

Centro Paula Souza
ETEC "Profa. Anna de Oliveira Ferraz"
Técnico em Administração

Damiane Ap. Montessini
Giselly da Silva Gomes
Juliana de Matos Pereira
Kevin Samuel Colombo
Renata Abrantes de Almeida
Tiago Henrique de Azevedo

Motivação Organizacional: Um Estudo de
Caso na Empresa Google

Araraquara
2014

CENTRO PAULA SOUZA

ETEC "PROF.^a ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ".

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

DAMIANE AP. MONTESSINI

GISELLY DA SILVA GOMES

JULIANA DE MATOS PEREIRA

KEVIN SAMUEL COLOMBO

RENATA ABRANTES DE ALMEIDA

TIAGO HENRIQUE DE AZEVEDO

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GOOGLE

ARARAQUARA

2014

DAMIANE AP. MONTESSINI
GISELLY DA SILVA GOMES
JULIANA DE MATOS PEREIRA
KEVIN SAMUEL COLOMBO
RENATA ABRANTES DE ALMEIDA
TIAGO HENRIQUE DE AZEVEDO

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GOOGLE

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso Técnico em
Administração da instituição ETEC "Prof.^a
Anna de Oliveira Ferraz", do Centro
Estadual de Educação Tecnológica Paula
Souza, em cumprimento das exigências
parciais para a obtenção do título de
Técnico em Administração.

Orientador: Prof. Ariovaldo Thomazini Jr.

ARARAQUARA

2014

Folha de Aprovação

DAMIANE AP. MONTESSINI

GISELLY DA SILVA GOMES

JULIANA DE MATOS PEREIRA

KEVIN SAMUEL COLOMBO

RENATA ABRANTES DE ALMEIDA

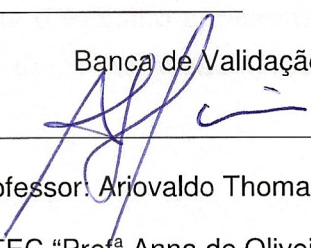
TIAGO HENRIQUE DE AZEVEDO

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GOOGLE

Aprovado em: 02 de junho de 2014.

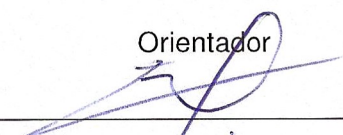
Conceito: _____

Banca de Validação:

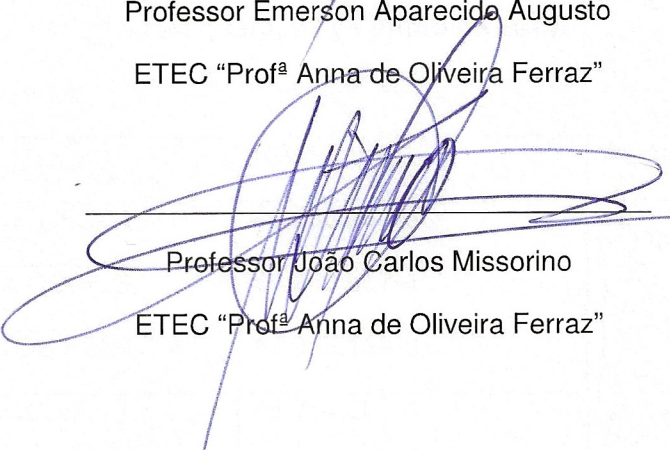


Professor Ariovaldo Thomazini Junior.
ETEC "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Orientador



Professor Emerson Aparecida Augusto
ETEC "Profª Anna de Oliveira Ferraz"



Professor João Carlos Missorino
ETEC "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

ARARAQUARA

2014

Dedicamos nosso trabalho a Deus que nos concedeu forças para caminharmos. A todos nossos familiares que sempre nos apoiaram para seguirmos em frente e nunca desistirmos dos nossos objetivos e sonhos. A todos os professores da nossa turma e, em especial, ao professor Ariovaldo Thomazini Junior que transmitiu-nos o conhecimento para a execução deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus, que nos deu a oportunidade de adquirirmos grandes conhecimentos através do curso, nos deu as forças necessária sem todos os momentos a fim de rompermos nossas próprias limitações intelectuais e sociais. A todos os nossos familiares que com seu apoio e compreensão, ajudaram-nos a cumprir mais uma missão.

Neste caminho de aprendizado muitas foram as pessoas que nos rodearam e contribuíram para o nosso desenvolvimento, e para a realização deste projeto, somos eternamente gratos a elas, especialmente, nosso estimável professor orientador Ariovaldo Thomazini Junior, que com muita paciência nos orientou, tornando-se o grande responsável pelo nosso aprendizado e crescimento.

A todos o nosso muito obrigado.

RESUMO

O mercado atual caracterizado pelos altos níveis gestacionais que objetivam, cada vez mais, por um lado, medidas cautelosas redutoras de gastos e, por outro lado, que aperfeiçoem, através de investimentos, recursos naturais, tecnológicos e humanos para a constante ampliação das margens de lucro. Este último recurso citado, além de necessitar de investimentos financeiros requer uma capitalização psicológica, ou até mesmo intelectual, da organização. Um dos investimentos para melhor aproveitamento do capital humano, muito almejado entre líderes e liderados, é a motivação. A motivação existe muito antes das compreensões de mercado. É uma ferramenta utilizada desde quando o homem passou a viver em comunidade. Porém com a expansão capitalista, esta ferramenta ganhou espaço no campo empresarial por apresentar brilhantes resultados. Muitos foram os estudiosos que focaram suas obras na motivação, a fim de expor a mais completa definição ou o mais completo estudo sobre motivadores, motivados e medidas motivacionais. No entanto, pela variedade psicológica variável de pessoa para pessoa, nenhum desses mestres obteve êxito quanto à totalização do conhecimento motivacional, mas basta analisarmos várias teorias para notarmos que todas se completam propiciando vasto conhecimento.

Palavras-chave: Gestão. Capital Humano. Motivação. Teorias Motivacionais.

ABSTRACT

The current market characterized by high pregnancy levels that aim, increasingly, first, cautious steps reducing spending and, secondly, to optimize, through investments, natural, technological and human resources to the constant expansion of margins profit. This last mentioned feature, besides the need for investments requires a psychological capitalization, or even intellectual organization. One of investments for better use of human capital, much sought between leaders and led, is motivation. The motivation existed long before the understandings market. It is a tool used since when humans began to live in community. But with capitalist expansion, this tool has gained ground in the business field by presenting brilliant results. Many scholars had focused their works on motivation in order to expose the more complete definition or the most complete study of motivators, motivated and motivational measures. However, the psychological variable range from person to person, none of the masters succeeded as the aggregation of motivational knowledge, but simply analyze several theories to notice that all complement each other providing vast knowledge.

Keywords: Management. Human capital. Motivation. Motivational theories.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	17
Figura 2	20
Figura 3	26
Figura 4	33
Figura 5	33
Figura 6	34
Figura 7	43
Figura 8	45
Figura 9	46
Figura 10	51
Figura 11	53
Figura 12	54
Figura 13	54
Figura 14	55
Figura 15	56
Figura 16	24
Figura 17	61
Figura 18	61
Figura 19	62
Figura 20	62
Figura 21	63
Figura 22	63
Figura 23	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	22
----------------	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Problema	14
1.1.2. Objetivos	14
1.2.1. Objetivo Geral	14
1.2.2. Objetivos específicos.....	10
2. DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA	15
2.1. Evolução Histórica.....	16
2.1.1 Administração Científica.....	17
2.1.2. Relações Humanas.	18
2.2. Comportamento Autocrático, Democrático e Liberal	19
3. TEORIA CONTINGENCIAL.....	24
3.1. Teoria Situacional.....	22
4. MOTIVAÇÃO	23
4.1. Teorias Sobre Motivação.....	25
4.1.1. Hierarquia de necessidade de Maslow.....	25
4.1.2. Forças Motivacionais.....	25
4.1.3. Motivação Para A Realização	25
4.1.4. Motivação Por Afiliação	26
4.1.5. Motivação Para A Competência	26
4.1.6. Motivação Para O Poder	26
4.2. Tipos de Necessidades	27
4.3. Ciclo Motivacional	29
5. TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	33
6. TEORIA DE ERC DE ALDERFER	33
6.1. Comparação entre os Modelos: Maslow, Herzberg e Alderfer	35
7. A MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA.....	38
8. A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA.....	38
9. TEORIA DE NECESSIDADES DE McCLELLAND.....	38
10. TEORIA X e Y.....	42
10.1. Teoria X.....	42
10.2. Teoria Y.....	43

11. ESTUDO DE CASO	44
11.1. A Historia da Evolução do Google	44
11.2. Primeiros Investimentos.....	45
11.2.1. A Virada do Milênio	46
11.3. A Invasão das Ferramentas Sociais	47
11.4. A Compra do Youtube	48
11.5. Navegador Torna-Se Escritório	49
11.6. A “Googlegrafia” Google	49
11.7. Missão, Visão, Valores E Público Alvo	50
11.8. O Google e a Motivação	52
11.9. Análise Swot.....	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS	58

1. INTRODUÇÃO

A motivação constitui-se de ações para conduzir pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido. Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização. As empresas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em equipe, motivando os colaboradores e contribuindo para uma melhor produtividade.

Segundo Archer (1990) Motivação é a consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas ou contrafazê-las.

Sabendo que o estudo da motivação humana tem raízes na Antiguidade, dentro da administração, ele surgiu a partir da Escola de Relações Humanas, que foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário, a se ocupar com suas questões afetivas e pessoais, estudando e analisando de maneira sistemática os aspectos humanos dentro da organização.

Nas teorias clássicas e científicas, o enfoque motivacional era baseado na remuneração do funcionário, porém, se observa no decorrer do processo, uma maior preocupação por parte de empregado em manter seu emprego do que na própria remuneração. Isso demonstra que o aspecto econômico é somente um dos fatores motivacionais, existindo, no entanto, “n” fatores que também tem sua relevância.

Os líderes adquiriram essa importância porque as empresas estão convencendo de que não é possível realizar mudanças planejadas sem que seus funcionários se comprometam e adotem posturas coerentes com o estabelecido e para isso é preciso estar todos motivados.

Segundo Kury (2002), “... liderança é a função de líder, direção e comando, e motivação, entre várias definições, é o ato ou efeito de motivar, interesse espontâneo ou estimulado por determinado assunto...” Então, liderança e motivação constituem-se de ações para liderar pessoas.

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna, e várias teorias tentam explicar o sentido desta força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas.

Através da motivação pessoal, da educação formal e do treinamento, um indivíduo pode utilizar todo o seu potencial de forma mais eficiente, tornando-se um profissional de destaque e realizando seus sonhos e ideais pessoais. A motivação dos seres humanos e a qualidade de vida no trabalho apresentam os desafios enfrentados por uma administração moderna a fim de alcançar objetivos que possam satisfazer essas necessidades. A partir do momento em que a preocupação com o bem-estar das pessoas ganha espaço nas organizações, é possível conseguir melhores resultados na busca de um ambiente de trabalho adequado para o desenvolvimento das atividades profissionais.

Segundo Chiavenato (1999), "o líder capaz de reduzir as incertezas do trabalho é tido como um motivador porque aumenta a expectativa dos subordinados de que seus esforços levarão às recompensas procuradas".

Este benefício traz ao líder uma autoconfiança junto à empresa tornando um clima de entrosamento entre empregado e empregador, e assim cada vez mais estarão construindo uma essencial liderança eficaz, trazendo também satisfação ao empregado para desenvolver melhor seus trabalhos.

O líder junto a sua equipe de trabalho gera resultados positivos, dando oportunidades para que o grupo troque idéias e experiências.

1.1 Problema

Ao realizarmos uma análise das empresas atuais, constatamos que muitos colaboradores não atingem totalmente a satisfação nas atividades que desenvolvem em determinada organização.

Há a necessidade das organizações entenderem as causas e efeitos das medidas motivacionais.

1.1 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é demonstrar uma melhoria no desempenho da empresa e dos colaboradores através de um ambiente profissional moderno e motivador.

1.2.2 Objetivos específicos

Baseando-se em conceitos teóricos da Motivação Organizacional os objetivos deste trabalho visam expor:

- A coleta de informações através do desenvolvimento de gráficos e questionários;
- A análise dos dados através de critérios de avaliação e comparação entre as informações;
- As Teorias Motivacionais aplicadas às rotinas empresariais;

2. DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

Habilidades de comunicação e transmissão de idéias estão relacionadas com o modo de liderança. Mesmo no século XXI, ainda não é possível afirmar o que é um líder e o que é liderança já que existem várias definições para estes dois termos.

“Existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que tentam defini-las”. Veja dois tipos de liderança abaixo:

- É um processo de influência e um grupo de trabalho orientado para atingir resultados que são aceitos pelos membros. Liderando a equipe esta voando o grupo, o encontro é de prever, decidir, organizar.(PARREIRA, 2000).
- Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário, liderança exige entre outras coisas respeito e compromisso, pois a organização se torna viva, pois é composta por vários tipos de colaboradores. (LACOMBE, 1999)

2.1 Evolução Histórica



Figura 1:Revolução Industrial

Fonte: <http://www.infoescola.com/wp-content/uploads/2007/09/revolucao-industrial.jpg>

A "Revolução Industrial" ocorreu na Inglaterra no final do século XVIII, seus efeitos sociais foram muitos. Mas o maior impacto aconteceu na vida daqueles que viviam nas classes sociais baixas, (entre eles estavam à classe c e até os miseráveis).

A Revolução Industrial trouxe para a vida destas pessoas um jeito totalmente diferente de trabalho, que iam contra todos seus valores e tradições agora eles trabalhavam com máquinas grandes que nunca haviam visto sob o constante olhar de capatazes todos os dias para receber ao final de cada mês uma pequena remuneração.

A Revolução Industrial foi grande responsável pela concentração populacional nos centros urbanos por este motivo os capitalistas além de criar diversas leis na época prevendo punições para aqueles trabalhadores que quebrassem seus contratos, além disso, eles também mantinham uma supervisão cerrada para evitar possíveis rebeliões dos trabalhadores. Percebe-se que tudo isto acontecia por que não havia um estilo de liderança.

2.1.1.Administração Científica.

Frederick W.Taylor, é o pai da administração científica como função original ela elimina o desperdício e eleva a produtividade. Pode se dividir a administração científica em dois períodos:

- (1903) Taylor elaborou o estudo dos Tempos e Movimentos (Motion-time Study) no qual houve uma análise das tarefas, decompondo os movimentos e processos, aperfeiçoando e racionalizando-os. Propondo seleção científica, treinamento e a criação de uma atmosfera de cordial cooperação para os trabalhadores.
- (1911) Com a publicação do livro "Princípios da Administração Científica", ele conclui que a racionalização do trabalho operário deverá ser acompanhada de uma estruturação geral da empresa. A principal medida para essa estruturação foi o desenvolvimento da Organização Racional do Trabalho (ORT). Métodos mais rápidos e ferramentas mais adequadas para cada tarefa. Logo, houve uma repartição de responsabilidade: a gerência planejava e supervisionava,

ao trabalhador cabia-lhe somente a execução das tarefas que lhes eram ordenadas. Porém, a Administração Científica teve sérias críticas por ter uma visão mecanicista ao considerar as pessoas como peças, pois privava os operários da satisfação no trabalho, violando assim a dignidade humana, além de designar o ser humano como ser social deixando assim uma concepção negativista do homem. E por ser uma atividade especializada facilitava a troca do indivíduo causando reações, por parte dos trabalhadores, como consequência ocorria greves e protestos.

Apesar de Taylor pretender criar uma ciência, ele não apresentava comprovações científicas das suas proposições e princípios, sua visão sobre a organização era incompleta, pois ele só olhava para a área de produção, contudo as críticas não diminuíram o mérito pioneiro da Administração Científica. Na época, não existia conhecimentos em assuntos administrativos, devido à pouca experiência industrial que não apresentava condições favoráveis para elaboração de conceitos rigorosos. Deste modo a Administração deve ser tratada como estudo científico sendo Taylor o pioneiro nessa concepção.

Seu principal objetivo era fazer a ligação entre empregados e empregadores estabelecendo incentivos salariais, capacitação e especialização conduzindo à máxima eficiência, e como resultado a obtenção de maior lucro, com enfoque no conhecimento ao invés do esforço físico, constituiu a maior mudança da história do trabalho. Conclui-se, que a Administração Científica contribuiu para redução dos custos, e tornou possível o aumento dos salários, sendo os operários americanos os mais bem pagos do mundo na época e o maior grupo ocupacional do país.

2.1.2 Relações Humanas

Para Hersey, Blanchard (2008), no início da década 20 e começo da década 30, a tendência iniciada por Taylor passou a ser substituída pelo movimento de relações humanas, esta teoria argumentava que, além de procurar os melhores métodos tecnológicos para aumentar a produção da administração, as empresas deveriam interessar-se também pelas questões humanas.



Figura 2: Relações humanas

Fonte: <http://rpjr.wordpress.com/2013/08/28/o-valor-da-pessoa-na-instituicao-como-imagem-externa/>

Sustentava que os verdadeiros centros de poder em uma empresa eram as relações interpessoais que se desenvolvem dentro do ambiente de trabalho, o estudo dessas relações seria a coisa mais importante a ser considerada pela administração na análise da empresa; que deveria ser desenvolvida em torno dos trabalhadores levando em consideração os sentimentos e atitudes humanas.

Na teoria das relações humanas, a função do líder era de facilitar a consecução cooperativada e os objetivos entre os liderados, dando oportunidade para o seu crescimento e desenvolvimento pessoal. Ao contrário da teoria da administração científica, o principal foco eram as necessidades pessoais e não a da empresa; preocupava-se com a tarefa (Produção), enquanto a movimento das relações humanas preocupava-se com relações humanas (Pessoas). A preocupação desses dois conceitos caracterizou os escritos sobre liderança desde que se manifestou o conflito entre as escolas da administração científica e das relações humanas.

2.2 Comportamentos autocrático, democrático e liberal.

Segundo Tannenbaun e Schimdt (2006) A preocupação com as relações humanas eram representadas por um comportamento do líder democrático,

enquanto os interesses pelas tarefas tendiam a serem representadas por um comportamento do líder autoritário, estas idéias eram bastante comuns porque de maneira geral se admitia que os líderes influenciavam seus subordinando de duas maneiras:

- Podem dizer o que devem fazer e como fazer,
- Pode compartilhar com eles suas responsabilidades e liderança, envolvendo-os no planejamento e na consecução das tarefas. O primeiro eo tradicional estilo autoritário que enfatiza as preocupações com as tarefas e o segundo e o estilo democrático, menos direto, que mostra as preocupações com as relações humanas.

A diferença dos estilos de comportamento do líder baseia-se na suposição que o líder tem a respeito da fonte do seu poder ou autoridade e da natureza humana, o estilo democrático supõe que o poder do líder lhe e decorrente da posição que ocupa e de que as pessoas são preguiçosas e irresponsáveis por natureza (TEORIA X). O estilo democrático supõe que o poder do líder lhe e conferido pelo grupo que devia liderar e que as pessoas podem dirigir-se a si mesmas e são criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas (TEORIA Y).

Por isso, nos estilos autoritários as políticas são determinadas pelo líder. No estilo democrático as políticas são abertas para discussão e decisão em grupo. Há uma grande variedade de estilo comportamental que se situam entre dois extremos, TANNENBAUN e SCHIMDT descreveram uma ampla faixa de estilos na forma de um continuo que vão desde um comportamento autoritário ou centralizado no chefe, num extremo, até o comportamento democrático ou centralizado nos subordinados, os dois extremos atualmente chamados de poder de influencia gerencial e poder e influencia não-gerencial.(Hersey Blanchard, 2006).

Os lideres cujos comportamentos se situam na extremidade autoritária do continuo tendem orientar-se para tarefas e a usar seu poder para influenciar seus subordinados, os lideres cujo comportamento se encontra na ponta democrática tendem orientar-se para o grupo e dão considerável liberdade aos seus liderados no trabalho.

Na maioria das vezes, esse continuo se estende além do comportamento do líder democrático ate incluir um estilo liberal(LAISSEZ-FAIRE), esse estilo de comportamento permite aos membros do grupo fazerem o que quiserem, cada um

fica por sua conta e responsabilidade, ninguém procura influenciar os outros o reconhecimento dos três estilos de liderança, um enfatizando as tarefas e outros as relações humanas, foi confirmado em diversos estudos de liderança.

Tabela 1 - Tipos de liderança

Cronograma de Trabalho	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina providências pra a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível pra o grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitada.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Com absoluta falta de participação do líder.
Participação do Líder	O líder pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Fonte: CHIAVENATO, 2005.

Fonte: <http://npa.newtonpaiva.br/psicologia/e2-60-qual-e-o-papel-do-lider-no-ambiente-organizacional/>

3. TEORIA CONTINGENCIAL

A teoria contingencial da liderança de Fred Fiedler propõe que o desempenho eficaz do grupo depende de uma boa combinação entre o estilo de liderança ao interagir com os subordinados e o grau em que a situação é controlada pelo líder e lhe dá influência.

Fiedler considerou que o fator mais importante da liderança é o estilo básico de liderança individual. Deste modo, existem dois estilos básicos de comportamento do líder:

- Comportamento orientado para a tarefa
- Comportamento orientado para as relações interpessoais.

Ele também identificou três dimensões contingenciais que definem os fatores-chave situacionais que determinam a liderança eficiente. A saber:

- Relações Líder-membro - Referem-se ao respeito e ao grau de confiança que os subordinados têm no seu líder.
- Estrutura da Tarefa - Refere-se ao grau em que uma tarefa está claramente especificada e definida, em oposição a desestruturada e ambígua.
- Poder de Decisão - Refere-se ao grau de influência que um líder tem sobre variáveis de poder como admitir, dispensar, despedir, disciplinar, promover e aumentar os salariais.

A partir do conhecimento do estilo básico de liderança, os líderes têm a possibilidade de alterar as situações de modo a ajustá-las às suas capacidades e características de liderança, mas a consideração do estilo de liderança como uma característica relativamente estável ao longo do tempo gerou muitas críticas em relação ao modelo contingencial de liderança de Fiedler, especialmente por parte de alguns autores que atribuem uma grande adaptabilidade do comportamento de liderança a diferentes situações.

3.1 Teoria Situacional

A teoria situacional da liderança de Hershey e Blanchard é uma teoria contingencial porque pretende encontrar o melhor estilo de liderança para cada situação. Esta teoria enfatiza o papel dos seguidores nomeadamente a sua maturidade, prontidão para se responsabilizarem pelo seu próprio comportamento. Para eles, a liderança bem sucedida alcança-se selecionando o estilo de liderança adequado ao nível de maturidade ou prontidão dos seguidores, isto é, a capacidade e desejo dos seguidores em terminarem uma tarefa específica.

A liderança situacional utiliza dois fatores: comportamentos relacionados com as tarefas e com as relações, dividindo-os em escala de elevado e baixo e combinando-as em quatro comportamentos específicos de liderança:

- **Mandar (Elevada em tarefa e baixa em relações)** - O líder define os papéis e diz aos colaboradores que tarefas lhes foram atribuídas e como, quando e onde as devem realizar.
- **Mandar (Elevada em tarefa e baixa em relações)** - Os seguidores desejam realizar tarefas, mas não sabem como.
- **Vender (Elevada em tarefa e elevada em relações)** - Os seguidores não são capazes, mas desejam realizar as tarefas.
- **Participar (Baixa em tarefa e elevada em relações)** - Os seguidores são capazes, mas necessitam de suporte emocional.
- **Delegar (Baixa em tarefa e baixa em relações)** - Os seguidores desejam realizar as tarefas e sabem como deve ser feita.

4. MOTIVAÇÃO

A motivação é o desejo de atingir algum objetivo, este objetivo por ser conhecido do indivíduo ou não. Parte da motivação humana localiza-se na região abaixo do nível do consciente, conforme a analogia de *iceberg* apresentada por Freud.

O ser humano está sempre desenvolvendo uma ou mais atividade tais como: falar, andar, comer, trabalhar entre outras. A qualquer momento o indivíduo pode decidir e mudar de atividade.

Os motivos que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. Também pode-se identificar os motivos com as necessidades e dizer que os indivíduos são motivados pela necessidade.

Os indivíduos têm milhares de necessidades, todas competem por seu comportamento. A necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá a atividade.

4.1 Teorias Sobre Motivação

As complexidades do fenômeno da motivação determinaram o aparecimento de diferentes teorias para a explicação desse fenômeno, tais como a hierarquia de necessidade da Maslow, a Teoria X e a Teoria Y, de McGregor, a Teoria Motivação – Higiene de Herzberg e a Teoria de Motivação Comportamental.

4.1.1 Hierarquia de necessidade de Maslow

Diversas teorias sobre motivação partem do princípio de que, mediante oportunidades e estímulos adequados, as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmos. Logo requeremos dos gerentes que saibam quais são esses estímulos.

O psicólogo Abraham Maslow (1987) constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e nesse sentido estabeleceu uma

hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização, como indica a figura.



Figura 3: Hierarquia de necessidades de Maslow.

Fonte: <http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow/>

4.1.2 Forças Motivacionais

Cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças, que é produto do ambiente cultural que vive, afetando a maneira pela qual a pessoa encara seu trabalho e sua vida pessoal. (Lessa, 1996).

4.1.3 Motivação para a Realização

É a força que algumas pessoas têm de vencer desafios e obstáculos para alcançar seus objetivos. Onde a realização é mais importante do que alguma recompensa que possa acompanhá-la. (Lessa, 1999).

Pessoas motivadas pela realização trabalham mais, quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher colaboradores que sejam tecnicamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles. (Lessa, 1999).

4.1.4 Motivação por Afiliação

É um impulso para o relacionamento com pessoas em bases sociais. (Bergamini, 1997).

As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e de cooperação, e tendem a escolher colaboradores amigos para estarem a sua volta, pois desejam liberdade para desenvolver relacionamentos amigáveis no trabalho. (Bergamini, 1997).

4.1.5 Motivação para a Competência

É um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em serem inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido a satisfação interior que sentem ao fazerem isso. As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impaciente caso o trabalho saia comum nível inferior. (Lessa, 1999). Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano. (Bergamini, 1997).

4.1.6 Motivação para o Poder

É o impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Criam impactos nas organizações e assumem os riscos de criá-los. (Coda, 1905). Uma vez obtido, o poder pode ser usado construtiva ou destrutivamente.

Existem dois tipos de motivação pelo poder:

- **Necessidade De Poder Institucional**– é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização. As pessoas com essas características se tornam excelentes administradores.

- **Necessidade De Poder Pessoal**– é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para prestígio pessoal. As pessoas com essas características têm tendência a ser um líder mal sucedido.

4.2. Tipos De Necessidades

Os motivos do comportamento humano derivam de forças interiores do próprio indivíduo. Algumas necessidades são conscientes, outras não. Bergamini, (1997).

Segundo Maslow, as necessidades humanas podem ser dispostas em forma de pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e prementes enquanto no topo ficam as mais sofisticadas e intelectualizadas.

- **NECESSIDADES FISIOLÓGICAS:** são as necessidades inatas, ou biológicas. Sua principal característica é a premência e exige satisfação cíclica e reiterada para garantir a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo. São predominantes sobre todas as demais necessidades.

São elas: fome, abrigo, repouso, sexo, etc.

- **PROBLEMAS RELACIONADOS:** quando essas necessidades não são satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento da pessoa.

- **NECESSIDADES DE SEGURANÇA:** surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. A busca de um mundo ordenado e previsível, protegido e seguro são manifestações típicas dessa

necessidade e leva o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. São elas: proteção contra: perigo, doença, desemprego, roubo.

- PROBLEMAS RELACIONADOS: quando essas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança.

- NECESSIDADES SOCIAIS: surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas. São as necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos colegas; a amizade, o afeto e o amor são seus pontos altos.

- PROBLEMAS RELACIONADOS: quando essas necessidades não são satisfeitas, conduzem geralmente à falta de adaptação social e à solidão.

- NECESSIDADES DE ESTIMA: são as necessidades relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima.

Envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de status, prestígio, consideração.

- PROBLEMAS RELACIONADOS: quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência, desamparo que podem levar ao desânimo ou à atividades compensatórias.

- NECESSIDADES DE AUTO-REALIZAÇÃO: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência. São as necessidades de cada pessoa realizar suas próprias potenciais e se desenvolver continuamente como criatura humana. Pode ser expressa pelo impulso do indivíduo se tornar mais do que é e vir a ser tudo o que pode ser. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, esta só pode ser satisfeita em nível de interior pessoal, com o sentimento de realização, não sendo observada nem controlada por outras pessoas.

- **PROBLEMAS RELACIONADOS:** esta pode ser insaciável, ou seja, quanto mais a pessoa obtém recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna e mais ela desejará satisfazer-se. (Lopes, 1980).

- *Necessidades Secundárias*

- Estão fortemente condicionadas pela experiência.
- Variam quanto ao tipo e intensidade entre as pessoas.
- Estão sujeitas à mudança dentro de uma mesma pessoa.
- Funcionam em grupo mais do que isoladamente.
- Estão freqüentemente escondidas do reconhecimento consciente.
- São sentimentos vagos em lugar de necessidades físicas específicas.
- Influenciam o comportamento, pois somos lógicos na medida em que nossos sentimentos nos permitam.

4.3. Ciclo Motivacional

Motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. Tal ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto as necessidades não forem devidamente satisfeita (Lopes, 1980).

A satisfação da necessidade está diretamente proporcional do estado de equilíbrio.

Porém quando este ciclo não se completa este conflito pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes (Bergamini, 1997).

Satisfação da Necessidade: Ocorre quando o ciclo se fecha (mesmo a cabo de algum tempo) plenamente.

Frustração da Necessidade: A partir do estado de tensão no organismo, o ciclo é bloqueado impedindo a satisfação e provocando a frustração.

Compensação da necessidade: Quando o ciclo é bloqueado, o impedimento da satisfação é compensado por um desvio em contato para aliviar a tensão.

5. TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (1960) partiu dos estudos de Maslow, é decorrente do movimento das Relações Humanas nas organizações. Na época em que a Teoria Clássica da Administração já era severamente criticada pelo quase desprezo com que tratava as questões afetivas, a Teoria das Relações Humanas (1924-1934 Estudo de Hawthorne) deu início a abordagem comportamental que investigava o comportamento e as atitudes dos trabalhadores nas empresas, especialmente nas indústrias. A preocupação principal era buscar explicações do comportamento das pessoas dentro das organizações, especialmente a questão da motivação humana. (MAXIMINIANO, 2000, Silva 2001).

Segundo Vergara (2006), Frederik Herzberg, na década de 60, focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Segundo ele existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa classe estão relacionados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Um bom salário pode não se garantir de satisfação no trabalho, por exemplo. Se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação.

Já os fatores motivacionais são intrínsecos, são sentimentos de auto-realização e reconhecimento. Esses se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, porém não chegam a causar insatisfação.

Conforme Chiavenato (2002), a expressão "higiene" serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e para mostrar que se destinam a afastar as condições desagradáveis. Entre tais fatores, podem ser destacados:

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com os superiores;
- Salários;
- Segurança no cargo;
- Relação com os colegas;
- Benefícios sociais;
- Modelo de gestão.

Ainda conforme Chiavenato (2002), o termo "motivação" envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Podem ser destacados:

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de decidir como executar o trabalho;
- Promoção;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Ampliação ou enriquecimento do cargo.

Como em outras teorias motivacionais, este modelo merece tanto críticas como elogios. Segundo Herzberg "os administradores que tendem a focalizar sua atenção sobre os fatores de manutenção ou extrínsecos, contam com resultados pobres, entretanto, foram advertidos de que não poderia negligenciar de uma ampla gama de fatores que criassem pelo menos um ambiente de trabalho neutro" (Azevedo, 1990).

Apesar das críticas, o modelo fornece uma distinção útil entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado.

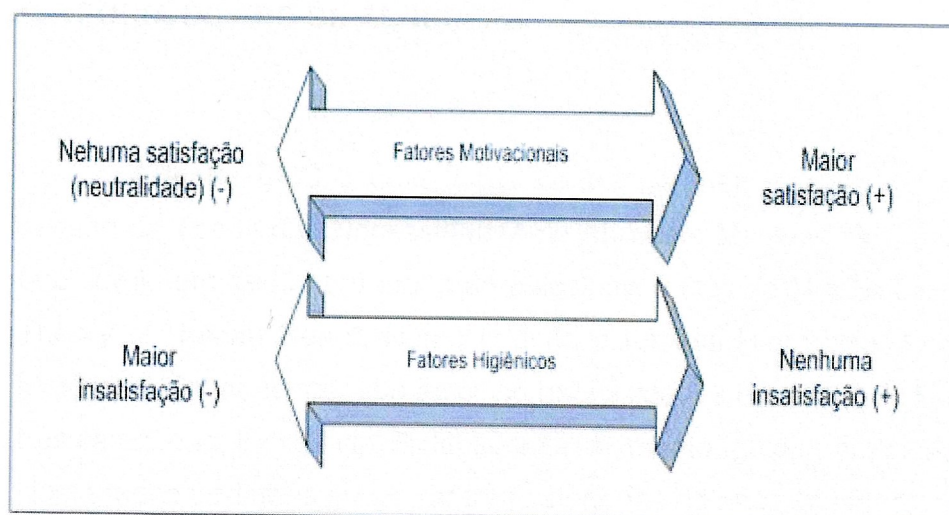


Figura 4: A teoria dos dois fatores de Herzberg

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002

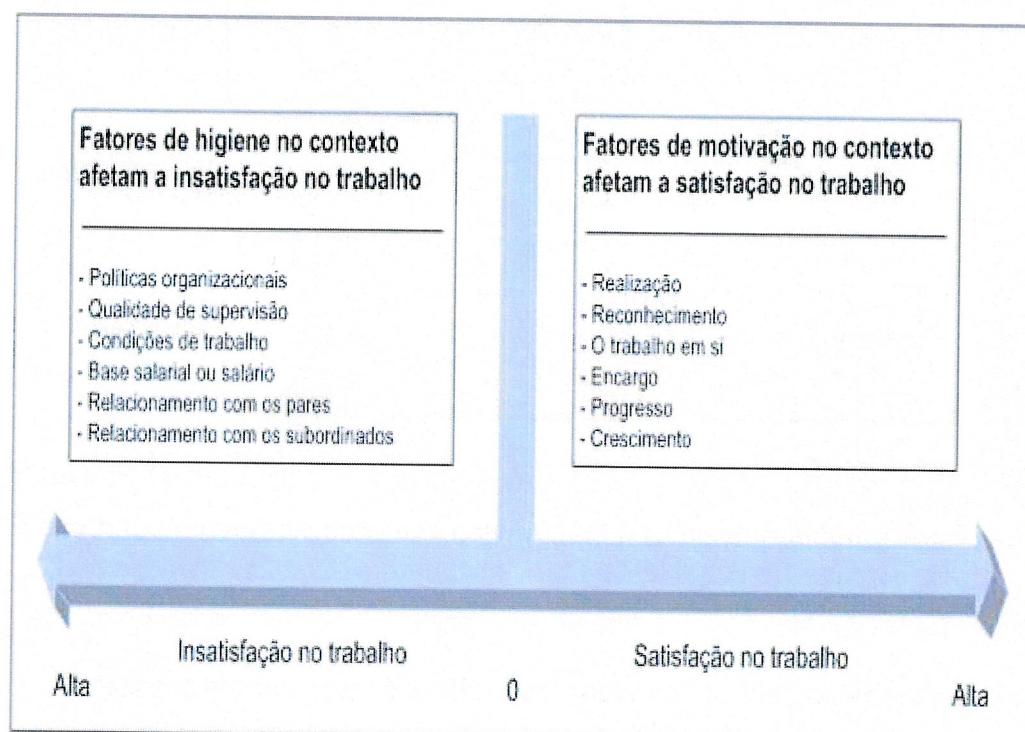


Figura 5: Fontes de insatisfação e satisfação segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Fonte: Schermerhorn Junior, Jonh R. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 2ª Ed. Porto Alegre: (Bookman, 1999).

6. TEORIA DE ERC DE ALDERFER

A teoria ERC é uma teoria contemporânea e pode ser considerada uma revisão da Teoria das Necessidades de Abraham Maslow. Esta teoria é um modelo que surgiu em 1969 num artigo de psicologia intitulado "An Empirical Test of a New Theory of Human Need". Numa relação à famosa Hierarquia de Necessidades de Maslow, Alderfer condensou as cinco necessidades humanas de Maslow em apenas três categorias: Existência, Relação e Crescimento (growth em inglês). Nesta teoria podemos encontrar três categorias de necessidades:

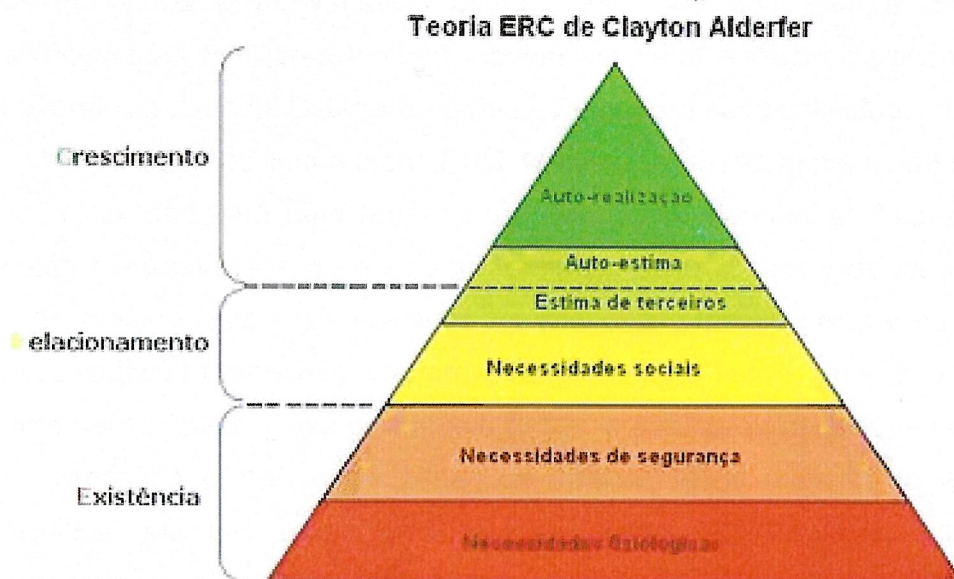


Figura 6: Teoria ERC

Fonte: <http://moveres.wordpress.com/2012/11/13/clayton-alderfer-teoria-rc/comment-page-1/>

- **Necessidades de Existência:** incluem todos os desejos materiais e fisiológicos (ex. comida, água, ar, segurança, sexo, etc.). Correspondem aos primeiros dois níveis de Maslow;

- **Necessidades de Relação:** referem-se à motivação que as pessoas têm para manter relações interpessoais (envolvimento com família, amigos, colegas de trabalho e patrões). Esta categoria tem as mesmas características das necessidades sociais de Maslow (terceiro e quarto níveis da pirâmide de Maslow);

• **Necessidades de Crescimento:** refere-se ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, às necessidades de estima e auto-realização (desejo de ser criativo, produtivo e completar tarefas importantes). Corresponde ao quinto nível (topo da pirâmide) de Maslow.

As prioridades destas necessidades variem de pessoa para pessoa, a teoria ERG atribui-lhes uma prioridade em termos de concretização. As necessidades de Existência são as mais concretas e as mais fáceis de verificar. As necessidades de Relação já são menos concretas do que as anteriores pois dependem do relacionamento entre duas ou mais pessoas. Por último, as necessidades de Crescimento são as menos concretas uma vez que os seus objectivos específicos dependem da singularidade de cada pessoa. Para a teoria ERG, as diferenças entre os indivíduos e as variáveis como o nível de educação e de cultura e os antecedentes familiares também devem ser tidas em consideração. A ordem de importância das três Categorias poderá variar para cada indivíduo.

De acordo com a teoria ERG, focar-se exclusivamente numa necessidade de cada vez não será uma motivação eficaz. Para Alderfer, as três áreas ERG não estão hierarquizadas de nenhuma forma pois, ao contrário da ideia de Maslow, o acesso aos níveis mais elevados da sua pirâmide não precisa da satisfação das necessidades dos níveis inferiores. Segundo esta teoria, pode haver mais do que uma necessidade activa ao mesmo tempo e se uma necessidade de nível superior for reprimida o desejo de satisfazer uma de nível mais baixo aumentará. Isto significa que não existe uma relação exacta de hierarquia, podendo as três categorias funcionar simultaneamente.

Quando uma pessoa progride na concretização das necessidades de existência, depois nas de relação e por último nas de crescimento, experimenta um sentimento de satisfação. Contudo, a regressão entre os diferentes níveis de necessidades resulta em frustração. A isto chama-se princípio de regressão da frustração. Ou seja, a teoria ERG admite que se uma necessidade de nível superior permanecer por satisfazer, a pessoa poderá regressar às necessidades de níveis inferiores, que parecem mais simples de satisfazer.

Este princípio de regressão da frustração tem um impacto directo na motivação no local de trabalho. Por exemplo, se não foram dadas oportunidades de crescimento aos empregados, estes poderão regredir às necessidades de relações e socializam mais com os colegas de trabalho. Se a gestão conseguir reconhecer

estas condições logo à partida, poderão ser tomadas medidas para satisfazer as necessidades frustradas até que o subordinado seja capaz de procurar novamente o crescimento.

6.1. Comparação entre os Modelos: Maslow, Herzberg e Alderfer

De acordo com Bergamini (1997), as semelhanças entre os três modelos são evidentes, entretanto existem também importantes contrastes.

Maslow e Alderfer centram-se nas necessidades internas do empregado, enquanto Herzberg diferencia as condições do cargo que podem ser promovidas para a satisfação de necessidades.

As interpretações populares dos modelos de Maslow e Herzberg sugerem que em sociedades modernas a maioria dos trabalhadores já satisfaz suas necessidades mais baixas, estando mais motivados por necessidades mais altas. Alderfer sugere que o fracasso na satisfação de necessidades de relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência. (Aquino, 1981),(Azevedo,1990) e(Bergamini,1997).

Finalmente, todos os três modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, seria útil descobrir qual a necessidade particular do empregado no aquele momento.

7. A MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

Vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais apurado sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado por meio das técnicas de condicionamento. (Bergamini,1997). Em relação à questão dos motivos, para os Behavioristas, motivação, por exemplo, é sinônimo de condicionamento, (Coda,1905). Dois são os conceitos chaves na compreensão do comportamento humano dentro da escola Behaviorista. (Davis & Newstron, 1992). O primeiro é o estímulo definido como qualquer modificação que venha ocorrer com uma ou mais variáveis do meio ambiente. O segundo é o de resposta entendida como reação comportamental do sujeito submetido aos estímulos inexistentes no meio ambiente. (Iman,1996).

Entendido dentro do referencial Behaviorista, o homem pode não apresentar nenhuma resposta comportamental caso não seja estimulado a isso por meio de uma variável que esteja fora dele. (Aprendendo,1997). Todo seu comportamento foi aprendido por condicionamentos induzidos por fatores extrínsecos à sua personalidade.(Bergamini,1997). Assim, cada pessoa nada mais é do que a resultante de tudo aquilo que lhe foi ensinado, em termos do processo de ligação entre os estímulos que sofrem as reações que emitem para adaptar-se às variáveis ambientais que foi submetido. (Coda,1905). Partindo do pressuposto comportamentalista de que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente, podemos entender que motivação extrínseca seria este estímulo externo, positivo que busca uma resposta também positiva, através da modificação de um comportamento inadequado. (Davis e Newstron,1992),(Fischlowitz,1970) e(Fleury e Fischer,1989).

Segundo Bergamini (1997), em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamentalista propõem que o interesse dos funcionários pelas recompensas externas tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório, como por exemplo, bônus salarial, financiamento de entretenimentos, melhorias na estrutura física da empresa.

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no cargo ;
- Relações com colegas.

8. A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Segundo "Bergamini (1977), é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos à ação. E esses impulsos são considerados como os representantes de determinadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Esse equilíbrio nunca é alcançado; e a satisfação nunca é plena, pois é exatamente o desequilíbrio orgânico e/ou psicológico que impulsiona o ser humano à buscar daquilo que seja capaz de saciar as carências vigentes, naquele dado momento.

Quanto maior for o estado de carência, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. O não atendimento destas necessidades ameaça a integridade física e psicológica do indivíduo, há uma quebra no equilíbrio homeostático do organismo. (Lessa,1999).

A satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano; pelo contrário, o próprio fato de satisfazer à uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando assim, nova conduta de busca rumo ao novo objetivo motivacional. Levando em conta este desencadeamento, toda e qualquer generalização sobre tipos de objetivos motivacionais que sejam mais freqüentemente perseguidos pela maioria dos indivíduos parece ingênua e inadequada. Cada uma das pessoas a quem se pretende oferecer objetivos de satisfação motivacional poderá ser portadora de diferentes estados de carências internas. (Bergamini,1997).

Os etnologistas reformularam a maneira habitual de ver o comportamento motivacional, abrindo as portas para a reflexão da individualidade do ser humano. Observando diversas espécies, percebeu-se que em situações idênticas, seres diferentes possuem condutas diferentes. (Henry & Blanchard, 1986).

Quando falamos de necessidade e conseqüentemente de motivação, precisamos examinar as diferenças individuais, para chegarmos à um conhecimento mais realista do que se passa naquele momento com cada um. O objetivo motivacional é, então, percebido a cada momento particular e a direção da busca será determinada por um fator interno e individual. (Kondo, 1994).

Podemos concluir, então, que a compreensão mais realista daquilo que foi conceituado como motivação só é conseguida à medida que seja levada em conta a dimensão intrínseca das necessidades humanas. No caso das organizações, nada melhor como exemplo, do que observarmos como fica claro comprovar este tipo de motivação, quando o funcionário atua em uma função que lhe permite auto-realização proporcionando desta forma a elevação de sua auto-estima. Quando isso acontece, a sua eficiência é comprovada e produz resultados os quais superam a expectativa da empresa.

9. TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND

Após desenvolver uma teoria, McClelland concluiu que a necessidade das pessoas e atingir seus objetivos, sempre buscando o reconhecimento e realizando as atividades com eficiência e desempenho, para a busca do reconhecimento e sucesso. O autor também percebe que as pessoas escolheram as situações de riscos moderados, assim as chances são melhores para conseguir o sucesso. Evitam situações de baixo risco, porque consideram que um sucesso na sua realização não seria autêntico já as situações de alto risco, levam a crer que a chances de sucesso será menor.

Esses indivíduos buscam trabalhos em possuem feedback diário, monitoramento do desempenho da direção e os objetivos , aonde é exigida muita responsabilidade, para exercitar suas habilidades. Normalmente pessoas com alta necessidades de realização, preferem trabalhar sozinhas, do que trabalho em equipe. Já pessoas com baixa necessidade de realização, tende a buscar tarefas mais fáceis, evitam situações com desafios, evitam tarefas muito difíceis, de forma que o insucesso e o constrangimento seja menor.

McClelland define que o individuo tem um desejo de estabelecer, manter e restabelecer relações afetivas positivas. Esta necessidade será devida ao desejo de ser aceito ou querido pelo grupo. Dessa forma, será reconhecido ou valorizado pelo trabalho em equipe. De entre estas, existem três que segundo McClelland assumem especial importância, nomeadamente:

- . A necessidade de realização, que traduz o desejo da pessoa em atingir objetivos que representem desafios em fazer melhor e mais eficientemente;
- . A necessidade de poder, isto é, o desejo de controlar, decidir e de influenciar ou ser responsável pelo desempenho dos outros;
- . A necessidade de afiliação, que representa o desejo de manter relações pessoais estreitas e de amizade.

"(...) De acordo com o autor, pessoas com alta necessidade de associação estão constantemente em busca por aprovação e por serem considerados propensos ao sucesso por seus colegas. Essas pessoas geralmente escolhem amigos ao invés de especialistas para trabalharem consigo e tendem a

evitar decisões impopulares, mesmo que para isso tenham que permitir exceções às regras. Dessa forma, indivíduos com alta necessidade de associação trabalham bem em equipe, mas são deficientes quando em posições de liderança.”

“(...) pessoas que possuem uma alta necessidade de poder tentar se destacar ou causar impacto de alguma forma diante de outros, em detrimento de trabalhar com algo em que possam ter bom desempenho, Por essa razão, tendem a assumir mais riscos, desde que sejam visíveis aos que idéias prevaleça, mesmo que através de ordens e exigências, e com isso consigam status e prestígio.” (McClelland, 1961) e (McClelland & Watson, 1973).

David McClelland (1917), apresentou 3 necessidades ou motivos, que demonstraram ser os responsáveis pelo comportamento humano, pelas atitudes apresentadas. São elas:

Tabela 2: Teoria da Motivação pelo Êxito e / ou Medo

Necessidade	Meio para obter a Satisfação
Realização	Competir como forma de auto-avaliação
Afiliação	Relacionar-se cordial e afetuosamente
Poder	Exercer influência

Fonte: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria_de_McClelland_Motivacao_e_necessidades.htm

10. TEORIA X E Y

Teoria X e Y - As teorias X e Y são duas visões opostas sobre a natureza humana e a forma de gerir a força de trabalho. Foi criada pelo psicólogo americano Douglas McGregor no final da década de 50. Estas teorias consistem em uma análise detalhada das suposições sobre a motivação que os colaboradores de uma organização possuem.

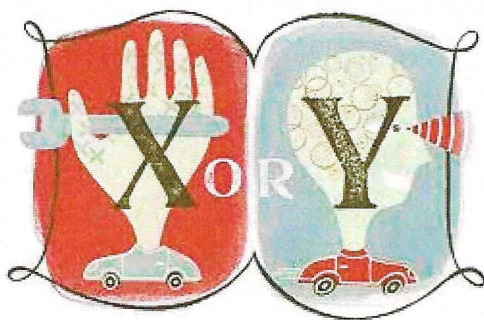


Figura 7: Teoria x e y

Fonte: <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-as-teorias-x-e-y-de-douglas-mcgregor/>

10.1. Teoria X

Caracteriza-se por ter um estilo autocrático, que pretende que as pessoas façam exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam. Os trabalhadores não lutam pelos objetivos da empresa.

Tradicional, excessivamente mecanística e pragmática.

- São preguiçosas e indolentes;
- Evitam o trabalho;
- Evitam a responsabilidade a fim de sentirem mais seguras;
- Precisam ser controladas e dirigidas;
- São ingênuas sem iniciativas.

10.2. Teoria Y

É relacionada à escola de relações humanas e sua preocupação fundamental é com o bem estar das pessoas. A abordagem adotada em Administração de Recursos Humanos deriva diretamente dessa maneira de pensar. Baseada nas concepções modernas a respeito do comportamento humano.

- São esforçadas e gostam de ter o que fazer
- O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar
- Procura e aceitam responsabilidades e desafios
- Podem ser automotivas e auto dirigidas
- São criativas e competentes

É responsabilidade de a Administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como motivação, potencial de desenvolvimento e responsabilidade.

Os administradores têm que criar meios para que os funcionários se sintam motivados a trabalhar, já que assim também, eles possam produzir mais e melhor, mas levando em conta uma melhor condição de trabalho para o homem. As pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais em que convivem.

- Criar condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção dos objetivos da empresa. Fazer com que o objetivo do funcionário também seja o objetivo da empresa.

Hoje grandes empresas investem nos funcionários, dando a eles cursos e oficinas de acordo com suas funções.

- O motivo principal que conserva as pessoas produtivas no seu trabalho é o desejo de realizarem os seus objetivos social e pessoal.

11. ESTUDO DE CASO: A EMPRESA GOOGLE

11.1 A História e Evolução do Google



Figura 8: Primeiro Escritório Google

Fonte: <http://www.fuett.mx/10-fotos-del-garage-donde-se-creo-google/>

Serviços online, redes sociais, sistema de anúncios e uma centena de outras funções e possibilidades. Todas elas foram originadas por dois rapazes que cursavam a Universidade de Stanford. Larry Page e Sergey Brin começam a discutir idéias e chegam à conclusão de que a busca por informações poderia ajudar a organizar as páginas. E como todo bom universitário, os recursos para a estruturação de qualquer negócio não eram lá muito grandes.

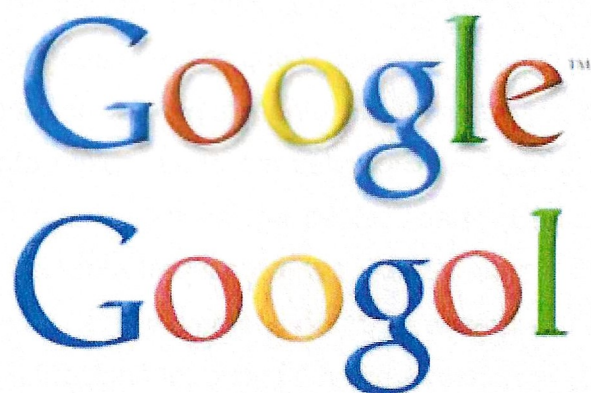


Figura 9: Origem do nome Google

Fonte: <http://dwdicas.com.br/categoria/curiosidades/>

De acordo com as informações do site oficial do buscador, um “Googol” corresponde a um termo da matemática que designa um número 1 seguido de 100 zeros. Pode-se ver uma boa representação disso no rodapé das páginas de busca do Google. O marcador de páginas de resultados consiste em um “G” com vários “o”, de modo que a busca fique organizada.

11.2. Primeiros Investimentos

Com o crescimento explosivo da página de buscas, o Google já armazenava um Terabyte nos anos de 1998 – uma soma assombrosa para a época. Desde o seu início, a gigante da Internet já tinha na sua estrutura física o conforto. Na época, o escritório do Google era o quarto de um dos rapazes. Talvez o estilo despojado de organizar seu “quartel general” guarde resquícios dessa época.

Entretanto, os gastos com equipamentos, recursos e uma série de outras necessidades já estavam criando dívidas que ultrapassavam a capacidade de Page e Brin de levar o negócio adiante. O alívio chega junto com um cheque de US\$ 100 mil, endereçado à “Google Inc.”. Nisso surgia a necessidade de tornar-se realmente uma empresa. Do contrário, o cheque não poderia ser compensado e a situação da dupla iria ficar muito complicada.

Outro aspecto que deve ser levado em conta é o consumo de banda que o site tomava logo nos seus primeiros anos de vida. O BackRub e o primeiro Google foram hospedados na rede da Universidade de Stanford. Sempre que as requisições

de buscas chegavam ao site, toda a Internet da universidade era comprometida devido aos grandes acessos que o buscador recebia.

Depois desse investimento inicial as coisas começam a progredir de uma maneira muito rápida. Logo em setembro de 1998 a dupla já havia contratado seu primeiro funcionário, um colega de faculdade, Craig Silverstein. As mudanças de sede foram bastante frequentes nos últimos anos da década de 1990, assim como as contratações. Em novembro de 1999 a empresa contrata o seu quadragésimo primeiro (41º) funcionário, o chef Charlie Ayers.

11.2.1.A Virada do Milênio

O início do ano 2000 foi marcado pelo ritmo acelerado de crescimento da empresa de Page e Brin. Em maio desse ano o site ganha versões em dez outros idiomas além do inglês: Francês, Alemão, Italiano, Sueco, Finlandês, Espanhol, Português, Holandês, Norueguês e Dinamarquês. Até mesmo o Yahoo!, que até então era um dos mais utilizados buscadores no mundo, reconheceu o potencial da startup dos rapazes de Stanford e estabeleceram uma parceria na qual o Google seria o provedor de buscas do grande portal.

Nesse mesmo mês de Junho de 2000 a empresa anuncia o seu primeiro bilhão de URLs indexadas. Em setembro o número de línguas suportadas pelo Google chega a 15 com o acréscimo dos idiomas Japonês, Chinês e Coreano. Anos mais tarde, os chineses começam a bloquear conteúdos fornecidos pelo buscador e até chegam a pedir que o acesso a conteúdos internacionais seja bloqueado.

Contudo, é no final do ano 2000 e início do terceiro milênio (2001) que o Google começa a fazer suas primeiras aquisições e tornar-se a incorporadora e produtora de serviços e produtos para internet. Em fevereiro do primeiro ano do século XXI, o Google compra o "UsenetDiscussion Service" da Deja.com já com 500 milhões de discussões, tópicos e várias conversas arquivadas desde 1995 e institui melhorias no serviço para lançá-lo como "Google Groups" (Google Grupos).

Em julho desse mesmo ano o serviço de busca por imagens indexadas pelo Google já é disponibilizado com mais de 250 milhões de imagens a serem consultadas a qualquer momento por qualquer pessoa. Uma boa notícia chega para os usuários da América Latina no mês de outubro: uma parceria estabelecida entre Google e Universo Online (UOL) trouxe o serviço para o nosso lado do mundo. Hoje

esse acordo já não existe mais, porém o Google conseguiu desbancar com bastante força buscadores que vinham ganhando força no Brasil, como o “Cadê?”, hoje incorporado pela “Yahoo!”. Em 2001 o banco de URLs indexados pelo Google já alcançava 3 bilhões de documentos virtuais. Atualmente esse número supera os 8 bilhões de endereços.

Fevereiro de 2002 é um ano importante para todos que já construíam seus blogs web afora. O Google adquire mais uma empresa, dessa vez a PyraLabs, responsável pelo desenvolvimento da ferramenta Blogger. No mês seguinte, uma ferramenta viria a auxiliar a renda desses blogueiros e também dos donos de sites: o AdSense. Lançado em março, o serviço visava fornecer anúncios aos usuários cadastrados para que ajudassem a divulgar os clientes de publicidade para os quais o Google vendia espaço. Assim, cada um que tivesse cliques computados nos Anúncios Google ganharia uma fatia do rendimento proporcional aos lucros obtidos.

O final de 2002 é marcado pelo lançamento do Google Print, o que hoje conhecemos como Google Books. O serviço possui diversos arquivos em PDF contendo trechos de livros cujos direitos autorais limitam a exibição completa. Entretanto, é uma ajuda excelente para universitários e estudantes em geral.

11.3 A Invasão das Ferramentas Sociais

Pode-se dizer que 2004 é um dos anos mais marcantes para os brasileiros dentro da história do Google. É nesse ano que o turco Orkut Buyukkokten, funcionário da empresa, desenvolve uma ferramenta de relacionamento social entre usuários da internet. No início, era preciso receber um convite de alguém que já fosse membro da rede para poder participar.

Contudo, isso não foi motivo para que o site não se tornasse popular no Brasil. Ter um convite para acessar o Orkut na sua caixa de e-mails era sinal de status. Portanto, quem fosse parte da rede já possuía um “diferencial” em relação aos outros usuários da web.

Entretanto, com a explosão de popularidade da rede social no Brasil, vários problemas começaram a aparecer. Desde crimes virtuais como a pirataria de jogos, softwares e outros produtos, o relacionamento virtual entre as pessoas acabou

desencadeando em algumas comunidades de apoio ao crime organizado, tráfico de drogas e a pedofilia.

Por essas razões, cada vez mais o número de pedidos de quebra de sigilo feitos pela Polícia Federal aumentava para que as investigações pudessem ser feitas e os responsáveis devidamente encaminhados à Justiça. Ao levar em conta essas requisições, o Google decidiu passar a gerência do Orkut para a filial brasileira da empresa em Minas Gerais.

Logo depois do lançamento dessa ferramenta social, o Google decide fazer incursões no mundo dos serviços de email. O nome escolhido para o tal serviço é Gmail, que começou como “Giga e-mail” devido à capacidade de armazenamento, porém cabe dizer que o serviço pode ser chamado de “Google email”. Assim como o Orkut, o Gmail também exigia o recebimento de um convite para que o usuário pudesse ter uma conta.

Mais tarde ferramentas como Google Earth, Google Talk, Google Reader, Google Analytics e uma série de outros serviços foram lançados, compondo a carteira de incorporações e produções próprias da empresa. Agora, o quarto de faculdade se tornou algo muito maior chamado “Googleplex” e fica nos Estados Unidos.

11.4 A Compra do Youtube

Sem dúvida o episódio da compra do serviço de compartilhamento de vídeos YouTube em outubro de 2006 pela “bagatela” de US\$ 1,65 bilhões é um dos mais marcantes dos últimos anos, quando falamos em aquisições de ferramentas online. No momento da negociação, o site de vídeos completava cerca de um ano de funcionamento e hoje é uma das maiores formas de expressão audiovisual independente do mundo.

Assim como o Orkut e o Gmail, o YouTube é um dos maiores sucessos do Google. No início, a maioria dos usuários o via como uma maneira de se divertir e esquecer alguns problemas do dia-a-dia assim como fazem com a televisão. Contudo, alguns outros usuários passaram a perceber a importância política e social da ferramenta para divulgar informações relevantes sobre manifestações e uma imensa variedade de outras funções. De diversão, o YouTube passou a ser um veículo de informação.

11.5 Navegador Torna-se Escritório

Os conceitos de ter tudo o que você precisa onde você estiver são levados à sério quando se fala de grande parte dos produtos Google. Prova incontestável disso é o Google Docs, suíte de aplicativos de escritório completamente online.

Nela é possível abrir documentos com extensões .DOC, .XLS e .PPT. Porém, seguindo a linha de crescimento e aposta em boas ideias, o Google Docs é uma repaginação de um serviço que já existia chamado Writely, que executava conversões online de arquivos do Word em qualquer navegador.

Outro aspecto importantíssimo para empresários do ramo web ou até mesmo aqueles que possuem sites de suas empresas é o controle de visitas e acessos. Nada melhor do que contar com relatórios completos, contendo informações valiosíssimas como palavras chave pelas quais o seu site é acessado, taxa de rejeição dos usuários e uma série de outros pontos que são detalhadamente tratados nos relatórios do Google Analytics.

O serviço também é gratuito e basta que o usuário faça o cadastro da sua URL e instale um código do Google para que o site seja reconhecido pelo indexador de resultados da empresa. Depois, basta acompanhar os gráficos e até mesmo personalizar os relatórios com as informações mais relevantes para o seu site.

11.6.A “Googlegrafia” Google

As ferramentas de localização geográfica do Google também são muito atrativas e funcionais. Um bom exemplo está nos serviços Google Earth, Google Maps e Google Street. Quem nunca sonhou em acordar no Brasil, visitar Paris e depois de cinco minutos estar na Austrália, por exemplo? Com o Google Earth é fácil ver os mais variados países a partir do espaço. Com os atuais complementos desenvolvidos para este software, é possível explorar a superfície lunar e até mesmo de Marte.

Ao fechar a nossa escala de espaço, encontramos o serviço de mapas urbanos que permitem traçar rotas entre pontos, localizar endereços e uma série de outras possibilidades – o Google Maps. Além disso, as formas de locomoção são levadas em conta. Se você pretende cruzar a cidade a pé, o mapa apontará um

caminho que facilite a sua caminhada; se for de carro, o Google Maps irá levar em consideração a direção das ruas.

A última instância de proximidade com as pessoas é o Google Street View. O serviço que ainda não chegou ao Brasil fotografa acontecimentos nas ruas e coloca as imagens em marcadores nos mapas do Google Maps. O serviço funciona da seguinte maneira: um carro passa fotografando o que está acontecendo de interessante em alguma rua ou quadra de uma cidade. Ainda não há previsão de chegada do serviço ao Brasil.

11.7. Missão, Visão, Valores e Publico Alvo

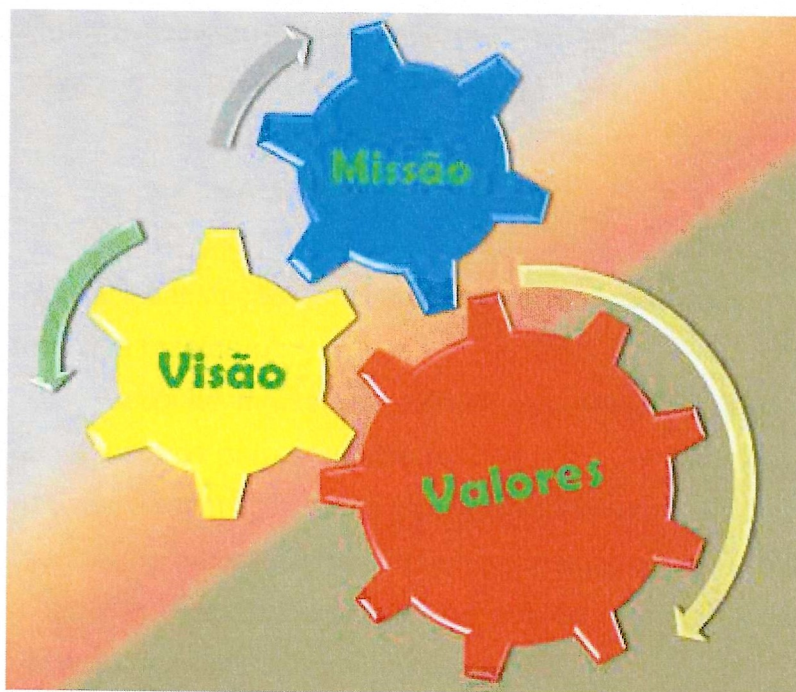


Figura 10: missão, visao, valores

Fonte: própria (2014)

✓ MISSÃO

É organizar as informações e torná-las mundialmente acessíveis e úteis. O Google tem o objetivo de tornar o mais fácil possível para você encontrar as informações de que você precisa fazer tornar a pesquisa mais inteligente e rápida.

✓ VISÃO

“Acreditar sempre nas possibilidades infinitas da própria internet, informações”.

O Google espera levar o poder da pesquisa para cada área, não exploradas e ajudar a acessar e usar ainda mais as informações em franca expansão em suas vidas.

✓ VALORES

“Nossa insatisfação constante com a realidade se torna a força matriz por trás de tudo que fazemos.”

Estipular metas que saibam que ainda não podem atingir porque acreditam que o esforço para atingi-las resultara em um trabalho melhor do que o esperado. Através da inovação e da repetição pretendem criar coisas que funcionem bem e fazer aprimoramentos de maneiras inesperados. Tentam antecipar necessidades ainda não articuladas por nosso público mundial e satisfazê-los com produtos e serviços que determinam novos padrões.

✓ PÚBLICO-ALVO

O público-alvo do Google são empresas que, com a ajuda da tecnologia, querem atingir seu objetivo com anúncios, propagandas, produtos e serviços.

O Google, foca nas necessidades dos clientes, para que as empresas (seu público-alvo), usufruam do navegador e assim anunciem seus produtos.

De acordo, com o Top Sites do Alexa, o Google Brasil é o site mais acessado e também o navegador mais utilizado no Brasil. Assim, para uma busca de sempre melhora o trabalho da empresa, o Google, trabalha com o Marketing Digital.

Marketing Digital é uma forma de atingir o público-alvo, já que a maioria das pessoas passam a maior parte na frente do computador usando o celular.

"O marketing digital também tem uma grande vantagem: quando o cliente sente necessidade e busca pelo teu serviço, você aparece como solução naquela hora" afirma o diretor - presidente da unidade Amazonas da WSL.

A empresa Google, atinge vários públicos-alvo, já que seus mecanismos são os mais utilizados por internautas e também a procura por propagandas, anúncios e prestação de serviços são grandes.

De acordo com Marco Cabral, que participou da Conferência Global da WSI, em Toronto, no final de Agosto, outra vantagem da mídia digital é que as empresas conseguem mensurar a objetividade das campanhas e entender o comportamento de seu público-alvo, otimizando o serviço prestado.

"O Marketing digital é a plataforma que hoje obtém os melhores resultados, mais que o tradicional (Rádio, Tv, Jornal). Hoje as pessoas passam mais tempo do seu dia na frente de um computador", afirma o empresário, que faz questão de observar que isso não representa o fim do marketing tradicional.

11.8. O Google e a Motivação

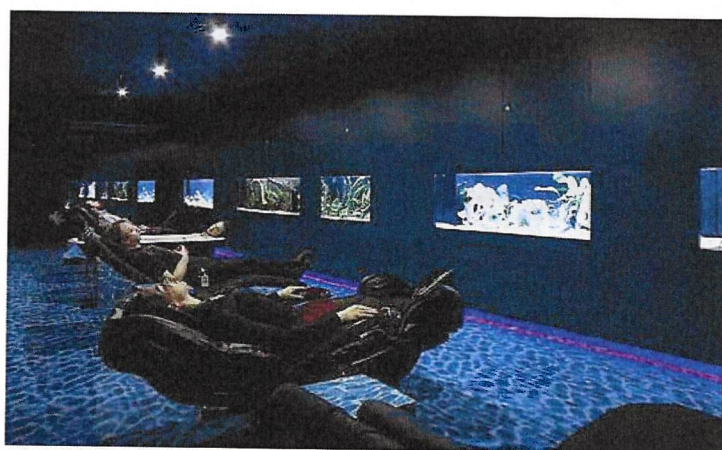


Figura 11: Sala de relaxamento da empresa Google

Fonte: www.uhull.virgula.uol.com.br/02/25/conheca-o-escritorio-da-google-em-estocolmo-suecia/

A empresa Google é famosa não só pelos salários acima da média, mas também por seus benefícios que são muitos, entre eles, lanchonetes e restaurantes com comidas saudáveis. Autorização para levar animais de estimação, até mesmo filhos são bem vindos ao local de trabalho. Os funcionários tem acesso a massagens, corte de cabelos para os homens não terem desculpa de que não tem tempo para ir ao cabeleireiro, uma sala climatizada com luz e som ambiente, poltronas confortáveis onde não é permitido usar celular nem internet, a sala é para se desconectar do mundo e relaxar mesmo, sem contar as atividades físicas sem custo gerando maior qualidade de vida aos funcionários.

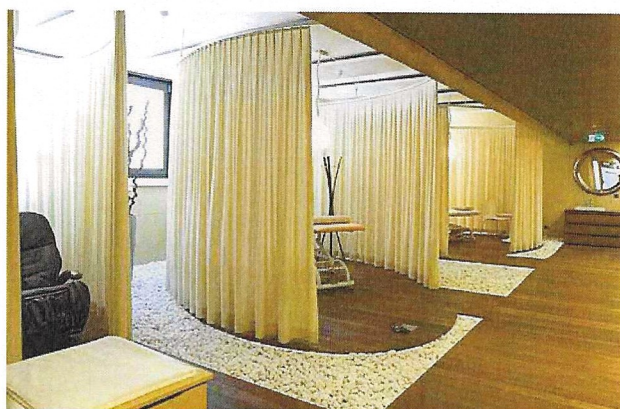


Figura 12: Sala de massagem da empresa Google

Fonte: <http://www.blogdomau.com.br/2009/04/como-e-trabalhar-no-google.html/>



Figura 13: Sala de jogos da empresa Google

Fonte: <http://sucessonasmpras.files.wordpress.com/2011/08/empresa-google-sala-de-jogos.jpg>

Os trabalhadores da empresa Google além de ter todos os benefícios e ótimo sistema de motivação, ainda contam com salários que não deixam a desejar em nada, pesquisas mostram que entre as empresas de TI o Google é quem paga os melhores salários, em valor de 23% acima da média de mercado, um comparativo: a Apple paga 15% acima do valor de mercado e o Facebook um valor de 13%.

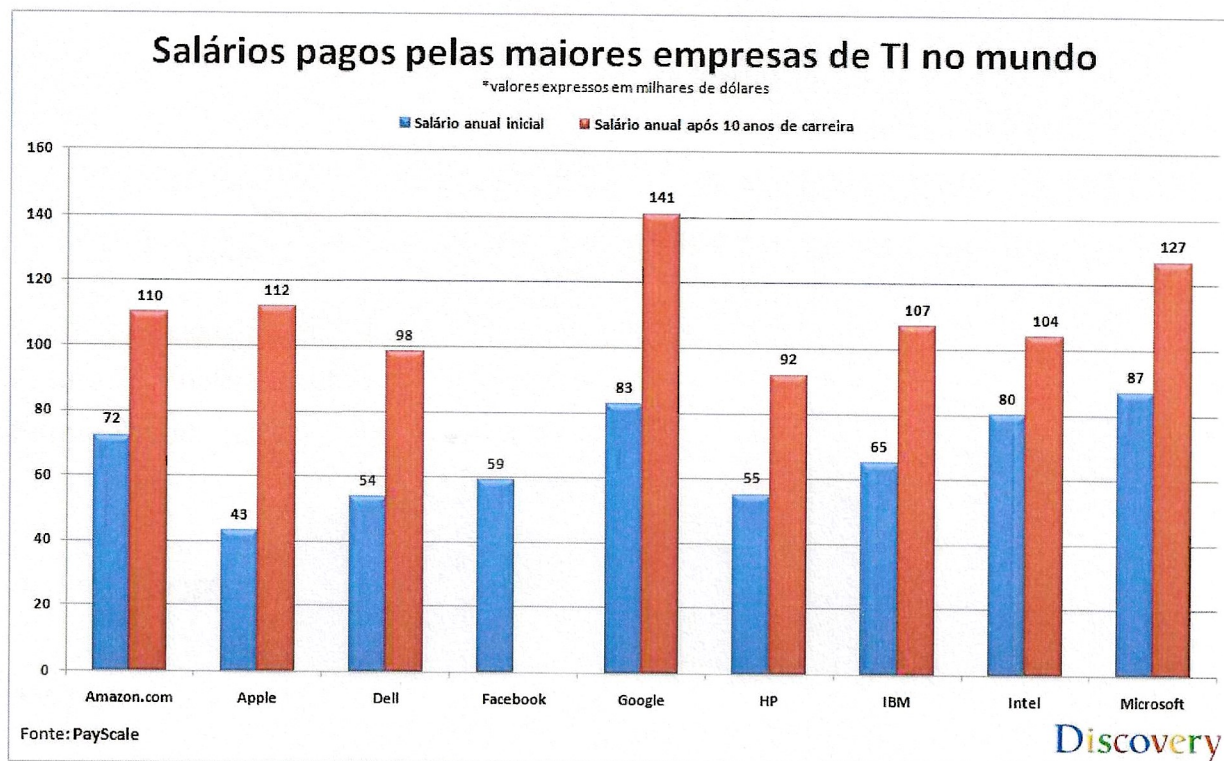


Figura 14: Salários

Fonte: googlediscovery.com/wp-content/uploads/salario_maiores_empresas_ti.png

A empresa também adota o sistema de carga horária flexível, porque as vantagens não giram somente em torno dos funcionários, mas também dos gestores resultando assim em motivação ao funcionário e melhores resultados à empresa.

De acordo com pesquisas feitas em grandes empresas que adotam a carga horária flexível em nome da qualidade de vida, sem rigidez e o cumprimento de horário fixo para controlar os trabalhadores, mostram que as pessoas se sentem mais motivadas e isso reflete diretamente na produtividade do dia – a – dia.

A empresa Google possui essa visão diferenciada e moderna de gestão do tempo versus produção dos seus funcionários não só para aumento de produtividade, mas para criatividade dos colaboradores também, pois, sugestões são bem vindas.

11.9. Análise Swot

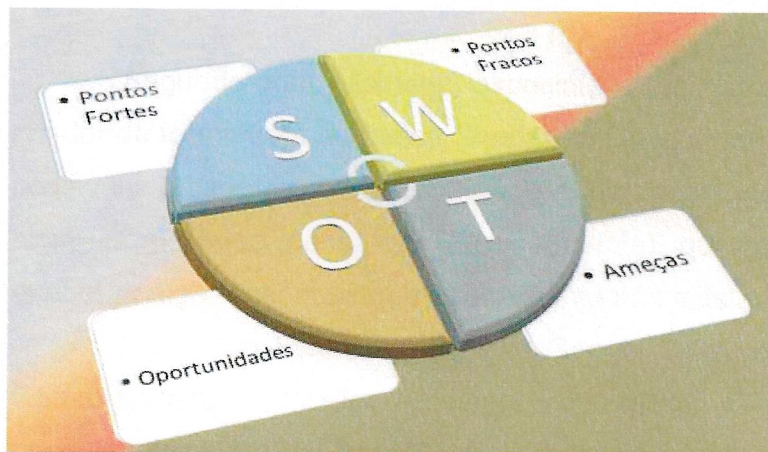


Figura 15:Análise Swot

Fonte: Própria (2013)

PONTOS FORTES:

AMBIENTE INTERNO:

Um dos pontos mais fortes o qual a Google mais se orgulha, é o elevado grau gestacional presente em sua administração da mão de obra humana. Como já citado no desenvolvimento deste estudo de caso, a Google fornece a seus funcionários os mais altos níveis de medidas propulsoras de motivação, que vão desde medidas operacionais, isto é, a maneira de trabalhar, até medidas financeiras, oferecendo excelentes salários e benefícios tanto no período inicial do trabalho da pessoa, quanto no decorrer de sua vida na profissional na organização, oferecendo-lhe promissores planos de carreira.

AMBIENTE EXTERNO:

PONTOS FRACOS:

Segundo John Matherly, especialista em sistemas de busca e segurança e criador da ferramenta de busca Shodan, o Google não pesquisa todos os resultados possíveis presentes na internet sobre determinadas palavras chaves. Isso faz algumas pessoas pensarem (erroneamente) que pelo fato de o Google não encontrar algo, quer dizer que este assunto não existe na internet.

Henk Van Ess, autor do livro Google Code, o Google indexa apenas uma ínfima parte do conteúdo existente na internet. O gráfico abaixo representa a pesquisa das palavras "MARS" em dois sites de busca: Google e Yahoo. As bolas azuis representam resultados em comum entre as duas pesquisas e as bolas cinzas representam resultados encontrados em apenas um dos sites.

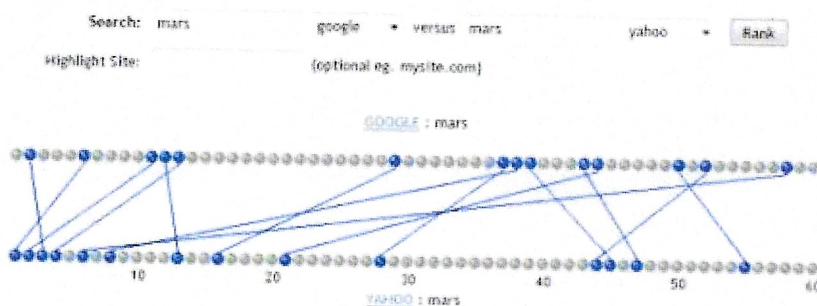


Figura 16: Comparação de buscas Google x Yahoo

Fonte: <http://www.lifestylealcuadrado.com/comparativos-google-trends/>

Em resumo, o ponto fraco do Google demonstra falibilidade quanto à varredura total do campo virtual e captação desses resultados.

AMEAÇAS:

Uma das ameaças mais fortes ao Google são os metamotores. Hoje ainda pouco usados, mas que em breve cairão no gosto dos internautas.

Metamotores são ferramentas on-line de pesquisa que permitem a afixação de resultados provenientes de vários sites de pesquisa, além disso, são confidências e protege os dados de seus usuários.

Por fim há o "Shodan" que lista todos os tipos de dados alocados na internet, até mesmo controles de semáforo, usinas hidrelétricas, lava-jatos, etc. Seu criador John Matherly afirma poder controlar uma usina hidrelétrica francesa, conectado a um computador nos EUA. Matherly, porém, garante que seu sistema possui total segurança e apenas possibilita uma varredura total do campo virtual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que as principais teorias que discorrem sobre o tema motivação, e que foram aqui estudadas, abordam cada uma a sua forma e visão. Visto que o ser humano é único e possui valores também únicos, podemos afirmar que não há um único estímulo a motivá-lo, uma única teoria que garanta a motivação de todos.

Os gestores que seguem uma única teoria para motivar seu funcionário. Mas se tiverem o conhecimento de todas as teorias os possibilitará ter uma visibilidade de quais os meios são mais favoráveis para o desenvolvimento da motivação de seu funcionário. Poderá utilizar as várias contribuições deixadas por grandes autores estudiosos sobre o tema e, após compiladas e direcionadas ao âmbito organizacional vigente, repassá-las aos seus funcionários. Temos que ter sempre em mente que devemos respeitar a individualidade de cada um, pois cada indivíduo reage de maneira diferente a estímulos semelhantes.

Lidar com as diferenças e individualidades será de extrema importância para os gestores e organizações. Caberá para cada gestor procurar e determinar qual o tipo de motivação seus funcionários e manter a partir daí condições para que este ambiente seja facilitador para que esta motivação intrínseca sobressaia, ou seja, proporcionar através de seu conhecimento e do ambiente organizacional, a condição necessária à motivação.

Temos que entender a motivação como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos e refere-se ao desejo de alcançar algum objetivo e suprir necessidades e vontades de cada indivíduo. Há necessidade de que os colaboradores estejam sempre estimulados a crescer, a alcançar metas junto à organização, executando assim, um melhor trabalho e níveis de relacionamento de modo a atingir os objetivos da melhor maneira possível.

Hoje, todo o esforço da administração dá mostras de estar voltado para a compreensão da natureza complexa dos padrões motivacionais. Assim sendo, há condições de que os objetivos individuais e organizacionais possam caminhar lado a lado, em função de um objetivo em comum.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

CHIAVENATO, I., Teoria Geral da Administração, São Paulo, Campus, 2001

BARBIERI, Ugo F., Gestão de Pessoas nas Organizações: Práticas atuais sobre o RH estratégico, São Paulo, Atlas, 2012

Site:http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=epf5gsbj3

<http://apostilaadministrativa.files.wordpress.com/2012/07/tipos-de-lideranc3a7a.jpg>

http://aeisgb.comuv.com/conteudos/psicossociologia_organizacoes/FAQ_Processo_Lideranca_Organizacoes.pdf

http://arquivos.unama.br/nead/graduacao/cesa/pec/tga/pdf/epa_impreso_aula06.pdf

<http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6689-teoria-erg-a-teoria-da-motiva%C3%A7%C3%A3o-de-alderfer.html>

<http://moveres.wordpress.com/2012/11/13/clayton-alderfer-teoria-erc/>

<http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6689-teoria-erg-a-teoria-da-motiva%C3%A7%C3%A3o-de-alderfer.html>

<http://moveres.wordpress.com/2012/11/13/clayton-alderfer-teoria-erc/>

<http://marketingfuturo.com/teoria-x-e-y-o-que-e-definicao/>

<http://www.tecmundo.com.br/youtube/2295-historia-do-google.htm#ixzz2tifXbWxe>

ANEXO

QUESTIONÁRIO

1. O que é Motivação?

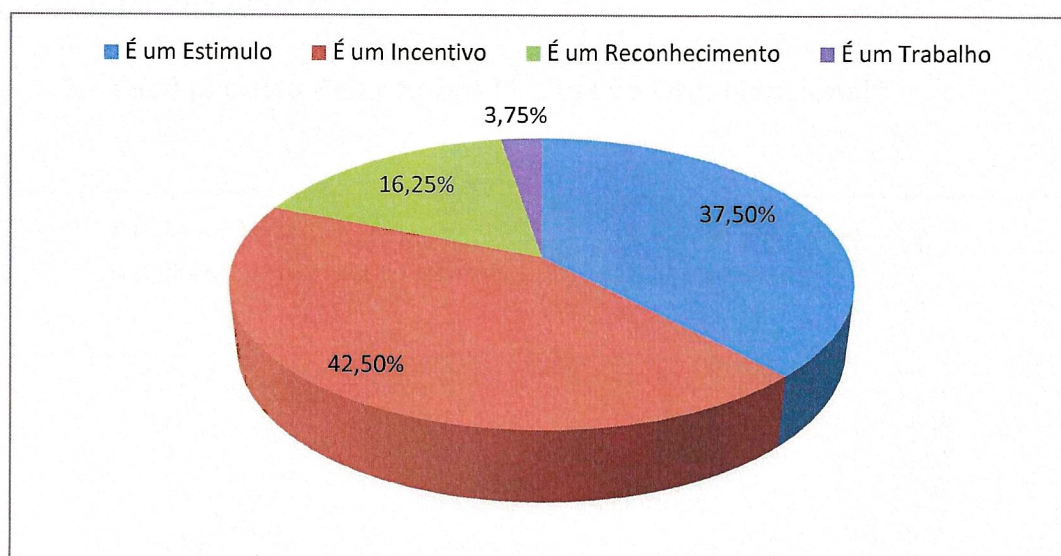


Figura 17: Gráfico “O que é Motivação?”

Fonte: Própria (2013)

2. Você se Sente Motivada na Organização em que Você Trabalha?

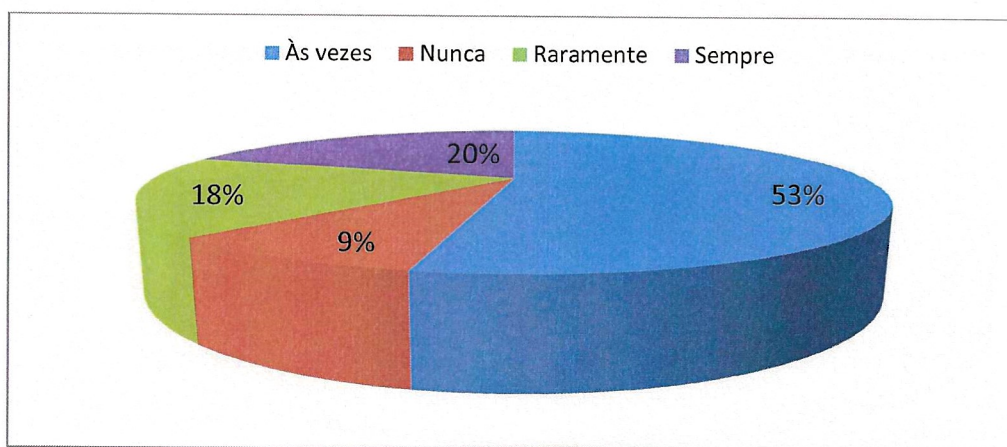


Figura 18: Gráfico “Você se sente motivada na organização em que você trabalha?”
Fonte: Própria (2013)

3. Você já ouviu Falar Sobre Motivação Organizacional?

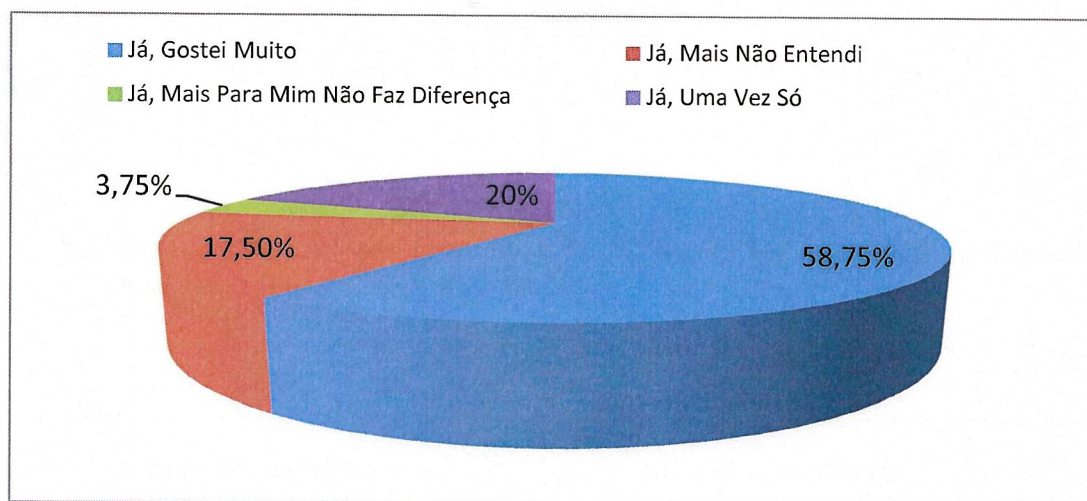


Figura 19: Gráfico “Você já ouviu falar sobre motivação organizacional?”
Fonte: Própria (2013)

4. Como a Direção da Organização se Comunica com o Seus Funcionários?

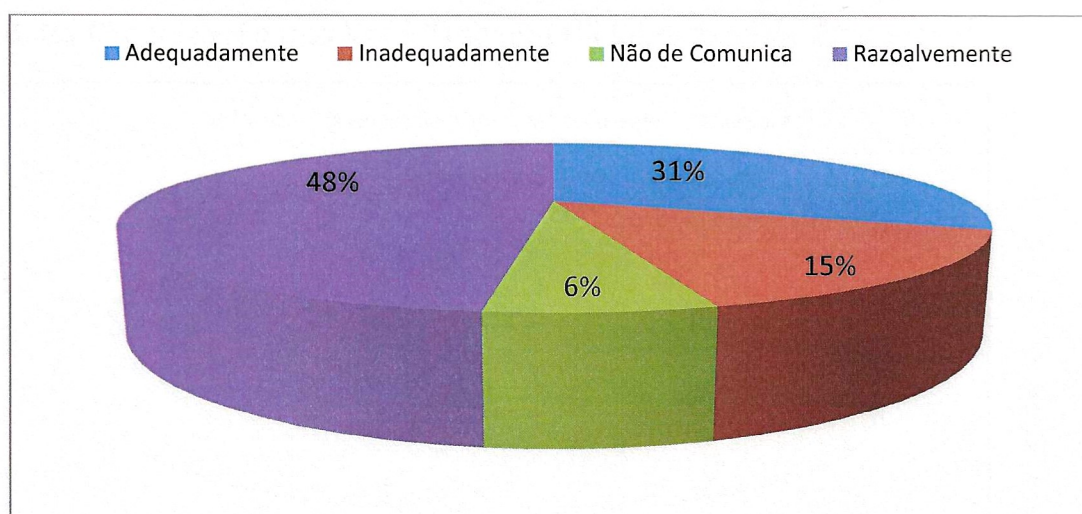


Figura 20: Gráfico “Como a direção da organização se comunica com seus funcionários?”

Fonte: Própria (2013)

5. Na Organização em que Você Trabalha há Motivação para Crescimento Profissional?

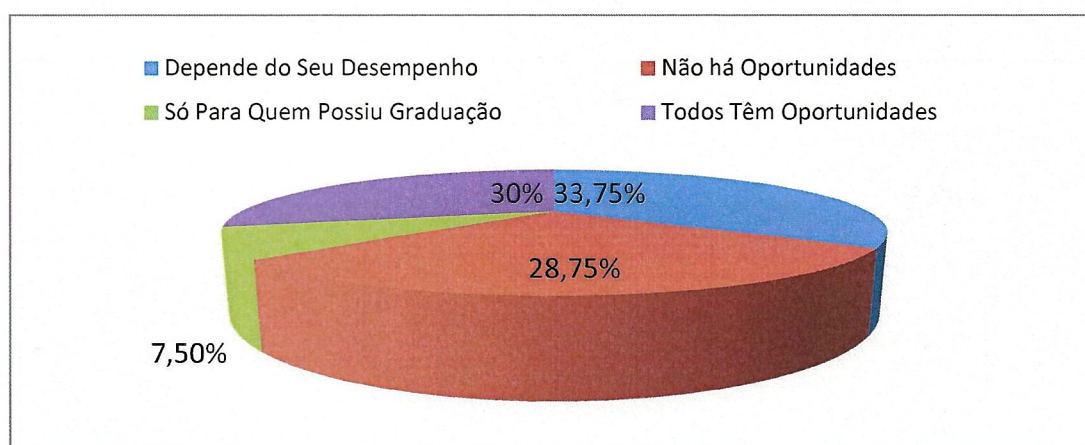


Figura 21: Gráfico “Na organização em que você trabalha há motivação para crescimento profissional?”

Fonte: Própria (2013)

6. Na Organização que Você Trabalha Há Liberdade de Expressão?

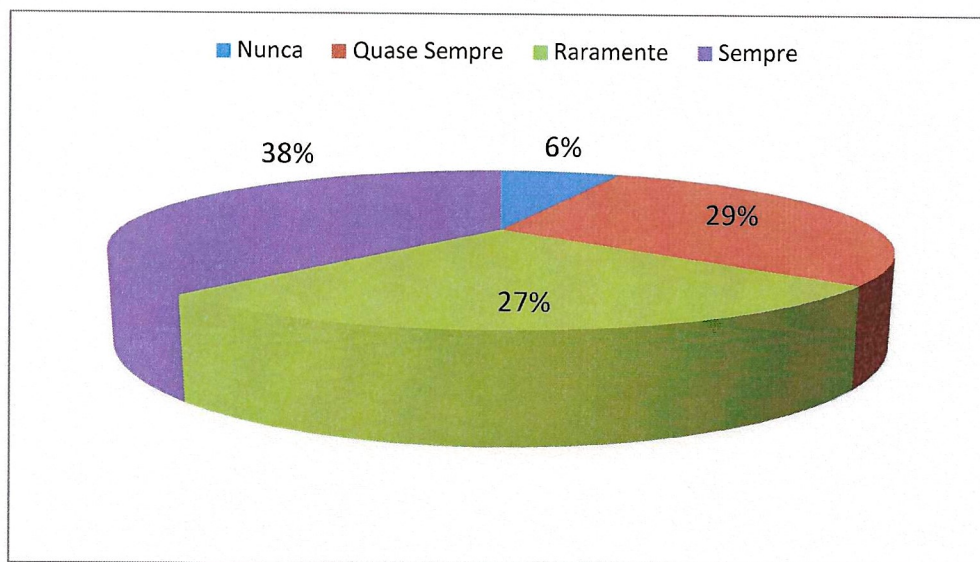


Figura 22: Gráfico “Na organização em que você trabalha há liberdade de expressão?”

Fonte: Própria (2013)

6. O Que Motiva Você Dentro de Uma Organização?

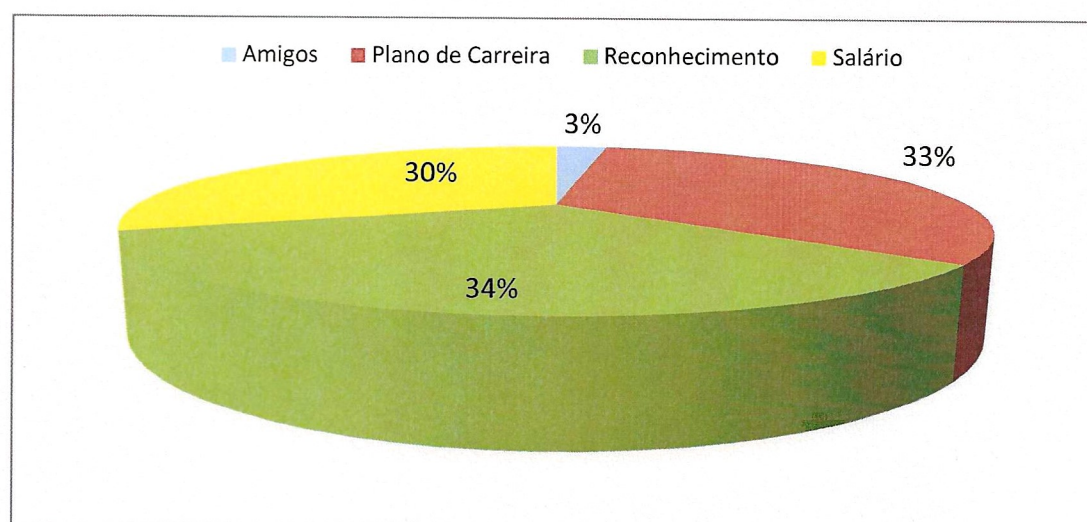


Figura 23: Gráfico “O que motiva você dentro de uma organização?”

Fonte: Própria (2013)