para gerar efeitos positivos;
- Fixação de metas que precisam ser estabelecidas;
- Avaliação para medir a distância entre o planejado e o alcançado;
- Motivação. Pois apenas os funcionários motivados são capazes de se comprometer com a missão organizacional.

A importância da implantação do *empowerment* encontra-se diretamente relacionada com a tomada de decisões, competências e responsabilidades em todos os segmentos (PEIXOTO, 2011).

O *empowerment* faz maravilhas dentro da organização. Através dele as pessoas assumem as seguintes responsabilidades (CHIAVENATO, 2010):

- Melhoria contínua do trabalho;
- Execução das tarefas;
- Atividades em equipe;
- Foco na missão organizacional;
- Ação traduzida em agregar valor.

Com o *empowerment*, as pessoas tornam-se parceiras da organização, melhorando a qualidade das atividades, maior rapidez na execução das ações e gerando oportunidade de novos talentos. Ele também permite as equipes se autogerenciarem, aumentando, assim, a confiança, a perspectiva de atingir os objetivos pré-estabelecidos e de superar metas, otimizando o ambiente de trabalho (PEIXOTO, 2011).

#### 4.6 ENDOMARKETING

*Endomarketing* é uma das áreas da administração que busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional para uso no ambiente interno das corporações. Um dito popular diz que para se vender um produto, a empresa precisa, primeiro, convencer seus funcionários a comprá-lo (ARRUDA, 2010).

Nessa linha, o *endomarketing* surge como elemento de ligação entre cliente, produto e funcionário. Para vender um produto, uma ideia ou um posicionamento de marketing, o funcionário passa a ser tão importante quanto o cliente. Significa torná-

lo aliado, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho (ARRUDA, 2010).

O *endomarketing* existe para atrair e reter seu primeiro cliente: o interno. Assim, busca obter resultados significativos para a empresa e, conseqüentemente, atrair e reter clientes externos. Afinal, funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com os próprios produtos lançados, acabarão por fazer uma contrapropaganda cada vez que se multiplicar, fora da empresa, a sensação de descontentamento que os dominam. Em contra partida, se os funcionários estiverem satisfeitos, acabarão por vender os produtos para clientes externos (ARRUDA, 2010).

O funcionário deve saber da importância do lugar no qual trabalha e da sua própria importância, pois só assim poderá construir um bom ambiente de trabalho e uma boa equipe.



Figura 15 – Endomarketing  
Fonte: Arruda (2010).

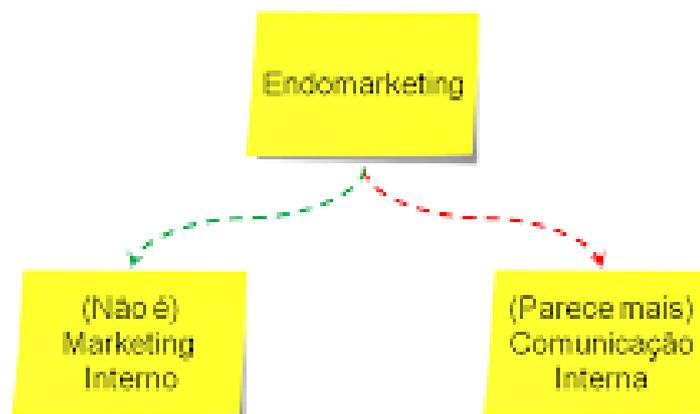
O *endomarketing* tem papel fundamental no que diz respeito a fazer o colaborador vestir a camisa da empresa. As ações promovem a integração entre funcionário, setores e hierarquia, tornando o ambiente de trabalho mais agradável. Campanhas internas podem melhorar a produtividade dos colaboradores (ARRUDA, 2010).

Baseado em ações de *marketing* e aliado ao RH, esses profissionais podem desenvolver o *endomarketing* e garantir melhorias no que diz respeito ao assunto de interesse dos colaboradores. A partir do momento em que o RH contata uma necessidade dos funcionários, a área de comunicação desenvolve campanhas para atender essa demanda (ARRUDA, 2010).

Há uma variedade de ações que podem ser desenvolvidas. Além de comunicar mudanças através de canais tradicionais como o jornal, mural ou newsletter, podem ser ofertados cursos, palestras, workshops, festas, descontos ou bônus especiais nas lojas da empresa (MICROMAR, 2010).

O canal de comunicação empresa-funcionário é importantíssimo para que este último sinta-se integrado à primeira. É bem verdade que há grande resistência e dificuldades em convencer a empresa de que o público interno é tão importante quanto o externo (ARRUDA, 2010).

Desta forma, o objetivo central do *endomarketing* é focar nas pessoas para gerar resultados. São ações com a finalidade de promover a interação entre funcionário e empresa, criando métodos motivacionais, eventos, treinamentos, valorização e atividades do gênero (LAUER, 2012).



**Figura 16 – Endomarketing e Comunicação Interna**  
Fonte: Gushi (2011).

O *endomarketing* engloba todo o processo de comunicação de uma empresa, desde formar a interação da equipe gerencial com seus liderados até como promover uma campanha motivacional como, por exemplo, o clima organizacional (LAUER, 2012).

Gushi (2011) elucida que uma ação do *endomarketing* é dividida em três pilares:

- Ações estratégicas;
- Ações motivacionais;
- Apoio à gestão na implantação do programa.

É preciso ter muito cuidado na comunicação com os funcionários, pois eles vivem a realidade da empresa todos os dias (LUCENA, 2012).

#### 4.7 AVALIAÇÃO 360 GRAUS

A avaliação 360° é um método de análise indicado para o processo de desenvolvimento de práticas de gestão. Neste processo, uma pessoa se autoavalia em relação a um conjunto de competências e é simultaneamente avaliado segundo as mesmas competências por seus colaboradores, diretor, colegas, superiores e pares (PERIARD, 2012).

Essa avaliação tem o objetivo de ajudar a pessoa avaliada a progredir no seu desenvolvimento individual, colocando em evidência suas competências, tanto aquelas que são fortes quanto as que se situam como área de desenvolvimento (PERIARD, 2012).



**Figura 17 – Avaliação 360°**  
Fonte: Periard (2012).

Esta avaliação é feita por meio de questionário específico que visa descrever os comportamentos e competências considerados essenciais pela organização a fim de facilitar o alcance de seus objetivos e estratégias (DA CONSULTING, 2013)<sup>15</sup>.

O resultado final deverá apresentar informações necessárias para a identificação de oportunidades e melhorias no desempenho do avaliado, oferecendo dados para a elaboração de um plano de ação em relação às melhorias individuais e também da própria organização (GERALDO, 2009).

Esses resultados do processo são confidenciais. O avaliado terá acesso aos resultados, porém não saberá quem os avaliou. Desta forma, o avaliado utiliza o *feedback* que recebeu na avaliação para guiar seu desenvolvimento profissional, principalmente em suas competências e comportamentos de lideranças percebidas como essenciais para a empresa (DA CONSULTING, 2013)<sup>16</sup>.

A avaliação 360° possui diversas possibilidades de utilização (PERIARD, 2012):

- Mudança no comportamento;
- Avaliação de desempenho;
- Coaching individual;
- Necessidade de treinamento;
- Revisão de carreira;
- Mudança de cultura.

Para o avaliado, a avaliação 360° possibilita (PERIARD, 2012):

- Compreender como é percebido pelos outros;
- Compreender expectativas da equipe;
- Aprimorar o conhecimento;
- Avaliar seu comportamento e a consequência de suas ações;
- Visualizar seu desempenho profissional;
- Desenvolver suas competências e gerenciar a evolução de sua carreira.

Após implementar as ações de melhorias, a equipe se fortalece, os indivíduos trabalham melhor e a empresa ganha colaboradores com desempenho acima do esperado (PERIARD, 2012).

---

<sup>15</sup> DA CONSULTING. **Avaliação 360°**. Disponível em: <<http://www.daconsulting.com.br/avaliacao-360/avaliacao-360>>. Acesso em: 13 ago. 2013.

<sup>16</sup> Idem, Ibidem.

## 4.8 COACHING

Atualmente, é impossível se falar em liderança sem falar em *coaching*. *Coaching* é um relacionamento profissional que ajuda as pessoas a produzirem resultados extraordinários em suas vidas, carreiras, empreendimentos e nas organizações (DINIZ, 2010).

Através do *coaching*, os clientes aprimoram a qualidade de vida, o aprendizado e a *performance*. A interação entre o *coach* (pessoa que conduz o processo) e o *coachee* (pessoa que é alvo do processo), faz o *coachee* descobrir suas metas e seu potencial ainda inexplorado. Ajuda a transformar esse conjunto em ação e a não perder o foco no caminho da implantação (DINIZ, 2010).



Figura 18 – Coaching  
Fonte: Molina (2013).<sup>17</sup>

*Coaching* é um processo estrutural no qual o *coach* tem a missão de ajudar o *coachee* a atingir os objetivos que são acordados no início do processo. O *coach* é apenas um instrumento eficaz que pode maximizar o potencial das pessoas. Um fator essencial para o sucesso no processo é fato do *coach* sempre lembrar o

<sup>17</sup> MOLINA, W. **O que é coaching?**. Disponível em: <<http://www.vagnermolina.eti.br/wp/coaching/o-que-e-coaching/>>. Acesso em: 29 ago. 2013.

*coachee* dos comportamentos e compromissos assumidos e responsabilizá-lo pelos resultados atingidos (MOLINA, 2013)<sup>18</sup>.

De acordo com Gil (2011), o *coach* desenvolve-se em uma sequência de etapas:

- Estabelecimento de uma relação de confiança;
- Definição de objetivos;
- Análise do estado das coisas (crenças, valores, atitude, hábitos, competência, comportamento);
- Estabelecimento do plano de ação;
- Acompanhamento para o *feedback* ou eventuais redirecionamentos.

O *coaching* pode ser utilizado com diversos objetivos, tais como (GIL, 2011):

- Redefinição da organização;
- Gestão de conflitos;
- Desenvolvimento da coesão das equipes;
- Ajuda na resolução de problemas;
- Melhoria da marca de um produto;
- Auxílio na mudança;
- Tomada de decisão;
- Incremento da liderança, dentre outros.

O *coaching*, como ferramenta de liderança, pode ser usado de duas maneiras:

- *Coaching* informal: consiste exatamente em fazer perguntas no dia a dia. Em concordância com Diniz (2010, p. 119) sugere-se que se norteie em quatro perguntas:
  - O que você é?
  - Como você pode conseguir isso?
  - O que pode impedi-lo?
  - Como você vai saber que conseguiu?

Se o liderado responder a essas quatro perguntas de forma satisfatória, a meta estará traçada e o papel de líder *coach* muito bem encaminhado.

- *Coaching* formal: é composto por cinco etapas (DINIZ, 2010, p. 120):

---

<sup>18</sup> MOLINA, W. **O que é coaching?**. Disponível em: <<http://www.vagnermolina.eti.br/wp/coaching/o-que-e-coaching/>>. Acesso em: 29 ago. 2013.

- Construir parceria sólida;
- Estabelecer visão do futuro;
- Analisar a trajetória de suas realizações;
- Montar um plano de ação;
- Avaliar o resultado.



**Figura 19 – O Processo do Coaching**  
 Fonte: ABC, Academia Brasileira de Coaching (2013).<sup>19</sup>

A empresa contrata o *coach* para desenvolver o processo, trabalhando junto ao RH e aos líderes. O *coach* executivo compreende o desenvolvimento de liderança, competência de gestão, melhoria nas relações interpessoais, motivação, foco, desenvolvimento de equipe e, é claro, a aceleração dos resultados e do alinhamento sistêmico dos colaboradores à cultura organizacional. Esse processo visa o equilíbrio entre o desenvolvimento das pessoas e as ambições da empresa (ABC, 2013)<sup>20</sup>.

O desenvolvimento do *coaching* executivo da liderança são duas faces da mesma moeda: a do sucesso empresarial, através da melhoria dos resultados da corporação, e a pessoal (ABC, 2013)<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> ABC. Academia Brasileira de Coaching. **O que é coaching?**. Disponível em: <<http://www.abracoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/o-que-e-coaching/>>. Acesso em: 12 set. 2013.

<sup>20</sup> Idem, Ibidem.

<sup>21</sup> Idem, Ibidem.

A aplicação do *coaching* executivo é realizado atualmente para o aprimoramento e desenvolvimento de competências emocionais e organizacionais dos líderes e gestores em geral que buscam um equilíbrio no dia a dia (ABC, 2013)<sup>22</sup>.



**Figura 20 – Coaching Executivo e Liderança**  
**Fonte: Cortez (2012).**

O apoio que pode ser prestado pelo processo de *coaching* vai justamente ajudar na harmonização de potenciais e conflitos que possam surgir na vida pessoal e profissional: você-líder-pessoa e você-empresa-resultados (CORTEZ, 2012).

O *coaching* como forma estratégica e dentro do conceito de liderança é adotado por empresas que visam um diferencial competitivo, destaque no mercado e equipe apta a enfrentar novos desafios. O líder orienta seu comandado a descobrir e promover seus próprios mecanismos de aprendizagem e otimização através de um constante processo de diálogo e *feedback*. Ele exerce sua liderança baseando-se no compromisso de alinhar seus liderados para um objetivo em comum (CORTEZ, 2012).

A capacitação do *coaching* é um modelo que estimula o capital intelectual, não existindo outra forma de liderança, mas permitindo que o ambiente de trabalho

<sup>22</sup> ABC. Academia Brasileira de Coaching. **O que é coaching?**. Disponível em: <<http://www.abracoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/o-que-e-coaching/>>. Acesso em: 12 set. 2013.

seja construído com base no treinamento e desenvolvimento em prol do crescimento do todo (CATALÃO; PENIM, 2010).

#### 4.9 FEEDBACK

Nas empresas, o *feedback* é reconhecido como um instrumento fundamental para o desenvolvimento dos profissionais. Contudo, poucos sabem realmente como utilizá-lo de forma eficaz. O principal objetivo do *feedback* é oferecer informações necessárias para que as pessoas possam potencializar suas forças e superar suas fraquezas (RUGGIO, 2013)<sup>23</sup>.

*Feedback* é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento (CANAL DO EMPREENDEDOR, 2013)<sup>24</sup>.

Diniz (2010) evidencia que o *feedback* é o retorno que se dá a alguém sobre o seu desempenho ou impacto em qualquer atividade.

Desta forma, o *feedback* é uma ferramenta delicada e exigente. Na medida em que o cliente traz para a sessão de *coaching* um conjunto alargado de questões que frequentemente se fazem presentes (como trabalho, vida familiar, social e lazer), essas questões acabam se cruzando. Por um lado, é preciso tratá-los de forma separada, mas por outro lado há que se encarar como um todo (CATALÃO, PENIM, 2010).

O *feedback*, se feito corretamente, pode ser um aliado tanto para o funcionário crescer profissionalmente, quanto para a empresa atingir suas metas. As empresas que não possuem comunicação entre as pessoas, certamente não evoluem quanto poderiam (UOL, 2013)<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> RUGGIO, A. **A ferramenta que faltava para o sucesso do feedback.** Crescimentum. Disponível em: <[http://www.crescimentum.com.br/home/Artigos/Lideranca/lideranca\\_Ferramenta.pdf](http://www.crescimentum.com.br/home/Artigos/Lideranca/lideranca_Ferramenta.pdf)>. Acesso em: 23 jul. 2013.

<sup>24</sup> CANAL DO EMPREENDEDOR. **O que não fazer durante uma reunião de feedback.** Disponível em: <<http://canaldoempreendedor.com.br/coaching/o-que-nao-fazer-durante-uma-reuniao-de-feedback/>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

<sup>25</sup> UOL. **Retorno que dá resultado.** Gestão & Negócios. Disponível em: <<http://carreiraenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/18/artigo159951-1.asp>>. Acesso em: 23 ago. 2013.



**Figura 21 – Feedback**  
**Fonte: Olivetti (2010).**

O papel do *feedback* é aprimorar o trabalho dos colaboradores através da busca pelo aperfeiçoamento, pois é um importante recurso que permite que a pessoa perceba como está sua conduta profissional, onde está acertando e quais pontos deve melhorar. Pode-se citar três tipos de *feedback* de acordo com a Equipe IBC Coaching (2013):

- *Feedback* Construtivo: consiste na informação dada sobre o comportamento de um profissional acompanhada de uma sugestão de melhoria;
- *Feedback* Positivo: é dada a informação que indica qual comportamento do profissional fez com que ele alcançasse os objetivos propostos;
- *Feedback* Negativo: é utilizado quando o profissional não atingiu o resultado esperado, encorajando-o à mudança.

Proporcionar esse tipo de comunicação gera mais confiança e dedicação por parte dos líderes e colaboradores, criando um ambiente aberto à comunicação e, conseqüentemente, à melhoria dos relacionamentos e engajamento (IBC, 2013).

O *feedback* não significa somente criticar, mas sim é fruto da crítica construtiva e do elogio oportuno e sincero. Um bom líder é aquele que se preocupa em dar um *feedback* diário (COSTA, 2013)<sup>26</sup>.

Nessa linha, é necessário construir um relacionamento interpessoal entre líderes e liderados. O líder precisa ressaltar os pontos positivos dos liderados e deixar claro que o principal foco é o desenvolvimento e crescimento deles dentro da organização (CANTIDIO, 2012).

Algumas dicas simples e eficazes de como dar e receber *feedback* são elencadas por Betti e Tindó (2013):

- Para o avaliador:
  - Iniciar uma conversa num tom ameno, lembrando junto com seu colaborador os resultados esperados para determinado trabalho;
  - Fazer uma abordagem construtiva do desempenho do funcionário;
  - Expor pontos negativos com clareza e objetividade;
  - Discutir as mudanças que podem ser feitas para se atingir um novo resultado;
  - Marcar novo *feedback* para avaliação do desenvolvimento do trabalho;
  - Ao terminar a conversa, encorajar o colaborador a melhorar seu desempenho continuamente.
- Para o colaborador:
  - Mostrar-se disposto a ouvir o que o avaliador diz;
  - Pensar acerca do que aconteceu, processar, refletir e questionar;
  - Ser proativo durante a conversa, pedindo detalhes, fatos e exemplos específicos para compreender os pontos positivos e negativos ressaltados pelo líder.

O momento do *feedback* é a hora de se falar a verdade, dando um retorno profissional ao funcionário. Isto deve acontecer sempre que houver necessidade de mostrar aos colaboradores seus desempenhos nas atividades (BETTI; TINDÓ, 2013).

---

<sup>26</sup> COSTA, E. **O poder do feedback**. Partner Consulting. Disponível em: <[http://www.partnerconsulting.com.br/artigos\\_det.asp?pagina=11&artigo=41](http://www.partnerconsulting.com.br/artigos_det.asp?pagina=11&artigo=41)>. Acesso em: 20 jul. 2013.

As avaliações podem acontecer mensalmente com reuniões entre os superiores de cada área e seus respectivos colaboradores e líderes. Dependendo do caso, e da importância que a atividade ou meta possuem para o setor, pode-se realizar um *feedback* diariamente mesmo que de forma verbal (UOL, 2013)<sup>27</sup>.



Figura 22 – Escada do Processo de Feedback  
Fonte: Arruda (2012).

Se conduzido com sinceridade e prudência, o *feedback* aproxima a equipe dos líderes e cria laços de confiança. Quando os membros confiam uns nos outros é mais fácil falar de temas como limitações e deficiências. Por isso, um *feedback* maduro proporciona uma equipe de alto desempenho, permitindo que as relações na equipe sejam sólidas (ARRUDA, 2012).

<sup>27</sup> UOL. **Retorno que dá resultado.** Gestão & Negócios. Disponível em: <<http://carreiraenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/18/artigo159951-1.asp>>. Acesso em: 23 ago. 2013.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Partindo-se dos resultados obtidos no questionário aplicado na empresa BETA, nota-se que:

QUESTIONAMENTO	CONCORDO	NEUTRO	DISCORDO
A empresa proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.	25%	33,33%	41,67%
A empresa oferece treinamentos e planos de carreira.	8,33%	25%	66,67%
Possibilidade se decidir com autonomia em seu trabalho.	8,33%	25%	66,67%
A comunicação entre líder e colaborador é tranqüila.	16,67%	25%	58,33%
O gerente apoia seu trabalho, aplicando o <i>feedback</i> necessário.	8,33%	25%	66,67%
A equipe de trabalho é unida.	-	41,67%	58,33%
Há possibilidades de criatividade, inovação e melhorias no trabalho.	-	25%	75%
As tarefas são rotineiras e estressantes.	16,67%	75%	8,33%
Sente-se satisfeito e motivado com seu trabalho.	16,67%	25%	58,33%
A remuneração e os benefícios são satisfatórios.	-	100%	-

**Quadro 3: Questionário**

Fonte: Adaptado de Calado (2012).

- A motivação de cada colaborador está abalada;
- Falta comunicação entre líder e liderados;
- Há falta de incentivo e melhorias da empresa para com o funcionário;
- Percebe-se que a remuneração e benefícios oferecidos são relativamente bons, porém não é o suficiente, pois continuam insatisfeitos;

- Falta desenvolver treinamentos e planos de carreira;
- O clima organizacional da empresa está afetado;
- Oferece pouco desenvolvimento pessoal para seus colaboradores;
- O *feedback* não é aplicado para todos os colaboradores.

Todos esses fatores causam a insatisfação do colaborador. Desta forma, cai sua produtividade, podendo a empresa perder clientes, além de gerar vários conflitos entre colaboradores e a empresa. A empresa precisa trabalhar os fatores motivacionais dos colaboradores.

Observa-se que nesta empresa, um processo de *coaching* seria ideal. Primeiramente trabalharia o gerente. Desenvolveria sua motivação, pois se um líder não é motivado, jamais sua equipe será. Após, conduziria o gerente para o melhoramento e desenvolvimento de habilidades para torná-lo um líder eficaz para direcionar sua equipe no cumprimento de metas e objetivos. Depois, o *coaching* trabalharia toda a estrutura da empresa, direcionando-a a tudo que pode ser transformado e mudado dentro dela.

O *feedback* é uma ferramenta essencial para dar continuidade ao trabalho do *coaching*, pois após o líder estar capacitado para direcionar seus liderados e as atividades da empresa, a comunicação entre ambos precisa ser diariamente. Com isso, o *feedback* positivo ou negativo precisa ser aplicado para atingir as metas da empresa, tornando-a um lugar melhor para se trabalhar.

Com essas duas ferramentas aplicadas corretamente, a empresa pode conseguir desenvolver a motivação e o engajamento de seus colaboradores.

O presente estudo buscou em inúmeros autores os conceitos e teorias da motivação e engajamento, evidenciando que tanto um quanto outro são elementos essenciais para a identificação e desenvolvimento dos colaboradores nas organizações.

O primeiro passo para se compreender o conceito de motivação é atentar para as mudanças que ocorreram de uma forma geral e que causaram um relevante impacto na organização.

Identificar os fatores que estimulam o engajamento e o desempenho dos funcionários para alcançar melhores resultados nos objetivos e metas, tornou-se prioridade nas empresas atuais.

Para analisar esse contexto, foram abordados, através de um estudo bibliográfico, questões sobre o clima, a cultura e a mudança organizacional, bem

como acerca da liderança. Isto porque, eles são fatores estratégicos na realização de uma análise no comportamento e atitude dos colaboradores.

A presente pesquisa permitiu visualizar que nem sempre um colaborador engajado está motivado. O engajamento é resultado não somente da satisfação, mas também de uma série de fatores como: mudanças, redirecionamentos das funções quando necessário, alta capacidade de liderança, dentre outros.

Motivar é investir em pessoas. Criar uma equipe motivada exige do líder uma transparência no incentivo aos seus colaboradores. Estes precisam sentir que, independente das dificuldades enfrentadas no trabalho, todos estão animados para concluir o trabalho com êxito. Mostrar interesse e preocupação com as atividades dos subordinados cria e estreita o laço entre líder e colaborador, proporcionando mais produtividade (MANZINI, 2011).

Os levantamentos efetuados ao longo desta pesquisa evidenciam e apresentam propostas de ferramentas estratégicas para uma análise do comportamento e perfil do colaborador.

Aplicar pesquisa de clima e engajamento é uma metodologia que, além de identificar o grau de engajamento e satisfação, oferece subsídios às organizações para construir um ambiente de trabalho saudável (VELASCO, 2013)<sup>28</sup>.

A ferramenta *empowerment* tem como objetivo a valorização do capital humano na empresa, aproveitamento ao máximo seu conhecimento e experiência. Ela permite melhorar o desempenho dos processos e agilizar a tomada de decisões. Essa ação oportuniza que os próprios colaboradores tomem decisões importantes e mais amplas acerca de seus trabalhos (GASPARETTO, 2012).

Já o *endomarketing*, tem o objetivo de valorizar as pessoas através do estímulo e da motivação para o trabalho. Suas ações estão voltadas para atingir uma interação entre os setores da empresa e os colaboradores, a fim de alcançar os objetivos da organização aliado ao bem-estar e à satisfação dos funcionários (CRISTINA, 2010).

Para auxiliar uma pessoa avaliada a progredir em seu desenvolvimento individual e colocar em evidência suas competências, há a ferramenta de avaliação

---

<sup>28</sup> VELASCO. **Pesquisa de clima organizacional e engajamento**. Disponível em: <<http://www.velascosolucoes.com.br/clima-organizacional-engajamento.asp>>. Acesso em: 12 out. 2013.

360°. Ela estimula a busca pelo conhecimento, a melhoria contínua e provoca mudanças na cultura organizacional (DA CONSULTING, 2013)<sup>29</sup>.

Outra importante ferramenta diagnosticada por esta pesquisa é o *coaching*. Ele auxilia na capacidade dos profissionais, busca alinhar estratégias e o crescimento em determinada função. O processo de *coaching* é um aprendizado e desenvolvimento das competências comportamentais. Esse processo é realizado pelo *coach* (líder) e seu *coachee* (liderado). Assim, o *coach* serve para direcionar os *coachees* em suas atividades, contribuindo para sua experiência e aprendizado na empresa.

Em todo o presente estudo foi observado, ainda, que o *feedback* é uma ferramenta essencial para todas as demais ferramentas citadas neste trabalho. Isto porque fornece dados importantes para uma pessoa ou grupo, auxiliando a melhorarem seus desempenhos no sentido de atingir os objetivos propostos. O *feedback* mostra ao outro como ele é visto, a fim de maximizar e readequar seu desempenho.

Outro destaque está para o papel da liderança dentro da empresa, pois todo o processo de motivação e engajamento dos colaboradores envolve a participação de um líder. Este precisa ter uma série de qualidades para se tornar um líder ideal, a fim de poder caminhar junto com seus liderados com o objetivo de atingir as metas e objetivos da empresa.

Por fim, é preciso dizer que manter os colaboradores engajados e motivados é um grande desafio para as empresas. Identificar e desenvolver a necessidade de cada colaborador é o melhor caminho para o seu comprometimento.

---

<sup>29</sup> DA CONSULTING. **Avaliação 360°**. Disponível em: <<http://www.daconsulting.com.br/avaliacao-360/avaliacao-360>>. Acesso em: 13 ago. 2013.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A princípio, é importante ressaltar que engajamento e motivação são processos distintos. O primeiro está ligado a funções administrativas. Já o segundo, está direcionado à comunicação organizacional.

É bem verdade que a motivação muda com o passar do tempo, já que depende das demandas e necessidades de cada um. O engajamento faz com que as pessoas aliem seus objetivos pessoais aos da empresa e busquem soluções para o coletivo. Nessa linha, pode-se afirmar que as principais atividades dos funcionários no trabalho são resultados do grau de satisfação, envolvimento e comprometimento.

Através de todo o levantamento de dados realizado pelo presente estudo, é possível concluir que a motivação é o que direciona os objetivos de uma pessoa, porém, esses objetivos são influenciados pelo ambiente externo e interno. Ou seja, é um processo de constante transformação.

Nessa esteira, pode-se afirmar que a motivação gira em torno das necessidades de cada ser humano. Em outras palavras, o que faz um funcionário estar motivado e melhorar o seu desempenho é saber de suas necessidades e se elas estão sendo atendidas pela organização.

Este estudo evidenciou que preparar líderes para exercerem seus papéis no engajamento das pessoas é perfeitamente possível. A empresa que desenvolver uma liderança engajadora e aplicar o *feedback* sempre que necessário, construirá um desempenho superior dos seus colaboradores, tornando-a um lugar no qual as pessoas terão satisfação e comprometimento em trabalhar e fazer parte da equipe.

As ferramentas estratégicas *coaching* e *feedback* apresentadas nesta pesquisa, se aplicadas corretamente, podem desenvolver e estimular a motivação dos colaboradores da empresa BETA, tornando o engajamento possível. Uma equipe de funcionários motivados pode ser determinante na vida de uma organização.

Para que os resultados positivos sejam alcançados de maneira plena e satisfatória, os colaboradores devem estar engajados e abraçarem o propósito e os objetivos da empresa na qual trabalham.

## REFERÊNCIAS

ABC. Academia Brasileira de Coaching. **O que é coaching?**. (2013). Disponível em: <<http://www.abracoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/o-que-e-coaching/>>. Acesso em: 12 set. 2013.

ARANTES, D. **Chefe ou Líder? Quem é você?**. (2013). Disponível em: <<http://www.lideraonline.com.br/artigo/48431-chefe-ou-lider-quem-e-voce.html>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

ARRUDA, F. **Recebendo feedback por uma perspectiva positiva**. (Publicado em: 29 jul. 2012). Disponível em: <<http://arrudaconsult.blogspot.com.br/2012/07/como-receber-feedback-de-form-positiva.html>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

ARRUDA, R. **Endomarketing ainda é pouco usado por muitas empresas**. (Publicado em: 24 mai. 2010). Disponível em: <<http://valorrrp.blogspot.com.br/2010/05/endomarketing-ainda-e-pouco-usado-por.html>>. Acesso em: 30 out. 2013.

BELLIS, T. **Clima organizacional**. (Publicado em: 22 abr. 2003). Disponível em: <<http://www.zemoleza.com.br/carreiras/8928-clima-organizacional.html#gsc.tab=0>>. Acesso em: 12 set. 2013.

BELLUZZO, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: USP, SIBi, 2002.

BETTI, S.; TINDÓ, V. **O jeito certo de dar feedback**. (Publicado em: 15 ago. 2013). Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=O-Jeito-Certo-De-Dar-Feedback&idc\\_cad=chozpx8of](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=O-Jeito-Certo-De-Dar-Feedback&idc_cad=chozpx8of)>. Acesso em: 20 set. 2013.

BISPO, P. **Sinais que revelam se você ou seu colaborador estão desmotivados no trabalho**. (Publicado em: 10 mar. 2013). Disponível em: <<http://www.selftreinamentos.com.br/sinais-que-revelam-se-voce-ou-seu-colaborador-estao-desmotivados-no-trabalho/>>. Acesso em: 13 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. **É possível potencializar a inteligência?**. (Publicado em: 29 mai. 2012). Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Entrevista/7875/-possivel-potencializar-a-inteligencia.html>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

BRAZ, C. M. **Liderança**: uma análise sobre a liderança entre os gestores da empresa XYZ. (Monografia) Brasil Escola. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/lideranca-uma-analise-sobre-lideranca-entre-os-gestores-empresa.htm>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

BRUSCO, S. **Motivação**: necessário para a empresa; fundamental para o profissional. (2013). Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/artigos/motivacao-necessario-para-a-empresa-e-fundamental-para-o-profissional.shtm>>. Acesso em: 12 set. 2013.

CALADO, L. **Modelo de pesquisa sobre satisfação no trabalho**. (Publicado em: 24 set. 2012). Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/blog/br/informacoes-insights/modelo-de-pesquisa-sobre-satisfacao-no-trabalho/>>. Acesso em: 13 jul. 2013.

CANTIDIO, S. **A importância do feedback para o líder no desenvolvimento de sua equipe**. (Publicado em: 02 mai. 2012). Disponível em: <<http://sandrocan.wordpress.com/2012/05/02/a-importancia-do-feedback-para-o-lider-no-desenvolvimento-de-sua-equipe/>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

CANAL DO EMPREENDEDOR. **O que não fazer durante uma reunião de feedback**. Disponível em: <<http://canaldoempreendedor.com.br/coaching/o-que-nao-fazer-durante-uma-reuniao-de-feedback/>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

CARMELLO, E. **Gestores confundem engajamento com motivação**. (Publicado em: 06 ago. 2012). Vídeo. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=btte-AClwU#t=73>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

CASTILLO, S. **Profissional Engajado**. (2008). Disponível em: <<http://artedeliderar.blogspot.com.br/2008/10/profissional-engajado.html>>. Acesso em: 30 jul. 2013.

CATALÃO, J. A.; PENIM, A. T. **Ferramentas de Coaching**. Lisboa, Portugal: Ed. Lidel Edições Técnicas LTDA, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CLARH. **Liderança e engajamento**. (Publicado em: 06 ago. 2012). Disponível em: <<http://www.clarh.com.br/mundoclarh/lideranca-e-engajamento/>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

CORRÊA, K. **A importância da pesquisa de clima organizacional**. (Publicado em: 04 mar. 2010). Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/a-importancia-da-pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Potenciais dificuldades na implementação da Pesquisa de Clima Organizacional**. (Publicado em: 27 dez. 2009). Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/potenciais-dificuldades-na-implementacao-da-pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

CORTEZ, M. **Coaching Executivo e Liderança**. (Publicado em: 17 ago. 2012). Disponível em: <<http://www.aegisconsultoria.com.br/blog/coaching-executivo-e-lideranca>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

COSTA, E. **O poder do feedback**. Partner Consulting. Disponível em: <[http://www.partnerconsulting.com.br/artigos\\_det.asp?pagina=11&artigo=41](http://www.partnerconsulting.com.br/artigos_det.asp?pagina=11&artigo=41)>. Acesso em: 20 jul. 2013.

CRESCIMENTUM. **Análise de perfil comportamental**. (2013). Disponível em: <<http://www.crescimentum.com.br/home/Analise-De-Perfil-Comportamental.aspx>>. Acesso em: 12 set. 2013.

CRISTINA, K. **Endomarketing como estratégia competitiva**. (Publicada em: 08 mar. 2010). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-como-estrategia-competitiva/43045/>>. Acesso em: 12 set. 2013).

DA CONSULTING. **Avaliação 360º**. (2013). Disponível em: <<http://www.daconsulting.com.br/avaliacao-360/avaliacao-360>>. Acesso em: 13 ago. 2013.

DINIZ, A. **Teorias para a motivação**. (Publicado em: 30 set. 2013). Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/8822/teorias-para-a-motivacao.html>>. Acesso em: 13 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **O líder do futuro: transformação em líder coach.** São Paulo: PAE Editora, 2010.

DUARTE, L. **Administrar bem, lucrar sempre.** Direção: a terceira função da administração. (Publicado em: 09 abr. 2012). Disponível em: <<http://ideagri.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=458>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

EQUESTIONA. **Pesquisa de engajamento.** (2013). Disponível em: <<http://www.equestiona.com/pt-br/pesquisa-de-engajamento/>>. Acesso em: 23 out. 2013.

FARIA, C. **Clima Organizacional.** (2013). Disponível em: <[http://www.infoescola.com/administracao/\\_clima-organizacional/](http://www.infoescola.com/administracao/_clima-organizacional/)>. Acesso em: 12 set. 2013.

FARIAS, W. **Engajamento: O Diferencial das Novas Lideranças.** (Publicado em: 06 mar. 2013). Disponível em: <<http://www.portalcafebrasil.com.br/iscas-intelectuais/lideranca/engajamento-o-diferencial-das-novas-liderancas>>. Acesso em: 10 out. 2013.

FERRAZ, E. **Teste ou pesquisa comportamental: eles podem influenciar a contratação.** (Publicado em: 31 mar. 2011). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/teste-ou-pesquisa-comportamental-eles-podem-influenciar-a-contratacao/43777/>>. Acesso em: 12 jul. 2013.

FERREIRA, G. A. **Motivação – o eterno desafio na empresa e na vida pessoal.** (Publicado em: 12 abr. 2013). Disponível em: <<http://www.folhavoria.com.br/economia/blogs/gestaoresultados/2013/04/12/motivacao-o-eterno-desafio-na-empresa-e-na-vida-pessoal/>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

FIORENTIN, A. **A desmotivação no trabalho.** (Publicado em: 19 ago. 2011). Disponível em: <<http://gestaocircular.wordpress.com/2011/08/19/a-desmotivacao-no-trabalho/>>. Acesso em 13 ago. 2013.

FRANCISCO R. **Clima Organizacional – investigação e diagnóstico.** Um estudo no TRT da xª região. (Monografia) Programa de Especialização em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/B001501.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B001501.pdf)>. Acesso em: 22 mar. 2013.

FRANCO, J. O. **Recursos Humanos: Fundamentos e processos**. Curitiba: iede. Brasil S.A, 2008.

GASPARETTO, L. E. **O que é Empowerment?**. (Publicado em: 03 mar. 2012). Disponível em: <<http://www.posugf.com.br/noticias/todas/1399-o-que-e-empowerment>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

GERALDO, V. R. O. **Pesquisa de clima e diagnóstico organizacional**. (Monografia) Programa de Pós-Graduação OPET – Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAA5ogAC/clima-organizacional>>. Acesso em: 09 set. 2013.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 11 reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GPportal. **Você está feliz no trabalho?** Saiba quanto o clima organizacional influencia na sua produtividade. (2011). Disponível em: <<http://www.gpportal.com.br/2011/06/voce-esta-feliz-no-trabalho-saiba.html>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

GUADAIM, L. **Estratégias motivacionais**. (Publicado em: 22 set. 2010). Disponível em: <<http://motivacaoeengajamento.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 20 set. 2013.

GUSHI, E. **Endomarketing – Comunicação Interna – Design Thinking em RH**. (Publicado em: 09 dez. 2011). Disponível em: <<http://facilitadordeworkshopdeinovacao.blogspot.com.br/2011/09/endomarketing-comunicacao-interna.html>>. Acesso em: 13 jul. 2013.

HARMITT, C. **O que é liderança - Características de um Líder, definição e conceitos**. (2013). Disponível em: <<http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-que-e-lideranca-caracteristicas-de-um-lider-definicao-e-conceitos-archarm.php>>. Acesso em: 30 out. 2013.

HEATH, M. **Série segredos profissionais: segredos de liderança**. 1. ed. São Paulo: Fundamento Educacional Ltda, 2013.

HILSDORF, C. **O que é feedback?**. (Publicado em: 18 jul. 2012). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-feedback/64884/>>. Acesso em: 29 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **O que é empowerment e como ele funciona?**. (Publicado em: 15 jul. 2010). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-empowerment-e-como-ele-funciona/46403/>>. Acesso em: 23 ago. 2013.

HIRATA, N. **Motivar para engajar**. (Publicado em: 18 set. 2009). Disponível em: <<http://oquetemove.blogspot.com.br/search?q=motivar+para+engajar>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **Feedback – ferramenta fundamental para o desenvolvimento das equipes**. (Publicado em: 22 jul. 2013). Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/blog/desenvolvimento-de-lideranca/feedback-ferramenta-fundamental-para-o-desenvolvimento-das-equipes/>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KISSIL, Marco; Gestão da Mudança Organizacional. Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. série Saúde e Cidadania, vol 4, São Paulo, 1998.

LAUER, C. **Endomarketing: significado e propósitos**. Catho. Carreira & Sucesso. (Publicado em: 29 jun. 2012). Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/endomarketing-significado-e-propositos>>. Acesso em: 23 ago. 2013.

LEHMANN, L. **Perfil comportamental: conhecendo pessoas, descobrindo potenciais**. Instituto Ferrarezi. Disponível em: <<http://institutoferrarezi.com/perfil-comportamental-conhecendo-pessoas-descobrendo-potenciais/>>. Acesso em: 13 ago. 2013.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

REFERENCIA

LOPES, R. **Qual a importância de saber como está o clima no ambiente de trabalho da empresa?**. (Publicado em: 23 out. 2013). Disponível em: <<http://www.pesquisadeclima.com/#!Qual-a-importancia-de-saber-como-est-o-clima-no-ambiente-de-trabalho-da-empresa/cx9x/EC2D6B33-D9F0-4E38-916D-910488916B7C>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

LUCENA, S. **Engajamento: crescimento para empresa e para o profissional**. (Publicado em: 24 abr. 2012). Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/engajamento-crescimento-para-empresa-e-para-o-profissional>>. Acesso em: 30 out. 2013.

MACIEL, L. **Motivação e Cultura Organizacional**. (2008). Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAJSgAl/motivacao-cultura-organizacional>>. Acesso em: 12 set. 2013.

MANZINI, G. **Funcionário motivado é o motor de arranque de pequenas empresas**. (Publicado em: 11 ago. 2011). Disponível em: <<http://www.pensandogrande.com.br/funcionario-motivado-e-o-motor-de-arranque-de-pequenas-empresas>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

MARQUES, L. **Seus profissionais são engajados, desengajados ou não engajados?**. (Publicado em 16 mai. 2013). Disponível em: <<http://www.propay.com.br/gente-e-conteudo/noticias/seus-profissionais-sao-engajados-desengajados-ou-nao-engajados>>. Acesso em: 30 out. 2013.

MATTA, V. **5 passos para engajar e tornar sua equipe mais produtiva e rentável**. (2013). Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/coaching-organizacional/5-passos-para-engajar-e-tornar-sua-equipe-mais-produtiva-e-rentavel/>>. Acesso em: 30 out. 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEDA, M. **Engajamento e motivação**. (Publicado em: 09 out. 2013). Disponível em: <<http://marcomeda.wordpress.com/2013/10/09/engajamento-e-motivacao/>>. Acesso em: 20 out. 2013.

MENDES, J. **Você tem perfil empreendedor?**. (Publicado em: 15 abr. 2013). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/voce-tem-perfil-empresendedor/69976/>>. Acesso em: 12 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **O que é cultura organizacional?**. (Publicado em: 04 jul. 2010). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>>. Acesso em: 12 set. 2013.

MICROMAR. **Endomarketing ainda é pouco usado por muitas empresas**. (Publicado em: 31 mai. 2010). Disponível em: <<http://www.ingainformatica.com.br/micromar/noticias/noticias.php?id=1941>>. Acesso em: 23 ago. 2013.

MOLINA, W. **O que é coaching?**. (2013). Disponível em: <<http://www.vagnermolina.eti.br/wp/coaching/o-que-e-coaching/>>. Acesso em: 29 ago. 2013.

MOTIVAÇÃO. Teoria dos dois fatores. (Publicado em: 16 nov. 2011). Disponível em: <<http://eng-esamc2011.wix.com/motivacao/apps/blog/teoria-dos-dois-fatores>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

MULTIFOCUS. **Pesquisa quantitativa e qualitativa**. (2013). Disponível em: <<http://www.multifocus.com.br/quantitativaqualitativa.php>>. Acesso em: 23 out. 2013.

OLIVEIRA, J. S. G.; CAMPELLO, M. **Clima organizacional e o desempenho das empresas**. XIII SIMPEP. (06 a 08 de nov. 2006). Bauru, São Paulo. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/413.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf)>. Acesso em: 23 jun. 2013.

OLIVETTI, V. Uma nova abordagem ao feedback. (Publicado em: 23 jul. 2010). Disponível em: <<http://dicasderoteiro.com/2010/07/23/uma-nova-abordagem-ao-feedback/>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

OSSO, S. **Como medir o nível de engajamento da sua equipe**. (Publicado em: 10 abr. 2012). Disponível em: <<http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching/falahr/como-medir-o-nivel-de-engajamento-da-sua-equipe.html>>. Acesso em: 23 out. 2013.

PEIXOTO, A. **Na era do empowerment**. (Publicado em: 07 abr. 2011). Disponível em: <<http://portal.rg3.net/index.php/alberto-peixoto/124-na-era-do-empowerment.html>>. Acesso em: 12 set. 2013.

PERAZZA, F. **Mudança Organizacional**. (Publicado em: 24 mar. 2011). Disponível em: <<http://mudancaorganizacional.blogspot.com.br/2011/03/o-que-e-mudanca-organizacional.html>>. 15 out. 2013.

PERIARD, G. **Avaliação 360° - O que é e como funciona.** (Publicado em: 15 mar. 2012). Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-360-graus-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 12 jul. 2013.

RAMOS, R. **Cultura Organizacional.** InfoEscola. Disponível em: <[http://www.infoescola.com/administracao\\_/cultura-organizacional/](http://www.infoescola.com/administracao_/cultura-organizacional/)>. Acesso em: 10 jul. 2013.

RECRUTO. **Engajamento: o que é, o que não é e porque é importante.** (Publicado em: 26 mai. 2013). Disponível em: <<http://blog.recrueto.com.br/2013/04/26/engajamento-o-que-e-o-que-nao-e-e-porque-e-importante/>>. Acesso em: 12 set. 2013.

RHCENTRAL. **Empresa investe em avaliação do perfil comportamental de suas equipes.** (Publicado em: 13 dez. 2010). Disponível em: <[http://www.rhcentral.com.br/destaques/destaque.asp?interesse=4&cod\\_destaque=462](http://www.rhcentral.com.br/destaques/destaque.asp?interesse=4&cod_destaque=462)>. Acesso em: 18 out. 2013.

RHPORTAL. **O que é cultura organizacional.** (Publicado em: 15 ago. 2013). Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=O-Que-e-Cultura-Organizacional&idc\\_cad=582qebocp](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=O-Que-e-Cultura-Organizacional&idc_cad=582qebocp)>. Acesso em: 30 out. 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUGGIO, A. **A ferramenta que faltava para o sucesso do feedback.** Crescimentum. Disponível em: <[http://www.crescimentum.com.br/home/Artigos/Lideranca/lideranca\\_Ferramenta.pdf](http://www.crescimentum.com.br/home/Artigos/Lideranca/lideranca_Ferramenta.pdf)>. Acesso em: 23 jul. 2013.

SANTOS, V. L.; ALMEIDA, D. P. R.; VALENTIM, M. L. P. **Motivação de equipes em unidades de informação.** n. 45, Biblios Online, 2011, ISSN 1562-4730. Disponível em: <<http://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/download/42/74>>. Acesso em: 23 ago. 2013.

SILVA, M. R. **Motivação.** (2013). Disponível em: <<http://amigonerd.net/humanas/administracao/motivacao-28>>. Acesso em: 23 out. 2013.

SILVA, P. P. C.; STEFANINI, C. J. Clima organizacional – um estudo sobre aspectos motivacionais em uma repartição pública. **Contribuciones a la Economía**. mar., 2013. ISSN 1696-8360. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2013/clima-organizacional.html>>. Acesso em: 23 mai. 2013.

SORIO, W. **Pesquisa de clima organizacional**. (Publicado em: 22 mar. 2011). Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/7070/pesquisa-de-clima-organizacional.html>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

TORRES, H. C. **Administração de Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

TRABALHOS FEITOS. **A diferença de um chefe e um líder**. (Publicado em: mai. 2013). Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/a-Diferenca-De-Um-Chefe-e/842662.html>>. Acesso em: 13 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Comunicação e liderança**. (Publicado em: abr. 2013). Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Comunica%C3%A7%C3%A3o-e-Lideran%C3%A7a/757903.html>>. Acesso em: 13 jul. 2013.

TOWERS WATSON. **Estudo global da Towers Watson revela que apenas 28% da força de trabalho no Brasil é altamente engajada**. (Publicado em: jul. 2012). Disponível em: <<http://www.towerswatson.com/pt-BR/Press/2012/07/Estudo-revela-que-apenas-28-por-cento-da-forca-de-trabalho-no-Brasil-e-altamente-engajada>>. Acesso em: 12 set. 2013.

UNIVERSIA. **Qual é o segredo para engajar os funcionários?**. (Publicado em: 21 ago. 2012). Disponível em: <<http://noticias.universia.com.br/emprego/noticia/2012/08/21/960338/qual-e-segredo-engajar-os-funcionarios-PRINTABLE.html>>. Acesso em: 13 jul. 2013.

UOL. **Retorno que dá resultado**. Gestão & Negócios. Disponível em: <<http://carreiraenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/18/artigo159951-1.asp>>. Acesso em: 23 ago. 2013.

VELASCO. **Pesquisa de clima organizacional e engajamento**. Disponível em: <<http://www.velascosolucoes.com.br/clima-organizacional-engajamento.asp>>. Acesso em: 12 out. 2013.

VERONESI, L. B. **(Quase) tudo que se pensa sobre engajamento profissional está errado**. (Publicado em: 25 set. 2012). Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/carreira/gestao-e-lideranca/noticia/2567713/quase-tudo-que-pensa-sobre-engajamento-profissional-esta-errado>>. Acesso em: 20 set. 2013.

WIKIPÉDIA. **Escala Likert**. (2013). Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Escala\\_Likert](http://pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert)>. Acesso em: 20 out. 2013.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1 - Questionário

### PESQUISA DE OPINIÃO NA EMPRESA BETA

- 1- A empresa proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.
  - Concordo
  - Neutro
  - Discordo
  
- 2- A empresa oferece treinamentos e planos de carreira.
  - Concordo
  - Neutro
  - Discordo
  
- 3- Possibilidade se decidir com autonomia em seu trabalho.
  - Concordo
  - Neutro
  - Discordo
  
- 4- A comunicação entre líder e colaborador é tranqüila.
  - Concordo
  - Neutro
  - Discordo
  
- 5- O gerente apóia seu trabalho, aplicando o feedback necessário.
  - Concordo
  - Neutro
  - Discordo
  
- 6- A equipe de trabalho é unida.
  - Concordo
  - Neutro
  - Discordo
  
- 7- Há possibilidades de criatividade, inovação e melhorias no trabalho.
  - Concordo
  - Neutro
  - Discordo

8- As tarefas são rotineiras e estressantes.

- Concordo
- Neutro
- Discordo

9- Sente-se satisfeito e motivado com seu trabalho.

- Concordo
- Neutro
- Discordo

10-A remuneração e os benefícios são satisfatórios

- Concordo
- Neutro
- Discordo