

Relações interpessoais e os processos produtivos: Estudo de caso em uma instituição educacional.

KARLA VAZ SIQUEIRA CAÑETE
Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil
karla.canete@cpspos.sp.gov.br

DENÍLSON LUIZ DE CARVALHO
Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil
denicarvalho33@gmail.com

Resumo

Este artigo trata da importância das relações interpessoais no processo produtivo, fundamentado pelos conceitos das Teorias de Administração aliado a questões como liderança, motivação e clima organizacional. A fim de estudar o quanto as relações interpessoais afetam a produtividade, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional em uma instituição de ensino de Santos/SP. Por meio de um estudo de caso, amparado por uma *survey*, os dados tabulados geraram análises quantitativas e qualitativas. As respostas apontam para uma estrutura na qual os líderes se preocupam com a equipe, oferecem oportunidades para novos talentos e demonstram que os colaboradores se orgulham de trabalhar na empresa, mas sugere problemas, principalmente no que tange ao plano de carreira, remuneração e quebra de confiança entre as pessoas.

Palavras-chave: Relações humanas, processo produtivo e clima organizacional.

Abstract

This article deals with the importance of interpersonal relations in the production process, based on the concepts of Management Theories coupled with issues such as leadership, motivation and organizational climate. In order to study how interpersonal relationships affect productivity, organizational climate survey was conducted in a teaching institution of Santos / SP. Through a case study, supported by a survey, tabulated data generated quantitative and qualitative analyzes. The answers point to a structure in which leaders care about the team, provide opportunities for new talents and demonstrate that employees are proud to work for the company, but suggests problems, especially in regard to career planning, compensation and breach of trust between people.

Keywords: Human relations, production process and organizational climate.

1. Introdução

Este trabalho discute a problemática das relações interpessoais e os processos produtivos aplicados a uma instituição de ensino técnico de bandeira nacional. De acordo com Lima et. al.(2010), a racionalidade é um pressuposto

fundamental da própria ciência da Administração e, a racionalização se impregna de tal forma que a sua influência é inquestionável. Desta forma, comportamentos movidos pela razão nos meios produtivos têm reduzido as relações dos sujeitos a um âmbito muito objetivo, haja vista que se convencionou chamar os funcionários como recursos humanos da organização. Acrescenta-se a isso o fato de a área de recursos humanos assumir um patamar estratégico nas empresas, principalmente quando se fala em serviços, como se referem Casarini e Baumgartner (2012). Este tipo de relação leva ao pensamento de que o sujeito é um mero “equipamento” facilmente manipulável dentro do processo produtivo visto que a organização preconiza a maior lucratividade possível pela utilização de seus ativos; tal situação é percebida pelo funcionário, que se ressentido e não trabalha participativamente.

Com a grande concorrência que as empresas enfrentam para sobreviver, a pressão por resultados, melhor desempenho e capacidade de inovação são desafios cada vez mais comuns que só podem ser superados quando se investe em pessoas. Afinal, sem elas nenhum processo produtivo existe, por mais mecanizado que seja. Cartwright (2003) concorda, quando diz que os modelos burocráticos tradicionais de trabalho são criticados por não atender aos altos níveis de velocidade e qualidade que o mercado impõe. Para que o estudo pudesse ter uma linha mestra, baseou-se em uma pergunta de pesquisa: Como as relações interpessoais interferem no clima e no sistema produtivo de uma instituição escolar? Paralelamente à pergunta, o exposto levou em consideração dois os objetivos de pesquisa quais sejam: Identificar a percepção dos docentes coordenadores de uma entidade educacional quanto ao clima organizacional existente e verificar o nível de motivação dos respondentes tendo em vista as expectativas, as metas pessoais e organizacionais a serem alcançadas.

Para compor este artigo, realizou-se uma pesquisa de clima organizacional em uma instituição de ensino, a fim de verificar aspectos como a motivação dos funcionários especificamente os docentes coordenadores, que são tidos como peças fundamentais nas relações interpessoais do processo produtivo da organização. Nesse sentido, o artigo contou com a fundamentação teórica baseada principalmente no estudo das teorias de gestão, um capítulo foi dedicado ao método, no qual se definiu a utilização de um Estudo de Caso, amparado por uma *survey* e uma análise dos resultados obtidos na pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1 Contexto histórico das relações sociais no processo produtivo

O processo produtivo do indivíduo perpassa pela oportunidade de transformação de sua mão de obra, seja ela física ou intelectual, em algo que se torne produto ou serviço de utilidade para a sociedade, a isso podemos chamar de trabalho (FAUSTO, 2002; ROCHA, 2000; COVEY, 2002).

O trabalho, desde o início dos tempos, tem recebido uma conotação de algo menor ou servil. Isso porque se verifica ao longo da história, as relações produtivas ligadas à escravidão ou ao servilismo (WOLEC, 2004).

O século XVIII foi marcado por diversas transformações no contexto do trabalho; sendo a mudança mais significativa a passagem de um período de

produção artesanal para um processo automatizado no que se convencionou chamar de Revolução Industrial. Segundo Kanaane (1999), este período se constituiu em uma revolução histórica, resultado de uma evolução do modo de vida capitalista. Neste momento, o ambiente familiar foi substituído pelas fábricas, nas quais os operários se esforçavam para ganhar um salário fixo, baseados em cotas de produção. Não havia qualquer tipo de treinamento e utilizava-se somente da experiência dos empregados como força de trabalho. Somente a partir de 1840 é que surgiram as primeiras teorias da administração que propiciaram maior estudo sobre gestão dos negócios e dos funcionários.

O primeiro estudo científico de gestão surgiu por meio de trabalhos realizados por Frederick Winslow Taylor, a partir deste momento, a administração foi reconhecida como área do conhecimento. Outros autores estudaram as relações trabalhistas sob o foco da gestão, conforme demonstrado no quadro 1, com as teorias da administração e os focos de gestão de cada autor.

Quadro 1: Resumo das teorias de administração

Ano	Teoria	Estudiosos	Principais ênfases
1900	Administração Científica	Frederick W. Taylor Carl Barth Henry Gantt Henry Ford	<ul style="list-style-type: none"> Tarefas Racionalização do trabalho
1910	Teoria da Burocracia	Max Weber Robert Merton Philip Selznick Alvin W. Gouldner	<ul style="list-style-type: none"> Organização formal Racionalidade organizacional Estrutura
1920	Clássica	Henry Fayol Lyndall Urwick Luther Gulick Stuart Chase	<ul style="list-style-type: none"> Organização Formal Departamentalização Estrutura
1930	Relações Humanas	Elton Mayo Kurt Lewis F. J. Roethlisberg Jhon Dewey	<ul style="list-style-type: none"> Organização informal Motivação Dinâmicas de grupo Pessoas
1940	Estruturalista	Victor A. Thompson Amitai Etzioni Peter M. Blau Herbert Simon	<ul style="list-style-type: none"> Organização formal e informal Estrutura Ambiente
1950	Sistemas	Norbert Wiener Ludwig Von Bertalanffy Herbert Simon James E. Rosenzweig	<ul style="list-style-type: none"> Holística Sistema aberto Sistêmica
	Neoclássica	Peter F. Drucker William Newman Ernest Dale	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos e resultados Estrutura prática
	Comportamental	Kurt Lewis Douglas MacGregor Herbert Simon Abraham Maslow	<ul style="list-style-type: none"> Pessoas Estilos de Administração Teorias de decisões Integração dos objetivos organizacionais com os indivíduos

Fonte: ORLICKAS (2010).

Observando a evolução das teorias administrativas, pode-se perceber que a relação do trabalho com o indivíduo foi adquirindo novas interpretações. Se no início do processo de Revolução Industrial era importante o aspecto da vigilância e do controle do funcionário, já que se acreditava que o mesmo só seria produtivo mediante uma coação, a ênfase era na tarefa em si e não no funcionário, com o

passar do tempo, o indivíduo passou a ter relevância fundamental no processo produtivo, sua forma de pensar, seus interesses e motivações, as relações interpessoais que mantém com seus pares dentro e fora da organização, enfim, são aspectos comprovadamente essenciais para a produtividade.

Na concepção contemporânea do trabalho, Kanaane (1999) expõe que se pode adotar a premissa de que hoje o trabalho é uma forma de realização do homem. Para o indivíduo, como ser social, o trabalho tem sua relevância. Do ponto de vista psicológico, ele provoca diferentes graus de motivação e satisfação no trabalhador e pode ser considerado então elemento chave na formação das coletividades humanas, interferindo nos processos produtivos, criando uma interação e relações interpessoais neste processo (KANAANE 1999).

2.2 Motivação nas organizações

Uma das grandes preocupações das empresas é lidar com a competitividade e uma maneira de manter-se bem no mercado tem sido apostar no modelo de inovação. A receita para manter-se em alta está focada nas estratégias de motivação e comprometimento dos funcionários nos processos de mudanças das empresas (MATOS, 2013). De acordo com Katcher (1985), reações excessivas ocorrem quando as pessoas se deparam, com altos níveis de ameaça e pressão, o que diminui quando elas se sentem seguras e confiantes, capazes de governar-se. É neste momento que elas se tornam mais produtivas. Dentro deste contexto, as empresas necessitam implantar continuamente programas e projetos de reengenharias ou reestruturações. Tais mudanças oportunizam condições de manter a competitividade e, muitas vezes, até a própria sobrevivência. É neste momento que as empresas se veem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, assim como argumenta Bergamini (1997), pode-se transformar este potencial individual em um comportamento naturalmente espontâneo, construtivo e inovador.

No que tange ao conceito de motivação, Araújo (2006) coloca que “ninguém motiva ninguém” e acredita que os gestores devem “proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização”. Ao que acrescenta Khoury (2010) quando argumenta que cada pessoa se motiva em função de um estímulo diferente e, portanto, uma boa maneira de motivar o indivíduo é oferecer aquilo que ele valoriza.

Pode-se perceber, por meio do quadro 2 uma evolução histórica nos estudos sobre motivação no trabalho. Desde escolas como a Taylorista, com punição e recompensas pecuniárias, até modelos de gestão que focam nas técnicas de comunicação e participação pessoal como canais importantes para a produtividade e colaboração no ambiente produtivo (FRAGA, 2011).

Quadro 2: Motivação no trabalho baseado nos modelos de gestão

Época	Corrente/Autor	Características	Fator de Motivação	Necessidade Dominante
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Planejamento, Racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.	Fisiológicas

1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal.	Relações interpessoais.	Sociais
1954	Maslow	Hierarquia das Necessidades Humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante	Hierarquia das Necessidades
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho	Estima e auto-realização
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios.	Estima e auto-realização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência	Estima
1960 – 1970	Democracia industrial na Noruega.	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores	Valor social do Momento
1970	Logoterapia / Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora no ser humano.	Busca da realização de um sentido.	Meta-necessidades, auto-realização.
1975	Programação neurolingüística Bandler & Grindler	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	Estima

Fonte: Adaptado de HERING (1996).

Infelizmente, é comum encontrar organizações em que as pessoas não encontram nenhum tipo de motivação por aquilo que fazem e, como argumenta Bergamini (1997), o trabalho deixa ter seu papel para aumentar a autoestima e interfere negativamente sendo uma fonte de renda para que o indivíduo realize seus desejos fora do ambiente organizacional; em alguns casos torna-se até fonte de sofrimento.

2.3 A liderança nas relações interpessoais no processo produtivo

Khoury (2010) diz que liderar significa exercer influência sobre o que acontece ao seu redor, tanto para a construção de sua própria vida, quanto para inspirar diferentes pessoas a caminhar na mesma direção. Ao que Hunter (2006) concorda quando define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns”. O mesmo autor exibe uma nova definição baseado na medida em que o seu conhecimento e experiência sobre liderança evoluíram, sendo assim, diz que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Por esta definição verifica-se que as palavras mais importantes são habilidade, influenciar e caráter. Habilidade porque nem sempre os líderes natos se destacam na liderança, de acordo com Hunter (2006), pode ser conquistada por meio da educação e da aplicação. Influência, pois somente com a sua presença e experiência fazem com que as pessoas contribuam com entusiasmo, com coração, mente, criatividade e excelência.

Khoury (2010) argumenta que todas as ações diárias exercidas pelos indivíduos podem influenciar positivamente as pessoas que convivem ao redor deste indivíduo; portanto citar a liderança neste trabalho se explica pelo fato de a

liderança estar presente nas organizações e intimamente ligada ao processo de motivação, pois o relacionamento entre os líderes e seus seguidores define, por meio de uma percepção positiva ou não, se o seguidor pode depositar suas expectativas naquele gestor e disso dependem a sua permanência, comprometimento e efetividade no trabalho.

2.4 O clima organizacional e o processo produtivo

A análise do ambiente de trabalho implica em verificar que alguns fatores influenciam positiva e negativamente o ambiente e, conseqüentemente o processo produtivo. De acordo com Tachizawa (2006) entende-se por clima organizacional a qualidade percebida ou experimentada pelos membros da organização e a influência disso no comportamento destes atores. Argumenta ainda que neste ambiente interno em que vivem os membros do sistema produtivo está relacionado com o grau de satisfação e motivação. Normalmente uma pesquisa de clima busca estudar a cultura existente, a imagem que os colaboradores possuem do local e da empresa a qual pertencem, o seu grau de satisfação, a aderência dos seus objetivos pessoais com a missão, a visão e os valores organizacionais, a satisfação quanto aos benefícios, o nível de integração entre os departamentos, os padrões de produtividade, as relações funcionais entre os empregados, o grau de envolvimento com suas tarefas, entre outros. Os resultados devem servir de base para propor novas estratégias que possibilitem alterar processos, propor treinamentos e até uma reformulação na maneira de gerenciamento (MOURA & OLIVEIRA, 2007).

3. Método

Este artigo contém uma base bibliográfica a fim de possibilitar a fundamentação teórica necessária para balizar a pesquisa. Caracteriza-se como um estudo de caso, que segundo Michel (2009) consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito de entender fatos, fenômenos sociais; exige estudo aprofundado qualitativo e/ ou quantitativo para reunir o maior número de informações sobre o objeto de interesse. No presente artigo, foram utilizados os recursos da interpretação de uma pesquisa de clima organizacional em uma instituição educacional de renome nacional por meio de uma *survey*, que de acordo com Hair *et al.* (2003) é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos.

O objeto de estudo foi o quadro de docentes coordenadores da unidade localizada em Santos-SP. A instituição possui 15 profissionais atuando neste cargo, dos quais 12 responderam a pesquisa, realizada no instrumento *Google Docs* e enviada pelo e-mail da instituição nos meses de outubro e novembro de 2013, com prévia autorização da gerente da unidade. O questionário foi elaborado com 30 questões desenvolvidas em sua maioria em uma escala apresentando os seguintes critérios: concordo totalmente, concordo, discordo e discordo totalmente; além dos dados pessoais (sem identificação do funcionário) e apenas três questões dissertativas, sendo uma delas opcional.

Quanto à técnica, pode-se caracterizá-la como uma pesquisa participante, que de acordo com Gil (2010) caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e

membros das situações investigadas, isso se explica pela participação da pesquisadora como colaboradora da instituição estudada.

A fim de nortear o trabalho, delineou-se a pergunta de pesquisa a seguir: Como as relações interpessoais interferem no clima e no sistema produtivo de uma instituição escolar?

Sequencialmente, se observou dois aspectos que podem ser considerados como os objetivos de pesquisa. São eles: Identificar a percepção dos docentes coordenadores de uma entidade educacional quanto ao clima organizacional existente e verificar o nível de motivação dos respondentes tendo em vista as expectativas, as metas pessoais e organizacionais a serem alcançadas. A partir disso, foram feitas análises dos resultados encontrados.

4. Resultados e Discussão

Com o intuito de realizar um estudo aplicado para melhor analisar como se encontram as relações interpessoais no processo produtivo na unidade escolar anteriormente caracterizada, realizou-se a aplicação de um questionário de pesquisa de clima organizacional, que de acordo com Matos (2009) reflete o modo como a empresa lida com seus colaboradores, que influencia o comportamento dos indivíduos. Esta ferramenta auxilia na tomada de decisão sobre a implantação de possíveis treinamentos e trabalhos visando a motivação dos colaboradores.

Os objetos de pesquisa foram os docentes coordenadores que dentro da instituição se mostram como o elo que atua entre o corpo técnico e gerencial, mediando os docentes e os alunos; tornando-se assim peças importantes e fundamentais para a operacionalização de todos os cursos oferecidos pela instituição.

A aplicação do questionário ocorreu de 28 de outubro a 06 de novembro de 2013. O questionário foi enviado via e-mail institucional com a autorização da gerência da instituição para 15 docentes coordenadores, recebendo 12 respostas, que foram tabuladas. No que se refere ao perfil do docente coordenador, que possuem de 24 a 48 anos, o que corresponde a 86% dos entrevistados, 57% são mulheres, 71% são casados e 43% possuem pelo menos uma especialização, além da graduação. Mais da metade, ou seja, 57% está na empresa entre 1 e 3 anos, o que demonstra uma aposta da organização em profissionais recém chegados, mas por outro lado pode gerar insatisfação nos mais antigos por não serem eles os promovidos a este cargo. Um dado relevante é que 79% dos entrevistados estão na função há no máximo 3 anos. Este dado também pode indicar uma possível instabilidade e um *turnover* alto (rotatividade dos funcionários), dado que poderia ser mais aprofundado em outra oportunidade com o instrumento de pesquisa do tipo entrevista individual com o corpo gerencial. Não existem, entre os respondentes, docentes coordenadores na função há mais de oito anos.

Na análise das perguntas específicas, 86% concordam que precisam recorrer a amigos nos setores para conseguir agilizar seu trabalho, o que tende a denotar fragilidade no cumprimento das tarefas e um nível de burocracia que acaba sendo quebrado pela facilidade de relacionamento entre os pares em setores diferentes. No que tange à liderança, 78% dos líderes imediatos estão interessados em ouvir os docentes coordenadores e em sua maioria, 64% dos

casos, estão dispostos a ouvir sugestões; 93% afirmam que seu líder estimula o desenvolvimento pessoal e profissional e se dizem encorajados a participar de decisões que afetam o trabalho e se sentem reconhecidos e valorizados pelos seus líderes em 72% dos casos. Os entrevistados concordam que seus subordinados, docentes, têm capacidade profissional e intelectual para desenvolver suas tarefas, mas mesmo assim, ainda 21% têm dúvidas sobre esse quesito, o que sugere uma forma de verificação da competência destes docentes quando entram na instituição. Com relação à confiança entre as pessoas que trabalham na instituição, aparece um razoável nível de desconfiança com 57%, apesar de o convívio ser 100% agradável. Esse indicador pode dar margem a entender que os colaboradores não confiam em seus pares, mas mesmo assim mantém as aparências e procuram inferir um ambiente agradável. Esta informação é conflitante e abre margem a discussão, pois pode indicar que mesmo não confiando, os colaboradores mantêm o clima amistoso a fim de evitar conflitos, entretanto este tipo de atitude não promove a interação aberta e interfere negativamente nos propósitos de inovação, já que por receio na quebra de confiança, as ideias podem deixar de ser compartilhadas, causando lacunas entre departamentos e setores. Todos os respondentes veem significado e relevância no seu trabalho como alavanca do processo global da empresa.

No quesito satisfação, 72% se mostram satisfeitos ou completamente satisfeitos com seu trabalho atual e todos afirmam sentir orgulho de trabalhar na instituição. Na questão 22 do questionário é solicitado ao respondente que explique o motivo da valorização ou não do seu trabalho pelos líderes. Boa parte deles aponta a ferramenta de *feedback* como a ideal para melhorar o processo produtivo e argumenta que recebe elogios do gestor, o que como proposta motivacional é bastante interessante. Quanto à política de treinamento, é considerada suficiente em 64% dos entrevistados. Na parte de infraestrutura, a pesquisa mostra que a insatisfação é grande apontando que não existe computador adequado para 79% dos docentes coordenadores e 72% afirma que as instalações e o layout deixam a desejar. Isso pode se explicar, ao menos em parte em função de uma reforma pela qual a unidade escolar vem passando nos últimos meses e que pode estar se refletindo mais expressivamente nas respostas. Na questão salário, 71% informam que não é compatível com as funções. Para corroborar com esta afirmativa, sabe-se por meio da pesquisadora que os docentes coordenadores não são remunerados pela função coordenação e tão somente pela função docente, tendo neste momento então um ponto relevante que, sem dúvida, pode ser significativo quanto a insatisfação. Em 50% dos casos o plano de carreira apresentado pela empresa atende as expectativas, entretanto, a outra metade dos entrevistados, mostra na resposta aberta que um dos entraves é a pouca clareza de como são feitas as promoções, justificando que as avaliações que levam a um cargo superior deixam a impressão de serem subjetivas. Ainda com relação a esta subjetividade, o respondente "c", sugere em sua resposta a pergunta final do questionário (que não era obrigatória), que existem pessoas mais qualificadas para assumir determinadas funções, mas que se deparam com critérios pouco claros e objetivos nos processos de promoção e avaliação, o que por si só sugere uma reavaliação, ou ao menos um repasse sobre o plano de carreira corporativo evitando dúvidas e certo mal estar gerado pela insatisfação de alguns. Tal fato é importante para evitar a rotatividade de funcionários, ocorrida em grande parte pela falta de motivação e pelo desinteresse em relação ao crescimento profissional na mesma organização,

levando alguns profissionais a se desligarem da empresa a fim de encontrar possibilidades mais estimulantes no mercado.

5. Considerações finais

Considerando a evolução das teorias de administração, percebe-se que fatores como a relevância do ser humano como ator principal dentro dos processos produtivos ganhou destaque a partir de 1930 com a Teoria das Relações Humanas demonstrando que sem o tratamento adequado e a preocupação com a motivação e um bom clima organizacional, as relações interpessoais se desgastam, os colaboradores tendem a perder o interesse pela tarefa, deixam de criar e inovar os processos, trazendo atraso e diminuindo a produtividade. Nesse sentido, lidar com a competência interpessoal torna-se fundamental tanto para líderes como para liderados. Como reflexo deste fato, a pesquisa de clima sugere que o relacionamento entre os pares forçosamente traz benefícios a organização, pois causa confiança e agiliza certos processos. Por outro lado, os relacionamentos estritamente profissionais e “secos” tendem a causar um desconforto. Apesar de boa parte não compreender diretamente como funciona o plano de carreira e acreditar que a obtenção de promoções ainda é um processo subjetivo, de modo geral, a análise dos resultados do questionário se mostra positiva, havendo alguns pontos a serem revistos, principalmente no que tange à infraestrutura, processo de seleção de docentes, plano de carreira, treinamentos específicos para a função, elevação do clima de confiança entre os colaboradores, eliminando a competição predatória e remuneração. Entretanto, todos os entrevistados sentem orgulho de trabalhar na empresa, fato que deve ser levado em consideração como muito positivo e que se bem trabalhado, com atenção dos gestores e transparência em suas ações, pode levar a uma reconquista daqueles que se sentem desmotivados a fim de não perder talentos.

No que tange aos objetivos que esta pesquisa se propôs a abordar, percebe-se que os docentes coordenadores desfrutam de um clima organizacional favorável, com bom relacionamento com colegas e gestores e em mais de 70% dos casos sentem-se satisfeitos com a atividade que desempenham; fatores importantes para a manutenção de um nível de motivação que os permita atingir suas expectativas enquanto profissionais.

Referências

ARAÚJO, L. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. 4.º edição. São Paulo: Atlas, 1997.

CARTWRIGTH, S. New forms of Work Organization: issues and challenges. Leadership and Organization Development Journal, v.14, n.3, p. 121-122, 2003.

CASARINI, F. G.; BAUMGARTNER, M. Educação Corporativa: da teoria à prática. Org. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2012.

COVEY, S. R. Liderança Baseada em Princípios. 10ª Edição. Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2002.

FAUSTO, R. Marx: Lógica e Política. Investigações para uma Reconstituição do Sentido da Dialética. Editora 34. São Paulo, 2002.

FRAGA, Leandro Duarte. Motivação nas Organizações. Revista da Católica. Faculdade Católica de Uberlândia. V3, n.º 5 – Jan/Jul 2011. Disponível em: <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR, J. F. Jr.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo. Bookman, 2003.

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

HUNTER, J. C. Como se tornar um líder servidor; tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. 2. Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

KATCHER, A. A importância de ser você mesmo: o enfoque LIFO para uma organização produtiva. Tradução Cecília Whitaker Bergamini. São Paulo: Atlas, 1985.

KHOURY, Karim. Liderança é uma questão de atitude. São Paulo: Senac, 2010.

LIMA, C. R. M.; LIMA, J. R. T.; MOREIRA, F. K. Problematização e racionalização discursiva dos processos produtivos em organizações. R. Gest. Tecn. Sist. Inf., v. 7, n. 3, p. 667-690, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jjstm/v7n3/09.pdf>> Acesso em: 04 set. 2013.

MARQUES, E. S. R. A importância da valorização do funcionário nas inovações das empresas. 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/Karla%20Ca%C3%B1e/Downloads/artigo.pdf>> Acesso em: 08 set. 2013.

MATOS, G. G. Comunicação empresarial sem complicação. 2.º Edição. Barueri/SP. Editora Manole, 2009.

MICHEL, M. H. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 2009.

MOURA, R. G. G; OLIVEIRA, O. F. Planejamento Financeiro como Estratégia para Obtenção de Resultados nas Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso do Sul, 2007. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/185.pdf>. Acessado em: 05/05/2014.

ORLICKAS, E. Modelos de Gestão: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: Ibplex, 2010.

ROCHA, M. I. B. Trabalho e Gênero: Mudanças, Permanências e Desafios. Editora 34. São Paulo, 2000.

TACHIZAWA, T. Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios / Takeshy Tachizawa, Victor Cláudio Pradela Ferreira e Antonio Alfredo Mello Fortuna. 5.º Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WOLEC, A. O Trabalho a Ocupação e o Emprego: Uma Perspectiva Histórica. Artigo publicado na Associação Educacional Leonardo da Vinci do Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Santa Catarina, 2004. Disponível em: <http://www.iesc.ufrj.br/cursos/saudetrab/trabalho%20ocupa%E7%E3o.pdf>. Acesso em 10 jun. 2014.