

# Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Gabriella de Menezes Baldão  
(Organizadora)



 **Atena**  
Editora

Ano 2018

Gabriella de Menezes Baldão  
(Organizadora)

# Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Atena Editora  
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações  
[recurso eletrônico] / Organizadora Gabriella de Menezes Baldão.  
– Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Inovação, Gestão  
Estratégica e Controladoria nas Organizações; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-69-7

DOI 10.22533/at.ed.697183110

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Baldão,  
Gabriella de Menezes. III. Série.

CDD 658.151

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos  
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A “Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora. Em seu I volume, apresenta, em seus 22 capítulos, os novos conhecimentos para Administração nas áreas de Inovação e Gestão.

As áreas temáticas de Inovação e Gestão englobam assuntos de suma importância para o bom andamento de projetos e organizações. O tema Inovação vem sendo cada vez mais pesquisado em função da necessidade da busca constante pela prática desta temática, seja em busca de soluções ou de lucro. O tema Gestão é um assunto que vem evoluindo a cada dia por causa de sua prática ser vital em todas as áreas e departamentos.

Os estudos em Inovação e Gestão estão sempre sendo atualizados para garantir avanços não apenas em organizações, mas na humanidade. Portanto, cabe a nós pesquisadores buscarmos sempre soluções e novas formas de inovar e gerenciar.

Este volume dedicado à Administração traz artigos que tratam de temas que vão desde contabilidade, gestão de pessoas, diversidade geracional até sistemas e tecnologias que visam avanços na área de Administração.

Aos autores dos diversos capítulos, pela dedicação e esforços sem limites, que viabilizaram esta obra que retrata os recentes avanços científicos e tecnológicos nas áreas de Inovação e Gestão, os agradecimentos dos Organizadores e da Atena Editora.

Por fim, desejo que este livro possa colaborar e instigar mais estudantes e pesquisadores na constante busca de novas tecnologias para a área de Administração e, assim, garantir incremento quantitativos e qualitativos na produção de alimentos para as futuras gerações de forma sustentável.

Gabriella de Menezes Baldão

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
AS METODOLOGIAS ATIVAS E O EMPREENDEDORISMO PARA GESTÃO DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO	
<i>Ana Paula Alves Bleck Duque</i>	
<i>Cristina de Carvalho Ares Elisei</i>	
<i>Luciana Tomé de Souza Castilho</i>	
<i>Maria Cristina Carrupt Ferreira Borges</i>	
<i>Paulo César Ribeiro Quinteiros</i>	
<i>Sérgio Roberto Montoro</i>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>11</b>
COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO	
<i>Renato Przychynski</i>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>32</b>
QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO POR MEIO DA ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA	
<i>Randes de Faria Enes</i>	
<i>Stella Regina Reis da Costa</i>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>49</b>
RECUPERAÇÃO JUDICIAL E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UMA EMPRESA GAÚCHA	
<i>Sandro Marczewski</i>	
<i>Juliana Jaeschke</i>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>68</b>
REFLEXÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES E OS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO: METODOLOGIAS E PARTICULARIDADES	
<i>Leila Valente Sirica</i>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>85</b>
SISTEMA COMPUTACIONAL DE APOIO AO GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE	
<i>Elmo Rodrigues da Silva</i>	
<i>Neemias Espindola dos Santos</i>	
<i>Luiz Antonio Arnaud Mendes</i>	
<i>Ubirajara Aluizio de Oliveira Mattos</i>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>103</b>
SUSTENTABILIDADE NO ENSINO SUPERIOR: O CASO DO UNILASALLE-RJ	
<i>Aleksandra Sliwowska Bartsch</i>	
<i>Silvia Oliveira</i>	
<i>Gustavo Braga</i>	

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>119</b>
TECNOLOGIA E A CARREIRA DOCENTE: UMA ADAPTAÇÃO NECESSÁRIA	
<i>Anderson Ricardo Silvestro</i>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>131</b>
TRÂNSITO DE PEDESTRES COM DEFICIÊNCIA FÍSICA E VISUAL: ACESSIBILIDADE SEGUNDO A ABNT	
<i>Keli Luana Hahn</i>	
<i>Liane Marli Schäfer Lucca</i>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>141</b>
TRANSPORTE ACESSÍVEL DURANTE OS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016 - UMA ANÁLISE NEURO-FUZZY DE ATRIBUTOS DE ACESSIBILIDADE À LUZ DA PERSPECTIVA DO USUÁRIO DAS LINHAS ALIMENTADORAS DO BUS RAPID TRANSIT - RJ	
<i>Priscila da Silva Oliveira</i>	
<i>Leonardo Oliveira</i>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>160</b>
A ADMINISTRAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS	
<i>Danielle de Souza Saad</i>	
<i>Gisele Medianeira Cardoso</i>	
<i>Jean Carlos Cavalheiro</i>	
<i>Andréa Vieira Brasil</i>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>172</b>
A GESTÃO DA POLÍTICA PÚBLICA EM EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: UMA PROPOSTA DE REVISÃO DAS AÇÕES ADMINISTRATIVAS E ACADÊMICAS EM BUSCA DA EFICIÊNCIA DA RELAÇÃO ENTRE DISCENTES MATRICULADOS E FORMADOS NO ÂMBITO DO SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB	
<i>Carlos Cezar Modernel Lenuzza</i>	
<i>Luiz Alberto Rocha de Lira</i>	
<i>Luciana Calabró</i>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>187</b>
A IMPORTÂNCIA DOS MÉTODOS DE GESTÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS	
<i>Angelo Cesar Tozi Christo</i>	
<i>Daniele Castelan do Nascimento</i>	
<i>Luan Tomazini Barbos,</i>	
<i>Uanderley Moreira</i>	
<i>Faculdade Multivix, Administração,</i>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>200</b>
A INFLUÊNCIA DO PRONAF NA ECONOMIA REGIONAL E NA GERAÇÃO DE RENDA EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	
<i>Marco Antonio da Costa Malheiros</i>	
<i>Cláudio Edilberto Höfler</i>	
<i>Bruno Rafael Pivotto</i>	
<i>Bruna Gabriela Warmbier</i>	

<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>215</b>
AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE CARREIRAS SOB A ÓTICA DOS FORMANDOS NOS CURSOS DE SAÚDE DE UMA UNIVERSIDADE PRIVADA DE BELO HORIZONTE – MG	
<i>Eder Júlio Rocha De Almeida</i>	
<i>Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos</i>	
<i>Maria do Socorro Pacheco Pena</i>	
<i>Tiziane Rogério Madureira</i>	
<i>Júnia Cordeiro dos Santos</i>	
<i>Jussara Basílio de Souza</i>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>231</b>
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS FONTES: UM ESTUDO SOBRE OS CONCEITOS INTRÍNSECOS AO MODELO	
<i>Denise Del Peloso de Castro</i>	
<i>Stella Regina Reis da Costa</i>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>247</b>
COMPARTILHAR PARA TRANSFORMAR: REFLEXÕES SOBRE O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO MUNICIPAL EM UMA PREFEITURA DO MEIO-OESTE CATARINENSE.	
<i>Sonia A Borchers</i>	
<i>Luciana D Traverso</i>	
<i>Isaque G Koche</i>	
<i>Debora Bobsin</i>	
<i>Roberto de Gregori</i>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>265</b>
CONTABILIDADE AMBIENTAL E GESTÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	
<i>Daniela Silveira de Souza</i>	
<i>Gabriela Zanandrea</i>	
<i>Marta Elisete Ventura da Motta</i>	
<i>Alice Munz Fernandes</i>	
<i>Maria Emilia Camargo</i>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>280</b>
DESIGN E ARTESANATO: GESTÃO SOCIOCULTURAL E ECONÔMICA DA ASSOCIAÇÃO “MÃOS HABILIDOSAS” NA CIDADE DE BRAGANÇA – PA	
<i>Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante</i>	
<i>Alessandra Farias Vieira</i>	
<i>Ana Luiza Aquino de Brito</i>	
<i>Aninha Melo Moreira</i>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>289</b>
DIVERSIDADE GERACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS E ALEMÃS	
<i>Juliana Jaeschke</i>	
<i>Enise Barth Teixeira</i>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>308</b>
GESTÃO DE COMPRAS NOS SUPERMERCADOS DE GRANDE PORTE DA CIDADE DE CHAPECÓ	

– SC: UMA COMPARAÇÃO COM A CIDADE DE CASTRO - PR

*Anderson José Cassol*

*Amanda Battisti*

*Elaine Paine*

*Moacir Francisco Deimling*

**CAPÍTULO 22 ..... 319**

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO: ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL

*Fábio Vidal Pinheiro Del Duca*

*Rafael Paris da Silva*

*Jaiser Tapia*

*Diego Pretto*

*Mauri Leodir Löbler*

**SOBRE A ORGANIZADORA..... 336**

## RECUPERAÇÃO JUDICIAL E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UMA EMPRESA GAÚCHA

**Sandro Marczewski**

URI- Universidade Regional Integrada- Campus de Santo Ângelo

A pós-Graduação que gerou esse artigo de conclusão foi na URI- Universidade Regional Integrada- Campus de Cerro Largo

**Juliana Jaeschke**

URI- Universidade Regional Integrada- Campus de Santo Ângelo

**RESUMO:** A Lei 11.101/05 trouxe para o ordenamento jurídico brasileiro o instituto da recuperação judicial, promovendo a preservação da empresa, a sua função social e a relação de emprego, nesse contexto, esse estudo pesquisou a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores do setor administrativo de uma empresa gaúcha do ramo de cereais nessa situação econômica e jurídica. Seu objetivo foi, logo, identificar o nível de satisfação quanto aos fatores motivacionais dos colaboradores do setor administrativo de uma empresa em recuperação judicial. A metodologia encontra-se embasada na pesquisa exploratória, de caráter quantitativo, que assumiu a forma de um estudo de caso; com apoio da pesquisa bibliográfica na interpretação dos resultados. O procedimento da pesquisa foi composto por um questionário estruturado: Inventário de Bem-estar no Trabalho – IBET-13 –, proposto por Siqueira (2014), o

qual foi aplicado no ano de 2016 a uma amostra de 22 participantes. Com base nos resultados do estudo de caso, utilizando o modelo dos dois fatores, foi possível identificar o escore geral do IBET-13 de 2,93 pontos, indicador que reforça a importância da motivação dos trabalhadores em uma empresa que busca a recuperação judicial, e a necessidade de demonstrar que cada colaborador tem um papel fundamental nesse momento de dificuldade, para estreitar vínculos, promover o compromisso efetivo com a organização e evitar que a desmotivação e insatisfação interfiram na produtividade de cada um.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recuperação judicial. Motivação. Produtividade. Qualidade de vida.

**ABSTRACT:** The Law 11.101/05 brought to Brazilian legal system the institute of judicial recovery, promoting the preservation of the company, its social function and employment relationship, in this context, this study investigated the quality of life in the work of the employees of the administrative sector of a company of the cereal branch in this economic and legal situation. Its objective was, therefore, to identify the level of satisfaction regarding the motivational factors of the employees of the administrative sector of a company in judicial recovery. The methodology is based on exploratory research, of a quantitative nature,

which took the form of a case study; with the support of bibliographical research in the interpretation of the results. The research procedure was composed of a structured questionnaire: Well-being at Work Inventory (IBET-13), proposed by Siqueira (2014), which was applied in the year 2016 to a sample of 22 participants. Based on the results of the case study, using the two-factor model, it was possible to identify the general IBET-13 score of 2.93 points, an indicator that reinforces the importance of worker motivation in a company seeking judicial recovery, and the need to demonstrate that each employee plays a key role in this time of difficulty, to strengthen ties, promote effective engagement with the organization, and prevent demotivation and dissatisfaction from interfering with each other's productivity.

**KEYWORDS:** Judicial recovery. Motivation. Productivity. Quality of life.

## 1 | INTRODUÇÃO

Atualmente grande parte das pessoas tem o seu tempo preenchido pela rotina do trabalho, visando reconhecimento pessoal e profissional, condição financeira estável, entre outros benefícios. Porém, para que tudo isso ocorra, é necessária muita dedicação, às vezes, até sacrifícios, como por exemplo, abrir mão de estar com a família e de viver momentos de lazer com os amigos.

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas. Frente ao cenário de crise econômica e a necessidade de superação, as empresas que buscam a recuperação judicial enfrentam mudanças de estrutura e de gestão. A Lei de Recuperação de Empresa e Falência (BRASIL, 2005), torna possível a recuperação judicial da empresa mediante o cumprimento do direito tutelado constitucionalmente, sendo relevante a proteção dos interesses dos trabalhadores.

A relevância do tema na atualidade justifica sua abordagem neste artigo, bem como o interesse em compreender o processo de recuperação judicial relacionado na Lei nº 11.101/05, em observância ao princípio da continuidade de empresas com dificuldades econômicas e financeiras passíveis de recuperação e a importância da motivação dos colaboradores para a produtividade necessária e manter a qualidade de vida no trabalho.

O instituto da recuperação judicial procura dar efetividade aos princípios constitucionais que regem a nova realidade socioeconômica, na qual se insere o Direito Empresarial. A ordem econômica fundamentada na livre iniciativa e na valorização do trabalho humano tem na manutenção da atividade empresarial, na busca do pleno emprego e na preservação da qualidade de vida, o fim de garantir a todos a existência digna.

O estímulo a excelência no trabalho que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, hoje passa a fazer parte da estratégia das empresas.

Compreender a motivação humana tem sido um desafio. Várias investigações têm sido realizadas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance dos objetivos. A motivação é um dos determinantes principais de rendimento individual, embora não seja o único fator a considerar. Outras variáveis, como o esforço, as capacidades individuais, o suporte social e a experiência prévia, também influenciam o rendimento.

A motivação dos seres humanos e a qualidade de vida no trabalho desafiam a administração moderna a conhecer e a satisfazer as necessidades que motivam o comportamento nas organizações, a fim de obter produtividade e alcançar seus objetivos. A preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), também vem se tornando uma inquietação para as organizações e seus colaboradores. Nesse aspecto, cumpre destacar e distinguir duas situações: de um lado está a reivindicação por parte dos colaboradores, que exigem bem-estar e satisfação no trabalho, e do outro, estão às organizações, interessadas nos resultados satisfatórios que o trabalho dos colaboradores deve proporcionar para aumentar a produtividade. A questão que permanece, é saber: como a recuperação judicial das empresas influencia na motivação, na satisfação de trabalhadores e na qualidade de vida dos mesmos?

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo geral identificar o nível de satisfação quanto aos fatores motivacionais dos colaboradores do setor administrativo de uma empresa do ramo de cereais em recuperação judicial. E como objetivos específicos: conceituar recuperação judicial identificando seus objetivos; analisar o nível de motivação dos colaboradores; medir o nível de satisfação dos funcionários identificando os fatores que influenciam na satisfação e motivação dos colaboradores. Os procedimentos metodológicos contaram com a pesquisa empírica e a aplicação da análise exploratória fatorial dos itens do IBET-13 com 22 funcionários do setor administrativo da empresa, no mês de setembro do ano de 2016.

A apresentação do estudo está dividida em cinco seções: a presente introdução; o referencial teórico; a metodologia; os resultados e discussões; e as conclusões obtidas. Os descritores são: qualidade de vida, recuperação judicial, motivação e produtividade.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial apresenta uma revisão da literatura disponível sobre o tema e constitui importante etapa do presente artigo, porque apresenta uma breve explanação teórica do tema, estabelecendo os fundamentos para a análise e discussão dos resultados obtidos no estudo de caso realizado e dá ênfase à recuperação judicial e à motivação. A conceituação sobre a questão da recuperação judicial tem por objetivo mostrar e possibilitar a superação da crise econômico financeira do devedor, para preservar a empresa, sua função social e estímulo a atividade econômica. A questão da

motivação é algo que se tem discutido com frequência, embora a dificuldade existente quanto a uma clara definição dessa temática. A motivação pode ser entendida como um combustível para a produtividade da organização, onde proporciona funcionários cada vez mais comprometidos com as suas funções (GIL, 2010).

## 2.1 Crise econômica e formas de superação

Fatores internos e externos podem afetar o desenvolvimento de uma empresa e conduzir à falência do devedor que enfrenta dificuldades momentâneas. Para alterar essa situação, haja vista os transtornos que poderão advir do encerramento de uma atividade, os legisladores instituíram mecanismos legais de salvaguarda dos devedores que possuem negócios viáveis sob o enfoque econômico (SOUZA, 2015).

A necessidade de a legislação nacional amoldar-se à nova filosofia do Direito Concursal desencadeou a discussão de um novo regramento – o Projeto de Lei nº 4.376/93, transformado na Lei nº 11.101/05. Esta Lei substituiu o instituto da concordata ao regular a recuperação judicial de empresa (BRASIL, 2005). Segundo o Relator do Projeto de Lei no Senado Federal, Projeto de Lei da Câmara nº 71 (BRASIL, 2003), que ofereceu substitutivo integral ao texto, foram incorporados os parâmetros e princípios que modificaram o projeto originário da Câmara dos Deputados, visualizados no Quadro 1.

1) preservação da empresa em razão de sua função social, pois gera riquezas econômicas e cria emprego e renda, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento social do país, uma vez que a sua extinção provocaria a perda do agregado econômico representado pelos chamados bens intangíveis, como nome, ponto comercial, reputação, marcas, clientela, know-how, treinamento, perspectiva de lucro futuro, entre outros;
2) separação dos conceitos de empresa e de empresário, na tentativa da preservação da empresa, ainda que haja falência, desde que logre aliená-la a outro empresário ou sociedade que continue suas atividades em base eficientes;
3) recuperação das sociedades e empresários sempre que for possível, ainda que com modificações, dando ao Estado instrumentos e condições para a recuperação, estimulando a atividade empresarial;
4) retirada do mercado das sociedades ou empresários irrecuperáveis, devendo o Estado fazê-la de forma rápida e eficiente;
5) proteção dos trabalhadores não só com a precedência de seus créditos, mas com instrumentos que preservem a empresa e seus empregos;
6) redução do custo de crédito no Brasil, dando maior segurança aos detentores de capital, com a preservação de garantias;
7) celeridade e eficiência dos processos judiciais, estipulando normas procedimentais simples;
8) segurança jurídica, conferindo às normas clareza e precisão quanto possível, para evitar múltiplas possibilidades de interpretação;
9) participação ativa dos credores, diligenciando para a defesa de seus interesses, dificultando a possibilidade de fraudes ou malversação dos recursos;
10) maximização do valor dos ativos do falido, evitando a deterioração provocada pela demora excessiva do processo e priorizando a venda da empresa em bloco, para evitar a perda de bens intangíveis;
11) desburocratização da recuperação de microempresas e empresas de pequeno porte;
12) rigor na punição dos crimes relacionados à falência e à recuperação judicial.

QUADRO 1 – Princípios da proteção da atividade segundo a lei de recuperação judicial.

Fonte: Souza (2015).

É dever do Estado fornecer meios de superação das suas dificuldades econômicas e financeiras transitórias, para que se possam reestruturar as atividades e manter a geração de emprego, renda e tributos. Foi assim que surgiram os princípios de proteção da atividade segundo a Lei de Recuperação de Empresas e Falência (LRF), evidenciados no Quadro 1.

## 2.2 Postulação da recuperação judicial

Segundo Ayoub e Cavalli (2013), para que tenha início a recuperação judicial, impõe-se ao devedor que veicule, por meio de petição inicial, provocação ao juízo competente para que preste a tutela jurisdicional, consistente em deferir o processamento da recuperação judicial. Daí por que é relevante observar-se quais são os requisitos para a postulação da recuperação judicial. Para além da necessidade da recuperação judicial ser postulada por devedor juridicamente qualificado como empresário, “legitima-se à recuperação apenas o devedor” (AYOUB; CAVALLI, 2013, p. 22).

A petição inicial de recuperação judicial deve ser endereçada ao juízo competente, que estabelece ser competente para conhecer de pedido de recuperação judicial o juiz da comarca onde a empresa possui o seu principal estabelecimento. É competente para homologar o plano de recuperação extrajudicial, deferir a recuperação judicial ou decretar a falência (PACHECO, 2013).

Conforme se pode ler no inc. I, do art. 51 da LRF, a petição inicial deve conter, como causa de pedir, “a exposição das causas concretas da situação patrimonial do devedor e das razões da crise econômico-financeira” (AYOUB; CAVALLI, 2013, p. 92).

### 2.2.1 Documentos que devem instruir a petição

A petição deve ser instruída com as demonstrações contábeis referentes aos três últimos exercícios e aquelas levantadas especialmente para a recuperação judicial. Conforme aponta a LRF no artigo 51, II, essas demonstrações contábeis consistem em (a) balanço patrimonial; (b) demonstração de resultados acumulados; (c) demonstração de resultado do último exercício; e (d) relatório gerencial de fluxo de caixa e projeção de fluxo de caixa (AYOUB; CAVALLI, 2013). Faz-se necessário também na petição inicial apresentar: relação nominal de credores; relação de empregados; documentos societários e de legitimação; relação dos bens particulares dos sócios e administradores; extratos de contas; certidão de protestos de títulos; relação de todas as ações judiciais em que o devedor figure como parte; valor da causa.

De acordo com Ayoub e Cavalli (2013) a decisão que defere o processamento da Recuperação Judicial deverá atender a todos os requisitos apontados pelo artigo 52, da LRF. O primeiro deles consiste na nomeação do administrador judicial, nos termos do inc. I, do art. 52 da LRF. O administrador judicial será escolhido pelo

magistrado, em consonância com a norma esculpida no art. 21 da LRF, onde se lê: “o administrador judicial será profissional idôneo, preferencialmente advogado, economista, administrador de empresas ou contador, ou pessoa jurídica especializada” (BRASIL, 2005).

Em regra, uma vez deferido o processamento ou, a *fortiori*, aprovado o plano de recuperação judicial, revela-se incabível o prosseguimento das execuções individuais, mesmo depois de decorrido o prazo de 180 dias.

### 2.2.2 A recuperação judicial e os credores trabalhistas

Depreende-se do art. 41, § 1º da LRF que, a assembleia geral de credores é composta pelas seguintes classes: credores trabalhistas ou por acidentes de trabalho; credores com garantia real; credores enquadrados como microempresas ou empresas de pequeno porte; credores quirografários, com privilégio especial, geral ou subordinado (BRASIL, 2005).

Os trabalhadores têm direito de preferência ao recebimento de seus créditos na falência, desde que os valores não superem os 150 salários mínimos. Os créditos decorrentes de acidentes de trabalho – o acidente causado por culpa ou dolo do empregador – são os mais privilegiados (SALOMÃO; SANTOS, 2012, p. 18).

A consecução do bem comum, advindo da recuperação da atividade, somente é possível com os princípios aplicáveis à ordem econômica, referidos no art. 170 da Constituição Federal, tais como os valores sociais do trabalho, a função social da propriedade, a justiça social e a dignidade da pessoa humana (BRASIL, 1988). Assim, a recuperação judicial, para justificar a intromissão do Estado no funcionamento do mercado, deve ser realizada sob os parâmetros referidos. A manutenção da atividade é benéfica aos credores trabalhistas, pois a continuidade do negócio manterá os empregos e gerará renda ao devedor que deverá utilizar tais valores na quitação de suas dívidas.

## 2.3 Relações humanas

Com o crescente aumento do capitalismo, mostrou-se necessário a contratação de mão de obra, para a execução de muitas tarefas em diversas áreas da produção. A ciência deste fato gerou o desenvolvimento de diversas teorias sobre o assunto. Entre elas se destaca a teoria das Relações Humanas, que nasceu da necessidade, de corrigir a forte tendência da desumanização do trabalho surgida, com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçadamente se submeter.

Essa teoria buscou humanizar a administração, através de uma nova filosofia empresarial, que procurava ver também a situação do trabalhador, e demonstrando ainda a influência do bom relacionamento interpessoal dos funcionários para a produtividade na empresa, mostrando a importância das relações humanas na

organização (CHIAVENATO, 1993). Neste sentido, Patrick Montana e Bruce Charnov expressam:

Cada pessoa traz para a organização um talento diferente, um nível de expectativa diferente, uma contribuição diferente e algumas vezes, até um problema diferente. As organizações não podem comprar os recursos humanos em massa, assim como um dia de trabalho não pode ser usado duas vezes; [...]. Um dia de baixa produtividade é uma situação até pior, uma vez que a pessoa está gastando recursos, mas está apresentando um nível de produtividade insatisfatório. Apesar de a organização poder dispensar a pessoa sob certas condições, esta pode empenhar continuamente em manter um ambiente positivo para encorajar cada indivíduo, a continuamente tornar seu trabalho mais produtivo. Isso beneficiará tanto a pessoa quanto a organização (MONTANA; CHARNOV, 1995, p. 8).

As pessoas trazem para a empresa o que elas possuem de melhor, desempenhando papéis fundamentais em toda a organização, constituindo um recurso altamente diversificado, para o alcance de todo e qualquer objetivo. A respeito da motivação e da potencialização dos recursos humanos nas empresas, salienta Chiavenato:

O principal ativo de uma empresa é o seu pessoal. E o principal ativo de cada pessoa é a sua competência profissional. A todo dia a competência profissional pode ser exercida, em volume maior ou menor, através das capacidades e habilidades humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para o sucesso da empresa. A aplicação das energias humanas pode ser infinitamente aumentada quando a empresa oferece condições capazes de potencializar e canalizar as predisposições das pessoas e transformá-las em resultados práticos e positivos. Neste sentido, a empresa pode ser o nicho adequado onde as capacidades individuais se desenvolvam e se proliferam em proveito da organização e das pessoas (CHIAVENATO, 1992, p. 120).

Com o desenvolvimento dessas teorias e o aprimoramento de vários estudos na área, as organizações procuram cada vez mais, colocar os indivíduos nos setores adequados, aproveitando da melhor forma o talento de cada um dos de seus funcionários, e assim, procuram deixá-los cada vez mais motivados.

## **2.4 Ambiente de trabalho produtivo e motivado**

Para se obter um ambiente de trabalho que propicie satisfação e motivação a seus colaboradores, bem como uma maior produtividade e conseqüentemente lucratividade, se faz necessária, a interação entre todos (patrão e empregado) de modo que um possa dar a sua contribuição (solução e sugestões) ao outro, sem o sentimento de ter suas ideias “roubadas” ou a sua sugestão “copiada”, tornando o ambiente com possibilidade de crescimento profissional, desafiador e, por conseqüência mais motivacional.

Anota-se que são muitos os padrões que podem ser utilizados para medir a satisfação dos colaboradores, mas a literatura sobre essa temática evidencia que “cargos desafiadores e interessantes trazem a seus ocupantes um maior desempenho e rendimento do que em pessoas que ocupam postos repetitivos e rotineiros” (CHIAVENATO, 2009, p. 34).

Focado no capital humano das organizações e na manutenção de talentos,

Chiavenato (2009a, p. 334) afirma: “a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas – higiene e segurança – seja em suas condições psicológicas e sociais”. O autor entende que “para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição” (CHIAVENATO, 2009a, p. 249).

Essa preocupação, difundida com a globalização do mercado, deu lugar à elaboração de vários modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, entre os quais, Chiavenato (2010, p. 391) destaca o Modelo de Hackman e Oldhan de 1975, que considera “as dimensões do cargo fundamentais na Qualidade de Vida no Trabalho, porque produzem estados psicológicos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a QVT”. Enfocando estes aspectos baseados nos cargos, Chiavenato (2010) refere que as oportunidades para obter melhores resultados das pessoas e do trabalho aumentam quando estão presentes três estados psicológicos críticos nas pessoas que executam o trabalho, a saber:

1. Quando a pessoa encara seu trabalho como significativo ou de valor;
2. Quando a pessoa se sente responsável pelos resultados do trabalho;
3. Quando a pessoa conhece os resultados que obtém, fazendo o seu trabalho (CHIAVENATO, 2010, p. 392).

Ao longo dos anos, foram identificadas cinco dimensões essenciais e se constatou que quanto maior é o estado de identificação entre elas e o indivíduo, maior será a facilidade do colaborador em atingir esses estados psicológicos de satisfação. Estas dimensões são: “variedade, autonomia, significado da tarefa, identidade com a tarefa e retroação – ou realimentação” (CHIAVENATO, 2009, p. 35). No Quadro 2 são apresentados os estados psicológicos críticos produzidos por estas dimensões do cargo, as quais podem conduzir a resultados pessoais de trabalho que influenciam a QVT.

Dimensões do cargo	Estados psicológicos produzidos no indivíduo
<b>Variedade</b>	Representa a diversidade de atribuições e a execução de diversas tarefas, tornando o trabalho menos monótono e menos repetitivo. Caso em que se exigem do colaborador uma atenção e um conhecimento maior, já que necessita de muita habilidade para realizar uma variedade de tarefas.
<b>Autonomia</b>	Refere-se ao grau de independência, na qual quem toma as decisões de como executar o trabalho é o próprio colaborador, quanto maior a autonomia menor será a cobrança por parte dos superiores. Um bom exemplo de falta de autonomia é quando a tarefa a ser realizada já está pré-determinada, bem como, quando existem horários pré- estabelecidos.

<b>Significado de tarefa</b>	Trata-se da importância que tal função terá e o seu reconhecimento pelas outras pessoas. Sempre a tarefa a ser executada terá um significado para o colaborador que irá realizá-la, não tornando o trabalho sem nenhum sentido, o que levaria a ser irrelevante. O significado da tarefa também engloba a responsabilidade e o grau de importância que esta tarefa terá, cabendo a quem vai executá-la determinar a ordem para o seu cumprimento.
<b>Identidade com a tarefa</b>	É caracterizada quando o colaborador executa toda a tarefa, realizando o trabalho por completo, a falta de identidade com o trabalho ocorre quando são executadas tarefas incompletas, fragmentadas ou por seções. Sendo que cada ocupante de uma seção realiza uma parte do trabalho, não ocorrendo à identidade com a tarefa e o reconhecimento de seu trabalho como importante, pois não é palpável e de reconhecimento pessoal à tarefa executada.
<b>Retroação</b>	Nada mais é do que a resposta de seus esforços e trabalhos. O colaborador recebe a informação enquanto está executando a tarefa, podendo avaliar seu desempenho, no mesmo instante. A retroação permite uma constante autoavaliação de como está o seu desempenho, sem haver a necessidade de avaliações constantes por parte dos superiores.

QUADRO 2 – Estados psicológicos críticos produzidos pelas dimensões do cargo.

Fonte: Chiavenato (2009).

São estas cinco dimensões que “criam as condições necessárias, para que o cargo ocupado tenha características motivacionais”, possibilitando desta forma ao colaborador utilizar várias de suas habilidades e competências, para executar suas tarefas, tais como: “oferece a este independência, autonomia na realização de suas tarefas, permitindo uma razão para tal tarefa, torna o colaborador responsável pelo sucesso ou fracasso, proporcionando ao mesmo, uma autoavaliação e autonomia para desempenhar da melhor forma suas tarefas” (CHIAVENATO, 1995, p. 91).

Existe uma teoria desenvolvida pelo pesquisador Frederick Herzberg, na qual, dedicou-se a estudar os colaboradores em diversas empresas, dando início a teoria dos dois fatores, na qual ele estabeleceu motivos que produzem a satisfação/motivação e agentes que causam a insatisfação. Esta teoria está dividida basicamente em dois fatores que são os “higiênicos” e os “motivacionais” (PERIARD, 2011, p. 1).

Fatores higiênicos são os fatores necessários para evitar fatos que possam gerar a insatisfação dos colaboradores, mas isto não quer dizer que a presença destes fatores irá trazer a satisfação. Exemplos de fatores higiênicos são a organização da corporação e as vantagens oferecidas, ou seja, fatores que levam à insatisfação, tais como “às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da empresa, clima organizacional, oportunidades de crescimento” (PERIARD, 2011, p. 2). São fatores que rodeiam o funcionário, extrínsecos ou ambientais.

Fatores motivacionais, por sua vez, são fatores intrínsecos, dizem respeito ao conteúdo do cargo, tais como “as tarefas, as atividades relacionadas com o cargo em si” e incluem a “liberdade de decidir como executar o trabalho, uso de habilidades pessoais, responsabilidade pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados

ao trabalho, autoavaliação de desempenho”. A presença destes fatores produz motivação para o “crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento e realização”, e levam à satisfação e ao aumento da produtividade. A ausência destes fatores não produz satisfação (PERIARD, 2011, p. 2).

Outro fator que desperta a insatisfação nos colaboradores é a questão salarial. Entrevista com profissionais da área de enfermagem evidenciou que, questionados os colaboradores sobre fatores motivacionais e de insatisfação no trabalho, a maioria dos profissionais respondeu acreditar que a questão da remuneração salarial é de fundamental importância para a satisfação. Para a questão motivacional ficou comprovado que gostar do trabalho que se faz, ser reconhecido e ter um bom relacionamento multiprofissional, são fatores que trazem motivação profissional (BATISTA et al., 2005, p. 86-87).

Existe também uma teoria da motivação criada por Maslow, que a elaborou levando em consideração as verdadeiras necessidades humanas e as dispôs em níveis hierárquicos de importância e de influência, evidenciados na Figura 1.

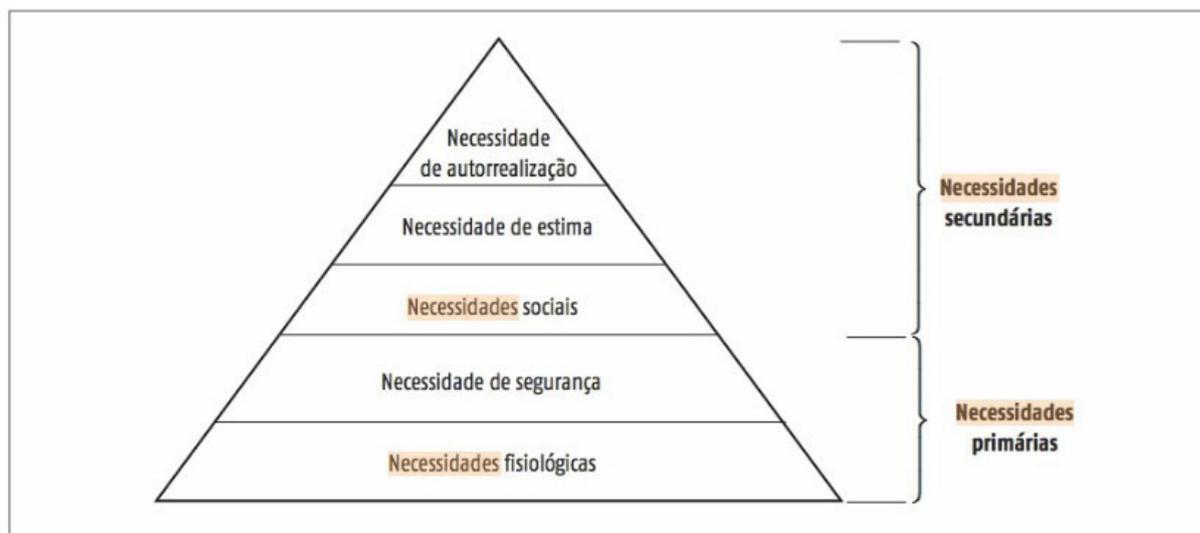


FIGURA 1 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

Fonte: Chiavenato (2009a, p. 325).

Conforme a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow, analisada por Chiavenato (1993), as primeiras necessidades humanas são as fisiológicas, elas constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão às necessidades de alimentação e repouso, entre outras. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a “sobrevivência do indivíduo” e com a “preservação da espécie” (CHIAVENATO, 1993, p. 169).

As necessidades de segurança constituem o segundo nível de necessidades humanas. Exercem grande importância no comportamento humano, uma vez que todo colaborador “possui relação de dependência com a empresa”, onde muitas vezes as ideias ou decisões arbitrárias “podem provocar incerteza ou insegurança no colaborador quanto á sua estabilidade na organização” (CHIAVENATO, 1993, p. 169).

No terceiro nível estão às necessidades sociais, derivadas do comportamento humano, entre elas podem ser listadas as “necessidades de associação, de participação, cooperação, de aceitação e relações afetivas” (CHIAVENATO, 1993, p. 169). Dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.

No quarto nível estão às necessidades de estima, diz respeito a “como as pessoas se veem e se avaliam”. Este tipo de necessidade induz “a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio poder, capacidade e utilidade”. A frustração pode produzir sentimentos de “inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo” (CHIAVENATO, 1993, p. 169) que por sua vez, podem levar ao desânimo.

Por último está a necessidade de autorrealização, que diz respeito às necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. “É a necessidade de cada indivíduo de se descobrir e desenvolver seu próprio potencial” (CHIAVENATO, 1993, p. 169).

Estes fatores e motivos descritos e analisados da hierarquia das necessidades de Maslow reproduzem pesquisas e teorias nas quais é demonstrada que é possível ter na organização, a satisfação e motivação profissional, em conjunto com a qualidade de vida. Tudo isto, está relacionado com o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e ganho por parte das empresas. E principalmente, com a satisfação dos colaboradores, por se trabalhar em um local que possibilita o atendimento de fatores ambientais e motivacionais, assim como a satisfação das necessidades básicas e de outras mais elevadas, a influenciar o comportamento humano nas organizações e a motivar realizações, crescimento e reconhecimento profissional, conforme anteriormente mencionado.

### 3 | METODOLOGIA

O estudo apresentado neste artigo é do tipo pesquisa exploratória, descritiva, de caráter quantitativo, sendo desenvolvido através do estudo de caso, com apoio na pesquisa bibliográfica, na pesquisa empírica e na análise exploratória fatorial.

Segundo Gil (2010, p. 45), “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. A descrição de determinado fenômeno, serve de base para sua explicação. O pesquisador neste tipo de investigação tem preocupação prática.

A pesquisa quantitativa “permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 256).

Estes autores consideram a pesquisa de caráter quantitativo importante na investigação, pois “as medidas quantitativas, respondem ao ‘quanto’, garantindo precisão aos resultados” (MARCONI; LAKATOS, 2012, p. 136).

A pesquisa assume a forma de um estudo de caso, que é uma investigação

empírica abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados (YIN, 2010).

Como procedimentos da pesquisa adotaram-se inicialmente a identificação de um problema e a pesquisa bibliográfica relacionada com os temas recuperação judicial e motivação. Foi construído um referencial teórico para fundamentar as análises propostas, tendo como base os conceitos expressos na Lei nº 11.101/05 (BRASIL, 2005) e nas teorias da motivação, considerando as dimensões essenciais de satisfação no desempenho de cargos e tarefas, a teoria dos dois fatores de Herzberg (PERIARD, 2011) e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow (CHIAVENATO, 2009a).

Como passos seguintes foram realizados a pesquisa empírica e a análise exploratória. Os procedimentos da pesquisa empírica incluíram um levantamento através de um questionário estruturado, composto por 13 itens, aplicado no dia 26 de setembro de 2016, com uma amostra de 22 participantes, atingindo 100% dos funcionários do setor administrativo da empresa do ramo de cereais em recuperação judicial, objetivando medir o grau de satisfação referente à motivação dos mesmos no referido setor e responder à questão de pesquisa: como a recuperação judicial das empresas influencia na motivação, na satisfação de trabalhadores e na qualidade de vida dos mesmos?

Na análise exploratória adotou-se a estruturação dos dois fatores do Inventário de Bem-estar no Trabalho (IBET) em duas dimensões – Fator 1: compromisso e satisfação; Fator 2: envolvimento com o trabalho – conforme instruções, formato dos itens e escalas de respostas (itens e índices de precisão), observados os indicadores do IBET-13 (SIQUEIRA, 2014, p. 46), visualizada na Figura 2.

Dimensões, definições, itens e índices de precisão das duas dimensões/indicadores do IBET-13			
<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>	<b>Itens</b>	<b>Índice de precisão</b>
Compromisso e satisfação (Fator 1)	O fator contém vínculos positivos com a organização (compromisso afetivo) e também satisfação com chefia, salário, promoções e tarefa.	9	0,92
Envolvimento com o trabalho (Fator 2)	O fator é composto por crenças de que o trabalho realizado proporciona horas agradáveis e de que nele estão contidos aspectos importantes para a vida.	4	0,87

FIGURA 2 – Estruturação fatorial do IBET.

Fonte: Siqueira (2014, p. 46).

A Figura 2 evidencia que a estrutura dos dois fatores do IBET reconhece duas dimensões: a dimensão “compromisso e satisfação”, com cinco itens de comprometimento organizacional afetivo e quatro de satisfação no trabalho (fator 1, nove itens,  $\alpha = 0,92$ ) e carga fatorial variando de 0,50 a 0,95; e a dimensão “envolvimento com o trabalho”, representado por quatro itens (fator 2, quatro itens,  $\alpha = 0,87$ ), com cargas fatoriais entre 0,64 e 0,89 (SIQUEIRA, 2014, p. 46).

O questionário aplicado aos respondentes foi entregue individualmente a todos os colaboradores do setor administrativo, no dia 26 de setembro de 2016, e recebidos

no mesmo dia. As respostas dos questionários estão hierarquizadas da seguinte forma: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem Concordo e Nem Discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Plenamente. Essa ferramenta possibilita uma mensuração mais precisa dos resultados obtidos, “a interpretação de cada um dos dois escores médios produzidos pela aplicação do IBET-13 e a interpretação do conteúdo psicológico representado pelos valores numéricos dos escores médios, em cada um dos fatores (fator 1 e fator 2) em análise” (SIQUEIRA, 2014, p. 46 e 48). A seguir, a Figura 3, apresenta o questionário aplicado aos respondentes.

<b>INVENTÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO – IBET-13</b>				
<p>As frases a seguir são sobre o seu trabalho atual e a empresa onde trabalha. <b>INDIQUE, COM SINCERIDADE, O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS.</b> Dê suas respostas anotando, nos parênteses o número (de 1 a 5), que melhor representa sua resposta.</p>				
1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<p>( ) Estou contente com a empresa que trabalho.</p> <p>( ) Estou entusiasmado com a empresa onde trabalho.</p> <p>( ) As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.</p> <p>( ) Estou interessado na empresa onde trabalho.</p> <p>( ) Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.</p> <p>( ) Estou animado com a empresa onde trabalho.</p> <p>( ) As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.</p> <p>( ) Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.</p> <p>( ) As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.</p> <p>( ) Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.</p> <p>( ) Estou orgulhoso da empresa onde trabalho.</p> <p>( ) Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.</p> <p>( ) Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.</p>				

FIGURA 3 – Questionário aplicado aos respondentes.

Fonte: Siqueira (2014, p. 49).

Para obter os resultados produzidos pelos questionários, foram somados e tabulados os valores atribuídos pelos respondentes, correspondentes aos nove itens do fator 1 e divididos por 9, e aos quatro itens do fator 2 e divididos por 4. Ao fim dessas operações matemáticas, existirão dois escores médios: um para a dimensão “compromisso e satisfação” dos colaboradores do setor administrativo; outro para a dimensão “envolvimento com o trabalho”. A interpretação de cada um dos dois escores médios produzidos levará em consideração os Parâmetros de Avaliação de Escores do IBET-13, ou seja, que “um valor entre 4 e 5 indica alto escore; entre 3 e 3,9, um escore médio; e um valor entre 1 e 2,9, um escore baixo no fator”, aplicando-se a mesma interpretação para a obtenção do escore geral do IBET- 13 (SIQUEIRA, 2014, p. 48).

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os questionários aplicados aos colaboradores do setor administrativo da empresa pesquisada tiveram um retorno de 100%. De posse dos mesmos, os dados do IBET-13 foram sistematizados e tabulados no programa MS Excel. Os resultados produzidos pelo IBET-13, identificam os valores numéricos obtidos para os itens do fator 1 e do fator 2, apresentados na Tabela 1.

Itens/ valor indicativo	Nº representativo da resposta x Nº de respostas					Total
	1	2	3	4	5	
1	0	8	18	48	0	74
2	0	24	21	8	0	53
3	1	12	36	12	0	61
4	1	4	27	32	5	69
5	4	6	15	28	15	68
6	0	16	36	12	0	64
7	0	16	24	16	10	66
8	0	4	15	60	0	79
9	2	18	24	16	0	60
<b>Total F1</b>	<b>8</b>	<b>108</b>	<b>216</b>	<b>232</b>	<b>30</b>	<b>594</b>
10	1	4	30	28	5	68
11	1	12	30	20	0	63
12	1	22	21	12	0	56
13	6	10	18	12	10	56
<b>Total F2</b>	<b>9</b>	<b>48</b>	<b>99</b>	<b>72</b>	<b>15</b>	<b>243</b>

TABELA 1 – Levantamento estatístico dos resultados do IBET-13 aplicado aos colaboradores do setor administrativo de uma empresa em recuperação judicial

Fonte: Autores (2017)

Legenda: F1 = fator 1; F2 = fator 2. .

Utilizando-se das instruções recomendadas para a apuração dos resultados e interpretação do IBET-13 (SIQUEIRA, 2014), os resultados apresentados na Tabela 1 foram submetidos à análise.

A análise do fator 1 (dimensão “compromisso e satisfação”) apontou que os valores assinalados para os 9 itens do fator, somam 594. Dividindo-se esse valor por 9 ( $594 \div 9$ ), obteve-se um escore médio de 66. Quanto ao fator 2, os valores atribuídos aos seus quatro itens, somam 243. Dividindo-se esse valor por 4 ( $243 \div 4$ ), obteve-se um escore médio de 60,75.

Cada um desses dois escores médios foi dividido por 22, que representa o número de participantes da pesquisa. O resultado produzido pelo IBET-13, para o fator 1 foi o escore médio 3, e para o fator 2, o escore médio 2,76.

Considerando que a interpretação de cada um dos dois escores médios produzidos pela aplicação do IBET-13 deve ser feita atentando para o fato de que um valor entre 4 e 5 indica alto escore; entre 3 e 3,9, um escore médio; e um valor entre

1 e 2,9, um escore baixo do fator, prossegue-se com a análise fatorial contemplando as duas dimensões reconhecidas na estruturação fatorial do IBET: “compromisso e satisfação” (fator 1); e “envolvimento com o trabalho” (fator 2).

É importante ressaltar que na dimensão compromisso e satisfação (fator 1, nove itens,  $\alpha = 0,92$ ) e carga fatorial variando de 0,50 a 0,95, foi encontrado um escore médio 3, considerado positivo, e o “desvio padrão” 0,57 ( $57 \times 10$ )<sup>10</sup>. A dimensão envolvimento com o trabalho (fator 2, quatro itens,  $\alpha = 0,87$ ), com cargas fatoriais entre 0,64 e 0,89, produziu valor médio 2,76, considerado um escore baixo no fator e o “desvio padrão” 0,57 ( $56 \times 10$ )<sup>10</sup>. (AZEVEDO; CAMPOS, 1983, p. 149).

A diferença entre os escores obtidos em cada dimensão constituinte do inventário de bem-estar no trabalho revelam-se significativas estatisticamente, conforme o gráfico dos escores (Figura 4), levando em consideração que um valor entre 3 e 3,9 representa um escore médio, e um valor entre 1 e 2,9 um escore baixo no fator.

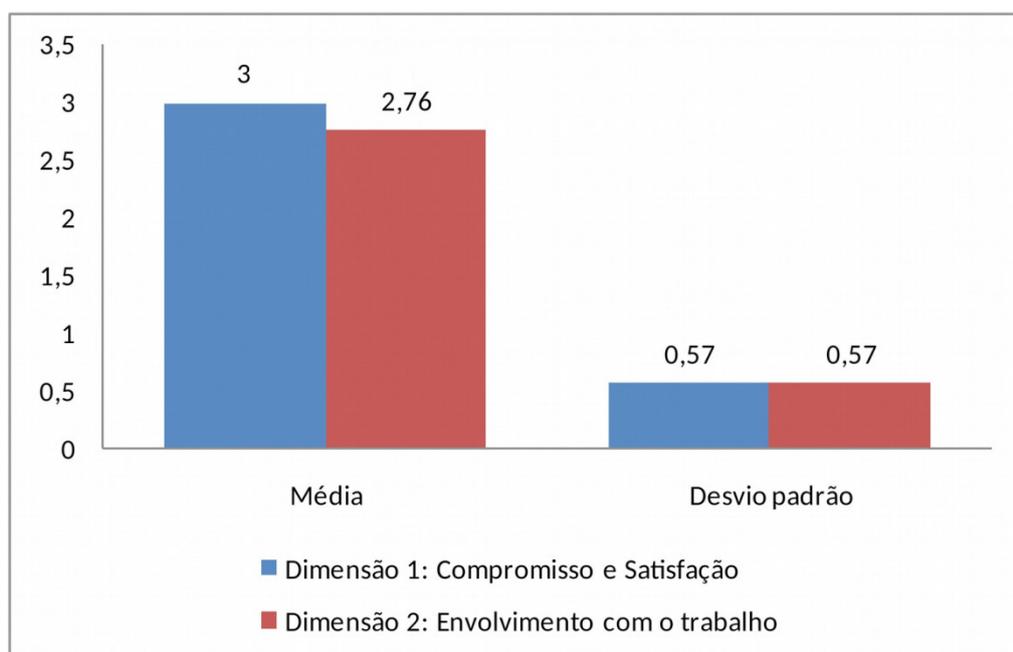


FIGURA 4 – Gráfico dos escores médios por dimensão componente do bem-estar no trabalho.

Fonte: Autores (2017).

A aplicação da mesma interpretação aos escores para calcular o escore geral do IBET- 13, revelou um valor médio de 2,93, indicativo do nível de satisfação e envolvimento dos colaboradores com o trabalho no setor administrativo da empresa.

A interpretação do conteúdo psicológico representados pelos valores numéricos dos escores médios aferidos (Fator 1: 3; Fator 2: 2,76), de acordo com os conteúdos da própria medida, sugere que este conteúdo faz parte do estado mental dos funcionários da empresa (SIQUEIRA, 2014).

Os escores médios nas duas dimensões, “compromisso e satisfação” e “envolvimento com o trabalho”, indicam que sentimentos positivos para com a empresa estão presentes entre os funcionários da empresa, evidenciando “comprometimento

organizacional efetivo, vínculos positivos, satisfação com as tarefas e crenças de que o trabalho realizado na empresa proporciona horas agradáveis, estando contidos nele aspectos importantes para a vida” (SIQUEIRA, 2014, p. 46).

Conteúdos psicológicos contidos nos escores aferidos, estão refletidos na dimensão 1 e na dimensão 2. A correlação de valores indicativos com as respostas obtidas (Tabela 1) evidencia que a satisfação no trabalho é validada na Escala de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008), de 5 pontos tipo Likert. Na dimensão 1 “compromisso e satisfação”, a pontuação alcançada nos itens 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente), cujas respostas somam 262 pontos, representa 44% das respostas positivas no Fator 1, enquanto, a pontuação no item 3, com 216 pontos, comprova que 36% “não concorda nem discorda”. Nessa avaliação observa-se que a ênfase dos colaboradores do setor administrativo da empresa recai sobre a variável “estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim”, respondendo por 10% (item 4) da pontuação positiva obtida, seguida da variável “estou contente com a empresa que trabalho”, representando 8% dos pontos positivos no fator.

Segundo Siqueira (2014, p. 39), a concepção de bem-estar no trabalho (BET), como um “estado mental positivo”, contempla outras variáveis subjetivas, correlacionadas a dimensão compromisso e satisfação (Fator 1), representadas por sentimentos positivos que emergem dentro do trabalhador, promovidos por aspectos presentes no ambiente de trabalho (satisfação).

Também o envolvimento com o trabalho (Fator 2), contempla conteúdos subjetivos, retratados por: afetos positivos, afetos negativos, realizações e sua expressividade; proporcionando vivências agradáveis no trabalho, satisfação e entendimento com colegas e superiores, estando relacionado com sensações de harmonia entre suas habilidades profissionais e as exigências impostas pelas atividades. A avaliação das pontuações atribuídas às variáveis contidas na dimensão 2 (Tabela 1), indicou que 36% dos colaboradores do setor administrativo da empresa estão satisfeitos com seu relacionamento com o chefe, tem orgulho da empresa onde trabalham, estão satisfeitos com as oportunidades de promoção, vivem e respiram o trabalho. Contudo, 23% dos colaboradores do setor discordam e 41% não concordam nem discordam com seu chefe, às políticas da empresa e oportunidades de promoção, tampouco sentem orgulho da mesma, nutrindo afetos e emoções negativas. No geral, os percentuais produzidos evidenciam que 41% dos colaboradores estão satisfeitos e envolvidos com a empresa, 21% não estão contentes com o trabalho e a empresa, e 37% não apresentam uma opinião clara, pois nem concordam nem discordam.

Os resultados da pesquisa evidenciam que compromisso e satisfação, assim como envolvimento com o trabalho na empresa, geram bem-estar, prazer e felicidade. Mas, esses aspectos envolvem conteúdos subjetivos e psicológicos que influenciam estados mentais e comportamentos no ambiente de trabalho, constituindo, assim, um dos desafios da empresa moderna: manter os seus colaboradores, “o principal ativo,

motivados” (CHIAVENATO, 1992, p. 120).

A recuperação judicial da empresa está relacionada com a satisfação dos colaboradores, sua motivação e o atendimento das suas necessidades, através de experiências emocionais positivas, conforme evidenciado nesta seção, por meio da análise dos resultados da pesquisa empírica e discussão em conformidade com o referencial teórico.

## 5 | CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar o nível de satisfação quanto aos fatores motivacionais dos colaboradores do setor administrativo de uma empresa do ramo de cereais em recuperação judicial, a partir da aplicação, apuração e interpretação do IBET-13. A aplicação do IBET-13 com 22 colaboradores do setor administrativo da empresa permitiu reduzir o número de variáveis em duas dimensões: compromisso e satisfação (fator 1, nove itens,  $\alpha = 0,92$ ); e envolvimento com o trabalho (fator 2, quatro itens,  $\alpha = 0,87$ ).

Os resultados obtidos através da aplicação da análise exploratória fatorial produziram dois escores médios: 3 para o fator 1; e 2,76 para o fator 2. A interpretação do conteúdo psicológico de cada um desses escores médios, levando em consideração uma escala de 5 pontos, sugere que o conteúdo psicológico faz parte do estado mental dos funcionários, sendo o escore 3, um escore médio, e o escore 2,76, um valor baixo no fator.

Foram ainda analisadas outras variáveis com pontuações altas, nas duas dimensões, constatando-se que a dimensão 1, compromisso e satisfação, contempla outras variáveis subjetivas correlacionadas, representadas por sentimentos positivos, que geram satisfação. E a dimensão 2 – envolvimento com o trabalho – aborda conteúdos subjetivos retratados por: afetos positivos, afetos negativos, satisfação, entendimento com colegas e chefia, e, ainda, sensação de harmonia. Além dessas análises, buscou-se através de percentuais, identificar a satisfação e o envolvimento dos colaboradores com a empresa, ficando evidenciado que 41% estão satisfeitos e envolvidos com a empresa e 21% não estão contentes.

Com apoio do referencial teórico verificou-se que compromisso, satisfação e envolvimento com o trabalho na empresa, geram bem-estar, prazer e felicidade. Esses aspectos possuem conteúdos subjetivos e psicológicos que influenciam nos estados mentais e no comportamento, constituindo um desafio à empresa moderna, manter seu principal ativo motivado; uma vez que a motivação gera satisfação, qualidade de vida, produtividade e lucratividade, essa deve ser uma das metas do trabalhador e do empresário.

Esses conhecimentos possibilitaram o atingimento dos objetivos específicos do trabalho: conceituar recuperação judicial identificando seus objetivos; analisar o

nível de motivação dos colaboradores; medir o nível de satisfação e motivação dos funcionários identificando os fatores que influenciam na satisfação e motivação dos colaboradores, e, conseqüentemente do objetivo geral do estudo, respondendo ao problema de pesquisa: como a recuperação judicial das empresas influencia na motivação, na satisfação de trabalhadores e na qualidade de vida dos mesmos?

Dessa forma, conclui-se que a recuperação judicial de empresa que tem como objetivo viabilizar a superação da crise econômico-financeira do devedor, para permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, visando à preservação da empresa, a sua função social e o estímulo à atividade econômica, gera para o Estado o dever de fornecer meios para que a empresa possa reestruturar suas atividades e manter a geração de emprego, renda e geração de tributos.

Em momentos de dificuldades econômicas-financeiras da empresa, a recuperação judicial traz mecanismos legais de salvaguarda dos devedores que possuem negócios viáveis, possibilitando alterar a situação em vistas do não encerramento das suas atividades. Na busca da reestruturação de suas atividades e da reversão da situação negativa, a empresa e trabalhador devem estar motivados. É neste aspecto que se percebe a influência da recuperação judicial na motivação dos recursos humanos, na satisfação dos trabalhadores e na preservação da qualidade de vida dos mesmos, mantendo cargos e salários, desenvolvendo e capacitando, incentivando o crescimento e satisfazendo suas necessidades básicas. O crescimento, produtividade e lucratividade da empresa, dependem de funcionários e chefes motivados, para atingirem metas com compromisso, satisfação, envolvimento e empenho na melhoria de vida no trabalho.

Portanto, a recuperação judicial da empresa está relacionada com a satisfação dos colaboradores, a sua motivação e o atendimento das suas necessidades, através de experiências emocionais positivas.

## REFERÊNCIAS

AYOUB, Luiz Roberto; CAVALLI, Cássio. *A Construção Jurisprudencial da Recuperação Judicial de Empresas*. Rio de Janeiro: Forense, 2013.

AZEVEDO, Amílcar G.; CAMPOS, Paulo Henrique B. *Estatística Básica: Curso de Ciências Humanas e de Educação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1983.

BATISTA, Anne Aires V.; VIEIRA, Maria Jésia; CARDOSO, Normaclei Cisneiros dos Santos; CARVALHO, Gysella Rose Prado. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, São Paulo [online], v. 39, n. 1, p. 86-87, mar. 2005. ISSN 0080-6234. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>...>. Acesso em: 12 fev. 2016.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*, 5 de outubro de 1988. Brasília: Livraria do Senado, 2016. [Livro Digital].

\_\_\_\_\_. Projeto de Lei da Câmara nº 71, de 2003. *Lei de Falências*. Disponível em: <<http://>

www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/63304>. Acesso em: 10 out. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. *Lei de Recuperação de Empresas e Falência*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/ lei/l11101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm)>. Acesso em: 15 fev. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1992.

\_\_\_\_\_. *Introdução a Teoria Geral de Administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. *Desempenho Humano nas Empresa: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009. v. 1.

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009a. v. 2.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010. v. 1.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1995.

PACHECO, José da Silva. *Processo de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2013.

PERIARD, Gustav. *Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg*. Publicado em 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministração.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 17 out. 2015.

SALOMÃO, Luis Felipe; SANTOS, Paulo Penalva. *Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

SIQUEIRA, Marilene Maria M. (Org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, Marilene M. M.; PADOVAM, Valquiria A. R. Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SOUZA, Marcelo P. *A Recuperação Judicial e os Direitos Fundamentais Trabalhistas*. São Paulo: Atlas, 2015.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-85107-69-7

