

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PARA O TRABALHO DOS  
FUNCIONÁRIOS DE UMA CONCESSIONÁRIA DO MUNICÍPIO DE JUÍNA-MT**

**Autor: MARLON GILBERTO OLIVO PITON  
Orientador: Dr. FRANCISCO CURBELO BERMÚDEZ**

**JUÍNA/2011**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PARA O TRABALHO DOS  
FUNCIONÁRIOS DE UMA CONCESSIONÁRIA DO MUNICÍPIO DE JUÍNA-MT**

**Autor: MARLON GILBERTO OLIVO PITON  
Orientador: Dr. FRANCISCO CURBELO BERMÚDEZ**

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração”.

**JUÍNA/2011**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Ms. Carlos Dutra

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Terezinha Márcia de Carvalho Lino

---

**ORIENTADOR: Prof. Dr. Francisco Curbelo Bermúdez**

Dedico este trabalho aos meus pais: Clarice e Emerson, por toda força, amor e compreensão que sempre tiveram para comigo, em especial durante esses 4 anos em que me empenhei para concluir este curso, bem como pelo incentivo que me deram para nunca desistir dos meus sonhos, por mais difícil que seja o caminho.

Dedico também ao meu grande amor, Yoana.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por estar sempre ao meu lado me dando saúde, forças e discernimento em todos os momentos de minha vida.

Agradeço também a toda minha família pelo apoio dado em todos os momentos felizes e tristes compartilhados, onde sempre me incentivaram e encorajaram-me a seguir em frente.

Agradeço, de forma especial, a minha namorada Yoana, grande amor da minha vida, por todos os momentos que estive ao meu lado, me dando carinho, afeto, conselhos e incentivos, além de toda paciência que teve para comigo durante toda graduação que passamos e desfrutamos juntos.

Ao meu orientador, Dr. Francisco Curbelo Bermúdez, grande sábio da psicologia e, em especial, entendedor do meu tema “motivação” por ter colaborado e dedicado grande parte do seu tempo em dar o seu melhor para que este trabalho chegasse ao fim.

Aos meus colegas de classe, pelos anos que passamos juntos, dos quais tive a oportunidade de aprender muitas coisas. Em especial aos amigos mais próximos: Vanusa, Patrícia, Mayara, Júlio, Fernanda, Rose e Michelle, por todo companheirismo.

A todos os professores, diretores e coordenadores que direta e indiretamente contribuíram para com o meu aprendizado nesses 4 anos de graduação.

Agradeço também, todos os meus amigos e colegas de trabalho da Prefeitura Municipal de Juína, em especial os amigos da contabilidade, por toda compreensão e incentivo para comigo.

A todos os funcionários e gerência da concessionária que realizei este estudo, por toda paciência e compreensão que tiveram para que esse trabalho fosse concluído.

A todos, o meu muito obrigado!

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.

Jose de Alencar

## RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi analisar os fatores internos à organização que geram ou podem gerar motivação/satisfação para o trabalho na perspectiva dos funcionários de uma concessionária juinense. Neste sentido, buscou-se também analisar o nível de motivação/satisfação dos funcionários para cada fator, bem como fatores que a empresa utiliza para desenvolver a motivação para o trabalho. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em conjunto com um estudo de caso onde os dados foram coletados através da aplicação de questionários semi-estruturados aos funcionários apontados pelo gerente como mais e menos motivados para o trabalho. Observou-se, por fim, que os fatores que em maior intensidade estimulam os funcionários para o trabalho, são na sequência, os seguintes: bom relacionamento com os colegas de trabalho, possibilidade de crescimento profissional, plano de saúde, treinamento e capacitação e oportunidade de fazer o que gosta. A concessionária não possui um projeto formal e sistemático para incentivar seus funcionários, porém, dos fatores presentes na empresa como forma de desenvolver a motivação, foi possível identificar que 67% da incidência geral de respostas segundo o nível de satisfação dos funcionários, se encontram em um nível de satisfação positivo, ou seja, entre muito e moderadamente satisfeitos.

**Palavras-chave:** Motivação; Satisfação; Incentivo;

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Nível de motivação para o trabalho. ....  | 56 |
| Gráfico 2 – Satisfação dos funcionários quanto ao relacionamento com o chefe. ....  | 57 |
| Gráfico 3 – Satisfação dos funcionários quanto ao reconhecimento profissional.....  | 58 |
| Gráfico 4 – Satisfação dos funcionários quanto à possibilidade de crescimento profissional.....   | 60 |
| Gráfico 5 – Satisfação dos funcionários quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho.....  | 61 |
| Gráfico 6 – Satisfação dos funcionários quanto à carga de trabalho.....   | 62 |
| Gráfico 7 – Satisfação dos funcionários quanto estrutura física do ambiente de trabalho.....  | 63 |
| Gráfico 8 – Satisfação dos funcionários quanto ao salário praticado pela empresa..  | 64 |
| Gráfico 9 – Satisfação dos funcionários quanto à oferta de premiação para os colaboradores.....   | 65 |
| Gráfico 10 – Satisfação dos funcionários quanto às confraternizações desenvolvidas pela empresa.....  | 66 |
| Gráfico 11 – Satisfação dos funcionários quanto ao plano de carreira e salário ofertado pela empresa.....   | 68 |
| Gráfico 12 – Satisfação dos funcionários quanto ao serviço em si que desempenham.....   | 69 |
| Gráfico 13 – Satisfação dos funcionários quanto à autonomia concedida para tomar decisões.....  | 70 |
| Gráfico 14 – Satisfação dos funcionários quanto à abertura concedida para participarem nos processos de tomadas de decisões junto com a chefia..... | 71 |
| Gráfico 15 – Satisfação dos funcionários quanto à estabilidade no emprego.....  | 72 |
| Gráfico 16 – Satisfação dos funcionários quanto ao plano de saúde ofertado pela empresa.....  | 73 |
| Gráfico 17 – Satisfação dos funcionários quanto à oferta de treinamento e capacitação pela empresa.....   | 74 |
| Gráfico 18 – Índice geral de satisfação dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados para o trabalho.....                            | 75 |
| Gráfico 19 – Índice geral de satisfação dos funcionários apontados pelo gerente como menos motivados para o trabalho.....                           | 76 |
| Gráfico 20 – Índice geral de satisfação dos funcionários dos funcionários da empresa.....   | 77 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| TABELA 1 – Fatores presentes na empresa e que motivam os funcionários para o trabalho..... | 52 |
|--|----|

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| QUADRO 1 – Pontuação atribuída a cada uma das ordens.....  | 49 |
| QUADRO 2 – Fatores utilizados pela empresa e que em maior proporção estimulam os funcionários..... | 54 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade ...          | 19 |
| Figura 2 – Ciclo motivacional com frustração ou Compensação.....                            | 20 |
| Figura 3 – Hierarquia das Necessidades de Maslow.....                                       | 28 |
| Figura 4 – Efeito da Teoria dos dois fatores de Herzberg na satisfação para o trabalho..... | 33 |
| Figura 5 – Um modelo de Diagnóstico da Motivação e do Desempenho .....                      | 36 |
| Figura 6 – Teoria de expectativa de Lawler III.....   | 38 |
| Figura 7 – Qualidade de vida no trabalho X produtividade.....                               | 44 |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....  | 12 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....                                       | 12 |
| 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO .....  | 13 |
| 1.3 OBJETIVOS .....  | 14 |
| 1.3.1 OBJETIVO GERAL .....                                       | 14 |
| 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                | 14 |
| 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....                                | 14 |
| 1.5 JUSTIFICATIVA .....  | 15 |
| 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....                                  | 15 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO .....                                     | 17 |
| 2.1 PRINCÍPIOS E EVOLUÇÃO DO ESTUDO DA MOTIVAÇÃO .....           | 17 |
| 2.2.1 CICLO MOTIVACIONAL .....                                   | 19 |
| 2.3 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO .....                              | 20 |
| 2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....                                 | 23 |
| 2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL .....                                   | 24 |
| 2.6 TEORIAS MOTIVACIONAIS .....                                  | 27 |
| 2.6.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....                    | 27 |
| 2.6.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG .....                  | 30 |
| 2.6.2.1 FATORES HIGIÊNICOS .....                                 | 31 |
| 2.6.2.2 FATORES MOTIVACIONAIS .....                              | 32 |
| 2.6.3 MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVAÇÃO DE VROOM .....           | 33 |
| 2.6.3.1 MODELO DE DIAGNÓSTICO DA MOTIVAÇÃO E DO DESEMPENHO ..... | 35 |
| 2.6.4 TEORIA DA EXPECTAÇÃO .....                                 | 37 |
| 2.6.5 TEORIA DA EQUIDADE .....                                   | 38 |
| 2.7 TIPOS DE MOTIVAÇÃO .....                                     | 40 |
| 2.7.1 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA .....                                 | 40 |
| 2.7.2 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA .....                                 | 40 |
| 2.7.3 MOTIVAÇÃO CONSCIENTE .....                                 | 42 |
| 2.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT .....                    | 42 |
| 2.9 O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL .....       | 45 |
| 3. METODOLOGIA .....   | 47 |
| 4. ANÁLISE E RESULTADOS .....                                    | 50 |
| 5. CONCLUSÃO .....   | 78 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                 | 80 |
| APÊNDICES .....  | 83 |

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO**

Diante da globalização e do crescente número de empresas que se inserem no mercado de trabalho é necessário que as organizações apresentem um diferencial competitivo que as mantenham no cenário mercadológico. Uma opção para quem busca a consolidação e sobrevivência dos negócios é a valorização e incentivo à motivação/satisfação dos colaboradores.

Pesquisas recentes indicam que um funcionário motivado/satisfeito tem maior produtividade nas execuções de suas tarefas o que, conseqüentemente, contribui para o sucesso das empresas.

A motivação consiste em fatores internos que impulsionam o comportamento dos indivíduos (em conjunto com a organização) para atingir determinadas metas. A motivação tem como base as necessidades. Hoje os colaboradores não se sentem motivados apenas com ótimos salários, é necessário um conjunto de fatores que satisfaçam suas necessidades na execução de suas funções, lembrando que a motivação varia de indivíduo para indivíduo, dependendo da situação.

O processo de motivação surge inicialmente com um desequilíbrio interno. Esse desequilíbrio dá-se pela carência ou excesso de algo no organismo. Tal situação cria uma tensão que provoca o aparecimento de um impulso para eliminar o desequilíbrio surgido. O impulso que surge precisa de uma direção para transformar-se em necessidade. Portanto, é necessário que apareça, surja, se defina o(s) objeto(s) (objetivos) que poderá(ão) satisfazer a necessidade. A partir de então é necessário definir e realizar as ações para atingir os objetivos. Se as ações levam ao atingimento dos objetivos, a necessidade será satisfeita, encerrando um ciclo da motivação. Quando surgir novamente o desequilíbrio, a tensão e o impulso o indivíduo estará predisposto a repetir as ações que levarão à consecução do(s) objetivo(s), à satisfação da necessidade. Diz-se que o indivíduo está motivado. Caso as ações não conduzam ao alcance do(s) objetivo(s) e, portanto, à satisfação da necessidade, o indivíduo pode se frustrar.

Esse ciclo de necessidades pode sofrer alguma variação segundo alguns autores que tratam do assunto.

O comportamento pode ser influenciado tanto por fatores internos, quanto por fatores externos.

Os fatores internos são advindos da própria pessoa. São necessidades que o indivíduo deve satisfazer e para isso precisa alcançar algo (atingir determinadas metas), são interesses, atitudes, capacidades, habilidades, emoções, sentimentos, etc.

Já os fatores externos são oferecidos por outrem. São os incentivos que visam à realização de determinada(s) tarefa(s) ou comportamento(s) que atenda(m) a objetivo(s). Neste caso, são os objetivos tanto da empresa quanto de seus funcionários.

De acordo com Silverstein (2009, p. 15), “O que motiva alguns funcionários não motiva outros. Todavia, certos fatores têm um apelo tão amplo que fazem com que quase todas as pessoas reajam a eles de forma positiva”. Com base nessa afirmação e em busca de identificar quais fatores contribuem para um estado de motivação é que este trabalho foi desenvolvido.

Diante desse contexto, esta pesquisa compreende o resultado de um levantamento bibliográfico em conjunto com um estudo de caso realizado com os funcionários de uma concessionária juinense, a fim de avaliar sua motivação e seu nível de satisfação em relação aos fatores presentes na empresa, identificando assim os fatores que produzem motivação/satisfação no trabalho.

## **1.2 PROBLEMATIZAÇÃO**

De acordo com Rudio (1978, p. 75), *apud* Marconi e Lakatos (2006, p. 129), “Formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características”.

As empresas em sua ânsia de aumentar cada vez mais o faturamento, e dedicando muitas vezes atenção apenas às questões financeiras, deixam de lado sua principal ferramenta de sucesso: os recursos humanos.

Oferecer condições para que o funcionário desempenhe suas atividades com motivação, sentindo-se satisfeito, contribui diretamente para que se obtenha

êxito nas metas organizacionais, pois o colaborador motivado realiza suas atividades com mais eficiência e eficácia, aumentando a produtividade da empresa.

Diante do exposto, levanta-se a seguinte questão:

Quais os principais fatores que influenciam a motivação/satisfação para o trabalho, na perspectiva dos funcionários de uma concessionária juinense?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar os fatores internos à organização que geram ou podem gerar motivação/satisfação para o trabalho na perspectiva dos funcionários de uma concessionária juinense.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- identificar se a organização em estudo tem um projeto para incentivar seus funcionários. Se existe, para quais aspectos está orientado.
- identificar os fatores internos à organização que provocam motivação para o trabalho, segundo a percepção dos funcionários.
- identificar o nível de satisfação dos funcionários quanto aos fatores indicados no item anterior.
- verificar o nível de motivação para o trabalho, segundo a percepção dos funcionários.
- identificar a incidência de respostas segundo o nível de satisfação dos funcionários.

### **1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Na área da administração existem vários ramos. Um dos mais importantes é o da gestão de pessoas, onde se destaca a questão da motivação/satisfação dos funcionários. Com base nisso, no presente trabalho será analisado a motivação para o trabalho dos funcionários de uma concessionária juinense.

A pesquisa limita-se apenas em avaliar através de um estudo de caso em uma concessionária juinense, a percepção que os funcionários têm sobre os fatores que causam motivação/satisfação no trabalho, assim como, a percepção que eles têm de sua própria motivação/satisfação.

O resultado deste trabalho permitiu uma visão quanto ao tema motivação/satisfação que somente tem validade para a própria organização em estudo. Não pretende-se generalizar os resultados para outras empresas similares.

### **1.5 JUSTIFICATIVA**

O presente trabalho se justifica pelo fato de a motivação/satisfação ser um dos mais importantes instrumentos para garantir o sucesso nas organizações. Como diz respeito às pessoas, é fundamental que se dê atenção especial ao tema, visto estar lidando com a principal área de uma empresa.

Apesar disso, a motivação era um tema que as empresas não valorizavam, mas que atualmente, com o aumento de pesquisas que indicam que um funcionário motivado realiza suas atividades com maior eficiência e eficácia, trazendo maior rendimento e benefícios para as empresas e melhorando o clima organizacional, o tema passou a fazer parte do cotidiano das organizações.

O motivo que justifica a escolha da concessionária é pelo apoio à pesquisa por parte da direção, o que, conseqüentemente, facilitou a obtenção de informações bem como aplicação dos questionários.

### **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho está estruturado sequencialmente de maneira lógica a fim de facilitar a apresentação da pesquisa.

O primeiro Capítulo é composto pela Introdução, que será formada pela contextualização, problematização, objetivos gerais e específicos, delimitação da pesquisa e justificativa.

Já o segundo Capítulo discorrerá sobre todo o referencial teórico que dará suporte para a pesquisa.

No terceiro Capítulo será apresentada a metodologia utilizada para levantamento do referencial teórico e do método de análise dos dados coletados na empresa e critérios para aplicação dos questionários.

O quarto Capítulo tratará da análise e apresentação dos dados coletados através do estudo de caso realizado com aplicação de questionários com os funcionários e gerente da empresa escolhida.

Já no Quinto e último Capítulo serão apresentadas às conclusões finais obtidas com o desenvolvimento do trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PRINCÍPIOS E EVOLUÇÃO DO ESTUDO DA MOTIVAÇÃO

No período que antecedia a Revolução Industrial a motivação era praticada principalmente através de punições que se apresentavam desde natureza psicológica até financeiras.

Em consequência da Revolução Industrial, buscou-se otimizar o processo de produção exigindo dos trabalhadores um aumento de produtividade, onde quanto mais produzissem, maiores seriam seus ganhos. Ideia essa desenvolvida por Frederick W. Taylor. “A preocupação original foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial”. (CHIAVENATO, 2003, p. 54).

Essa visão Taylorista foi analisada sobre uma ótica diferente por Mayo. Segundo Santos<sup>1</sup> (2008):

Por volta de 1930 Elton Mayo, professor de Harvard, e sua equipe estudaram as variações do ambiente de trabalho sobre a produtividade na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, Chicago[1]. Descobriu-se que o grupo pesquisado aumentava a produtividade independente da melhora ou não das condições de trabalho, mas sim da atenção dada a ele por seus superiores. Mayo concluiu que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho do que dos fatores emocionais ou comportamentais, contrariando assim a visão da administração científica de Taylor. Esse estudo ficou conhecido como “Efeito Hawthorne”. (SANTOS, 2008).

A partir do estudo desenvolvido por Mayo, passou-se a valorizar as pessoas, tornando-as úteis e importantes para o desempenho de suas atividades e para as empresas.

Surgiu assim, a chamada Teoria das Relações Humanas, buscando eliminar a desumanização aplicada por Taylor na Administração Científica e trazendo em seu lugar “... uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc.” (CHIAVENATO, 2003, p.116).

---

<sup>1</sup>SANTOS, (2008). Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes.shtml>>. Acesso em 10.10.2011.

## 2.2 MOTIVAÇÃO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

A palavra motivação deriva do latim *movere*, que significa mover, ou seja, compreende um motivo que leva, impulsiona e estimula o indivíduo a agir em busca de um determinado objetivo a fim de atender uma determinada necessidade.

Há vários fatores que podem favorecer o surgimento da motivação, porém, é fato que o que é capaz de motivar um pode não motivar outro, as pessoas tem necessidades diferentes. “Portanto, à medida em que o indivíduo valoriza seus motivos é que mobiliza maior ou menor quantidade de forças para obtê-los”. (BERGAMINI, 2005, p.142).

“Ao estudar os motivos humanos, verificamos que é através da conduta do indivíduo, de forma direta ou não, de forma verbal ou não verbal, que poderemos entender os motivos do indivíduo, isto é, as condutas que o levam a agir”. (MINICUCCI, 1992, p. 214).

De acordo com Mowen e Minor *apud* Martins (2006, p. 30)<sup>2</sup>:

... a motivação refere-se a um estado alterado de uma pessoa, o qual conduz a um comportamento voltado a um objetivo. É constituída de varias necessidades, sentimentos e desejos que conduzem as pessoas a esse comportamento. (MOWEN e MINOR *apud* MARTINS<sup>2</sup>, 2006, p. 30):

A força que provoca motivação nos indivíduos pode ser apresentada segundo Chiavenato (2003, p. 89) por dois impulsos, o primeiro é “... provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) (...)” e o segundo é “(...) gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.”

Todos têm necessidades e desejos que ainda não foram atendidos e que se apresentam das mais diversas maneiras e formas.

O processo de desequilíbrio interno faz surgir um impulso para ação objetivando atingir determinadas metas (objetos, objetivos) que levem à satisfação da necessidade e, dessa forma, recuperar o equilíbrio perdido. Isso é motivação.

Steers e Porter (1983, p. 4) *apud* Nascimento<sup>3</sup> (2007), confirmam a ideia acima, defendendo que “... a motivação é uma cadeia de eventos baseada no desejo

<sup>2</sup> Martins (2006, p. 30). Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22082006-185302/pt-br.php>>. Acesso em 10.10.2011.

<sup>3</sup> Nascimento<sup>3</sup> (2007). Disponível em:< <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14203>>. Acesso em 23.07.2011.

de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito”.

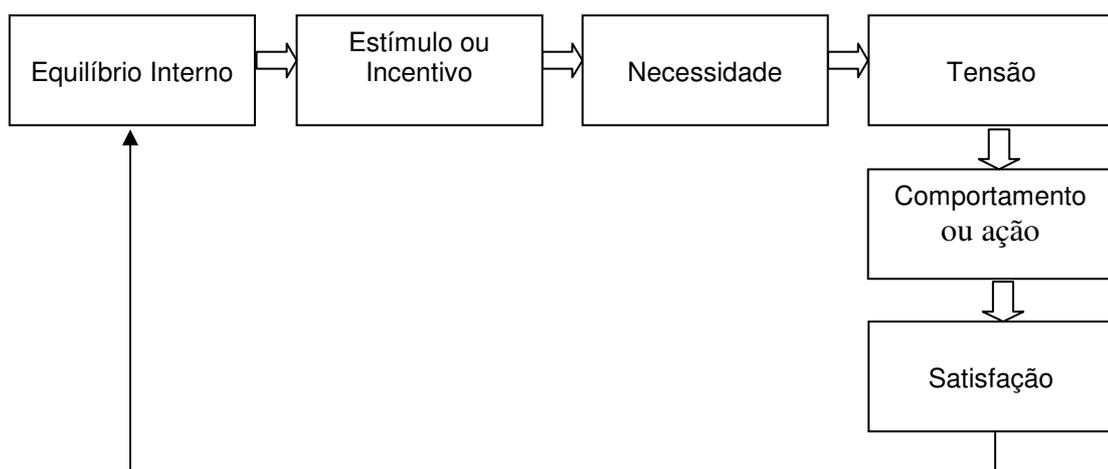
Em complemento a essa ideia, Bergamini (2005, p. 140), afirma que “Os impulsos são considerados como os representantes daquelas formas de comportamento por meio das quais os seres vivos procuram estabelecer o equilíbrio.”

### 2.2.1 CICLO MOTIVACIONAL

Segundo Chiavenato (2004, p. 65), “o início do ciclo motivacional surge de uma necessidade”. A partir daí, o indivíduo desenvolve comportamentos para atender essa necessidade, pois ele se encontra em um estado de desequilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação e desconforto. Neste momento o indivíduo desenvolverá ações/comportamentos em busca de livrar-se desse desequilíbrio.

Essa expressão “ciclo motivacional” é utilizada, pois quando o indivíduo tem êxito em seu comportamento gerado pelo desequilíbrio, ele alcança a satisfação e retorna em seu estado de equilíbrio até que uma nova necessidade surja e se inicie e repita todo o processo motivacional novamente.

A FIG. 1 representa esquematicamente o processo do ciclo motivacional.



**Figura 1 – Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade**

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 65).

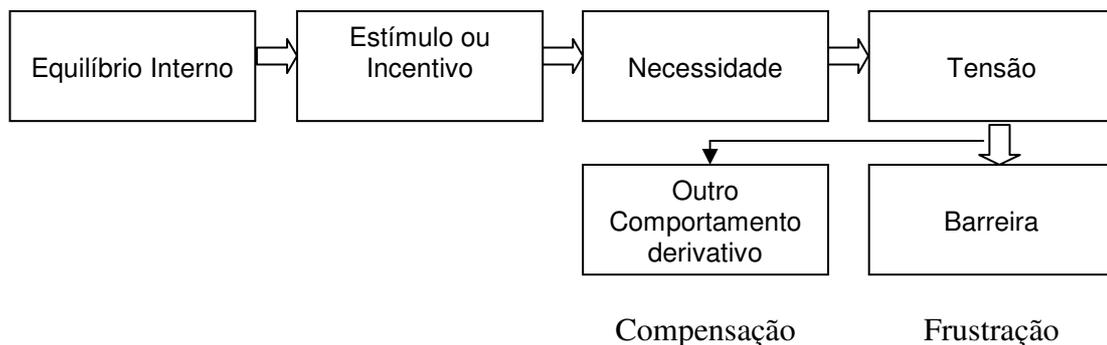
Sempre que surge uma necessidade, esse ciclo motivacional é repetido. A partir do momento em que a satisfação é alcançada, ela deixa de gerar desconforto e de ser fator motivador de comportamento.

A necessidade é definida por Minicucci (1992, p. 65-66), como “... uma força (que ainda não é ou não está) à busca de um objetivo ou de alguma coisa que seja satisfatória”.

Para Chiavenato (2004, p. 65-66):

Quando uma pessoa não consegue atingir a satisfação de uma necessidade, ocorre a chamada frustração ou compensação. No caso da frustração, a tensão provocada gera agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença, insônia, repercussões digestivas ou cardíacas, etc. Já no caso da compensação, a satisfação de uma outra necessidade minimiza ou aquieta a necessidade que não conseguiu ser satisfeita. (CHIAVENATO, 2004, p. 65-66).

A FIG. 2 apresenta esquematicamente o ciclo motivacional com frustração ou compensação.



**Figura 2** – Ciclo motivacional com frustração ou Compensação  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 66).

### 2.3 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

A motivação para o trabalho segundo a definição de Pinder (1998, p. 11) *apud* Munchinsky (2004, p. 366), consiste em “... um conjunto de energias que se originam tanto no interior quanto no exterior do indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado ao trabalho e para determinar sua forma, direção, intensidade e duração”.

Atualmente a motivação é um tema que passou a ter destaque no meio empresarial, apesar de existir ainda um grande número de gestores que ainda acreditam no modelo desumano, de punições e recompensas, defendido por Taylor.

É fato que as pessoas não se motivam única e exclusivamente por aspectos e incentivos salariais.

Na percepção de Cymbaum (2004):

Na verdade, ninguém motiva ninguém. As pessoas se sentem motivadas, basicamente, por conta do grau de satisfação com o conteúdo do próprio trabalho, da identificação com a carreira, do nível de satisfação em relação à empresa, do quanto se sentem integradas ao grupo social com que trabalham e da identificação com o estilo adotado pelos líderes. (CYMBAUM<sup>4</sup>, 2004).

Oferecer incentivos que façam surgir o(s) impulso(s) para que o trabalhador desenvolva uma determinada atividade e para que aja de uma determinada forma é primordial para o sucesso de qualquer empresa.

A motivação varia de pessoa para pessoa, o que motiva um pode não motivar outro. Apesar dessa distinção de fatores motivacionais apresentados pelos indivíduos, existem alguns que se apresentam com mais intensidade, necessitando, assim, de mais conhecimento e percepção desses fatores por parte das empresas.

Muitos estudos comprovam a importância de oferecer condições que desenvolvam motivação em seus colaboradores.

Segundo Silverstein (2009, p. 11) “Os funcionários motivados são os indivíduos que tomam iniciativa, que desejam fazer um bom trabalho, que evoluem na carreira por esforço próprio e que, em geral, têm mais probabilidade de ser bem-sucedidos”.

O Autor Glasser *apud* Bergamini (1997, p. 24-25), cita que:

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas. (GLASSER, 1994, p. 15 *apud* BERGAMINI 1997, p. 24-25).

Esse pensamento reflete um pouco dos grandes erros cometidos pelas empresas. Grande parte dos gestores acreditam que o problema está em seus colaboradores, quando na verdade o problema está na gestão. É necessário que as

---

<sup>4</sup>Cymbaum (2004). Disponível em: <[http://www.timaster.com.br/revista/artigos/main\\_artigo.asp?codigo=970](http://www.timaster.com.br/revista/artigos/main_artigo.asp?codigo=970)>. Acesso em 10.10.2011.

organizações ofereçam e disponham de estratégias bem definidas que garantam e favoreçam o desenvolvimento e a satisfação das necessidades do principal instrumento das empresas, os seus funcionários.

A motivação no trabalho pode ser influenciada por muitos fatores. Estabelecer programas de incentivo faz toda diferença:

Os funcionários mais motivados são encontrados em organizações que oferecem recompensas nas quais os próprios funcionários expressam interesse, por intermédio de pesquisas de opinião, discussões de grupo ou votações na empresa. Esses programas são muito mais bem recebidos do que aqueles existentes em empresas que pressupõem saber julgar melhor o desejo de seus funcionários. (SILVERSTEIN, 2009, p. 98).

Em complemento a essa idéia, Fischlowitz (1970, p. 93) *apud* Moraes<sup>5</sup> (2004) aponta que:

...perante ao intenso impacto tecnológico e ao panorama de imprevisibilidade da ciência da administração e estruturação gerencial, o foco de discussão quanto a margem de produtividade está rumando no eixo de uma abordagem mais humanística como o aspecto motivacional em uma cadeia de trabalho. O clima organizacional em uma reunião rotineira na organização, o ambiente espirituoso de um brainstorming, comumente verificado no segmento da publicidade e propaganda, resumem a amplitude e a conotação incisiva que a semântica motivacional atinge na esfera conjuntural das empresas. (FISCHLOWITZ, 1970, p. 93 *apud* MORAES 2004)

No que tange à motivação, certamente um salário compatível com a função e que seja equivalente com a média oferecida pelo mercado e a praticada por funcionários de um mesmo setor na empresa é primordial. Porém, a motivação no trabalho, como já dito, vai muito além de recompensas salariais. Os colaboradores estão em busca da satisfação de suas necessidades. Às vezes, o simples fato de o diretor de uma empresa chegar ao seu subordinado e parabenizá-lo pelos serviços prestados, ou ainda, manter um estilo de liderança democrático, onde as tomadas de decisões são realizadas com a participação, sugestão e presença dos funcionários, é muito mais importante do que a oferta de dinheiro extra.

A discussão da questão acima mencionada entra em um impasse entre recompensas materiais *versus* recompensas morais. O que é melhor? Qual atende melhor a necessidades dos funcionários?... Esses são questionamentos que os

---

<sup>5</sup> Moraes (2004). Disponível em: <http://www.urcamp.tche.br/redepp/monografias%20para%20site/Motiva%E7%E3o%20-20monografia%20Simone%20-%20PRONTA.pdf>. Acesso em 10.10.2011.

gestores certamente devem fazer, a fim de identificar qual dos dois modelos traz resultados positivos e proporcionam o desempenho das atividades com melhor eficácia e eficiência, satisfazendo as necessidades dos colaboradores e atingindo os objetivos organizacionais.

Uma pesquisa feita com mais de 40.000 executivos no Brasil e divulgada em Julho/2011 pelo jornal O GLOBO<sup>6</sup> aponta que dentre os principais fatores que influenciam a motivação no trabalho, os funcionários estão interessados no que diz respeito a:

1º lugar: ter um bom relacionamento no trabalho;

2º lugar: ser reconhecido profissionalmente;

3º lugar: fazer o que gosta.

Essa pesquisa, mais uma vez, reforça a idéia de que o funcionário da atualidade não tem o salário como único e exclusivo fator motivacional, mas sim que existem outros fatores que o precedem.

## **2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

A motivação e satisfação estão diretamente relacionadas, enquanto a motivação diz respeito ao motivo que leva a ação, a satisfação diz respeito ao sentimento que o individuo tem quando da realização desta ação.

Segundo Spector (2002, p. 221), a satisfação no trabalho pode ser definida como "... uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Em termos simples, satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho."

Nesta mesma linha de raciocínio, Muchinsky (2004, p. 301), complementa que "a satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer que um funcionário sente com seu cargo."

---

<sup>6</sup> O GLOBO. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2011/07/executivos-contam-em-pesquisa-o-que-da-mais-motivacao-no-trabalho.html>>. Acesso em 26.07.2011.

Realizar pesquisas que identificam o nível de satisfação em que os funcionários se encontram quanto aos vários fatores presentes em uma organização, pode representar uma informação valiosa para qualquer empresa.

O interesse de se conhecer como se encontra a satisfação dos funcionários para o trabalho, se dá pelo fato de certos comportamentos serem resultados da satisfação ou insatisfação no trabalho. Três comportamentos são apresentados com relevância pela literatura, sendo influenciados diretamente pela satisfação e/ou insatisfação que funcionário se encontra, são eles: desempenho no trabalho, rotatividade e ausência do funcionário, afirma Spector (2002, p. 240).

A motivação e satisfação são aspectos que andam juntos, é importante que a empresa conheça os fatores que motivam seus funcionários a desempenhar tarefas, e ainda, quais são os fatores dentro da empresa que despertam nos funcionários o sentimento de prazer pelo que fazem.

## **2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Funcionário motivado realiza suas atividades com maior eficiência e eficácia, além de consequentemente, contribuir positivamente para com o clima organizacional.

Ainda sobre esse assunto, Maximiano (2006, p. 218), preconiza que: “... o clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores. O conceito de clima organizacional evolui para o conceito de qualidade de vida no trabalho.”

O clima organizacional indica o estado em que se apresenta o ambiente interno existente entre os colaboradores de uma organização. A expressão clima organizacional diz respeito aos aspectos da organização que são capazes de gerar variadas formas de motivação nos funcionários. Portanto, quando ocorre satisfação da necessidade o clima organizacional é favorável, já quando ocorre frustração de uma necessidade, o clima organizacional é desfavorável. (CHIAVENATO, 2004, p. 75)

Conforme Chiavenato (2004, p. 75):

Dentre alguns dos aspectos que contribuem para surgimento da motivação e desenvolvimento de um clima organizacional favorável pode-se citar: um bom relacionamento existente entre o colaborador e alta chefia, as condições físicas proporcionadas pelo ambiente de trabalho, o bom relacionamento existente entre os próprios colaboradores e a oferta dos mais variados benefícios pela organização. A inexistência desses ou de outros aspectos, podem provocar desmotivação para realizar as tarefas e a conseqüente queda no rendimento produtivo. (CHIAVENATO, 2004, p. 75)

Litwin, *apud* Chiavenato (2006, p. 107-108), aponta ainda que o clima organizacional depende de seis dimensões, que são elas:

- estrutura da organização: o nível de exigência praticada pela empresa no que diz respeito às regras e regulamentos e o estilo de gerenciamento praticado pela autoridade de nível superior para com os colaboradores.
- responsabilidade: deliberar responsabilidades garante a sensação de autonomia e de que suas decisões não sofreram interferência e nem dupla verificação por outrem.
- riscos: os riscos encorajam e geram iniciativa nos indivíduos a enfrentarem novos desafios no trabalho.
- recompensas: proporcionam para o indivíduo um sentimento de ser recompensado por realizar uma determinada atividade ou trabalho bem feito.
- calor e apoio: o sentimento de amizade e companheirismo existente na organização.
- conflito: o sentimento de que a organização sempre esta aberta as mais diversas opiniões, e que as diferenças são sempre apresentadas e discutidas.

A presença dessas seis dimensões dentro das organizações certamente proporcionará um clima organizacional favorável, que trará resultados tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

Para manter um clima organizacional favorável Oliveira e Campello<sup>7</sup> (2006, p. 5) afirmam que é importante que os gestores das organizações tracem e executem planos com participação e envolvimento de todos os colaboradores.

Segundo Chiavenato (2003, p. 105), os funcionários que buscam satisfazer as necessidades mais altas como as de estima, auto-realização e de pertencer a um grupo social, dependem muito de outras pessoas para que essas sejam alcançadas, principalmente daquelas que estão em posições de autoridade. Por este fato, é importante que a administração ofereça condições no sentido de satisfazer as necessidades dos colaboradores e mantê-los em equilíbrio emocional. O clima organizacional está diretamente ligado à motivação, quanto maior for o grau de motivação dos funcionários, melhor o clima organizacional, e quanto menor o grau de motivação, pior o clima organizacional.

Paschoal (2006, p. 137) apresenta baseado na pesquisa da consultoria internacional Hay, a importância de se praticar as pesquisas de clima organizacional ou de satisfação dos colaboradores. O estudo aponta que:

O clima organizacional tem-se constituído em um dos indicadores de resultado qualitativo no EUA e na Europa; Faz parte dos critérios para os Prêmios de Qualidade no mundo inteiro; 85% das empresas líderes americanas possuem pesquisas periódicas de clima organizacional; 100% das empresas finalistas e vencedoras do Prêmio Baldrigue ou Deming realizam e gerenciam o clima de maneira sistemática; Gestão de Clima é, acima de tudo, uma ferramenta de administração indispensável para viabilizar um processo participativo. (PASCHOAL, 2006, p. 137).

A pesquisa da consultoria Hay, mencionada, demonstra de forma clara algumas vantagens e benefícios proporcionados pela adoção de práticas de pesquisas de clima organizacional. Quando se conhece o clima organizacional é possível favorecer a execução de políticas de incentivos que podem ocasionar a satisfação das necessidades dos colaboradores e sua consequente motivação.

Maximiano (2006, p. 218), destaca ainda que:

“Todos os componentes da organização afetam as percepções e os sentimentos. Desde a localização física até os objetivos, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivo, benefícios e integração com colegas, tudo afeta a forma como as pessoas se sentem em relação a organização”. (MAXIMIANO, 2006, p. 218).

---

<sup>7</sup> OLIVEIRA e CAMPELLO (2006, p. 5). Disponível em: [http://www.aedd.br/seget/artigos08/345\\_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf](http://www.aedd.br/seget/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf). Acesso em 10.10.2011

A presença ou ausência desses aspectos compreende o resultado do clima organizacional. A maneira como os colaboradores avaliam esses fatores organizacionais influem direta e indiretamente no processo motivacional.

## **2.6 TEORIAS MOTIVACIONAIS**

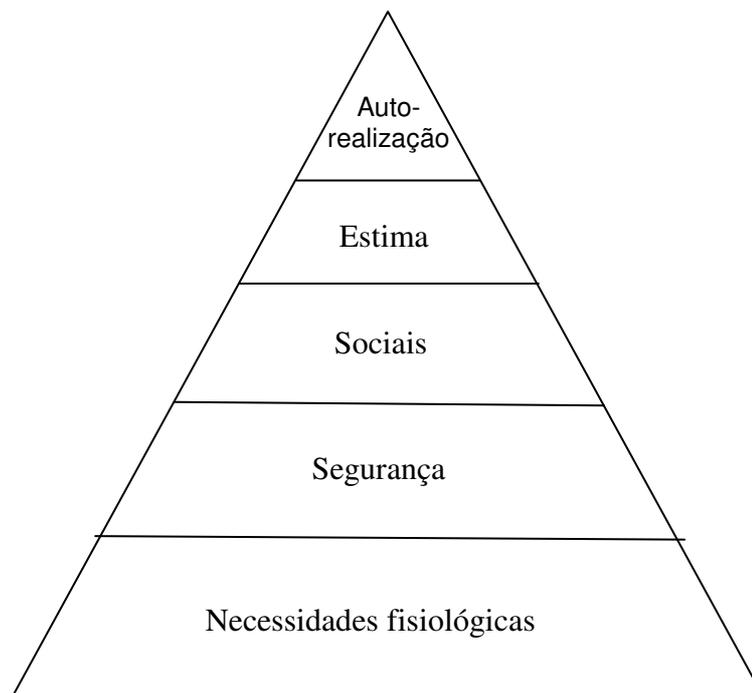
### **2.6.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

Há várias teorias desenvolvidas a respeito da motivação uma das mais conhecidas é a de Abraham Maslow, denominada hierarquia das necessidades, a qual define uma pirâmide demonstrando que o homem expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento.

Chiavenato (2003, p. 66), preconiza que Maslow, em sua teoria, defende que o comportamento do indivíduo é derivado de motivos que estão presentes dentro de cada um, ou seja, a ação para satisfazer uma determinada necessidade é proporcionada por forças que estão dentro de cada indivíduo.

Segundo Maximiano (2006, p. 262), a teoria de Maslow se apresenta esquematicamente em uma forma de pirâmide, onde na base se apresentam as necessidades mais básicas e no topo as necessidades mais complexas.

Segue na FIG. 3 a pirâmide das necessidades de Maslow.



**Figura 3** – Hierarquia das Necessidades de Maslow  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 67).

O indivíduo sempre se encontra em um dos níveis da hierarquia das necessidades, iniciando o ciclo na base da pirâmide, no momento em que essa primeira necessidade é satisfeita, a de nível superior surgirá em seu lugar e todo seu comportamento será destinado em objetivo à satisfação de tal. Este ciclo seguirá sucessivamente até que o indivíduo atinja a última satisfação da pirâmide: a auto-realização.

Contudo, Maximiano (2006, p. 264), deixa claro que Maslow apontou que apesar da auto-realização compreender a última necessidade da pirâmide, não significa que:

... é uma necessidade em si nem a necessidade definitiva, aquela que só pode ser satisfeita uma vez, que todas as demais são atendidas. A auto-realização pode ocorrer em qualquer ponto da escala da motivação, e com o atendimento de qualquer tipo de necessidade, dependendo do indivíduo. (MAXIMIANO, 2006, p. 264).

As necessidades fisiológicas são as de nível mais baixo, pois representam as básicas, fazem parte delas as necessidades de abrigo, sexo, alimentação e repouso. Sem a satisfação dessas necessidades se torna impossível a sobrevivência do indivíduo.

Chiavenato (2004, p. 66), acrescenta ainda que as necessidades fisiológicas:

Orientam a vida humana desde o momento do nascimento. (...) elas monopolizam o comportamento do recém-nascido e predominam no adulto sobre as demais necessidades, enquanto não for alcançada sua satisfação. Sua principal característica é a premência: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento da pessoa. (CHIAVENATO, 2004, p. 66).

As necessidades de segurança compreendem a segunda, de acordo com a hierarquia. Elas apontam que o indivíduo necessita de segurança tanto no trabalho, quanto no próprio lar, indicam a proteção contra a integridade física. Compreende também uma necessidade indispensável para a sobrevivência. “Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato”. (CHIAVENATO, 2004, p. 66).

Quanto às necessidades sociais, terceira da hierarquia, diz respeito às necessidades de amizade, ser aceito e fazer parte de um grupo e pela sociedade, troca de amor e afeto.

As necessidades sociais são de suma importância, pois o indivíduo que não as tem suficientemente satisfeitas, se torna resistente às outras, entrando num estado de solidão, não conseguindo se relacionar e se adaptar à sociedade. (CHIAVENATO, 2004, p. 67).

A quarta necessidade da hierarquia (estima), segundo Chiavenato (2003, 330), compreende:

... as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, de prestígio e de consideração. Incluem ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. (CHIAVENATO, 2003, p. 330).

A necessidade de estima compreende o ego do indivíduo, a vontade que ele sente de ser valorizado pela sociedade, de se sentir importante, útil e capaz.

Maximiano (2006, p. 262), define a quinta e última necessidade: a auto-realização, como “a necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal”.

É a necessidade máxima da hierarquia de Maslow, quando o indivíduo a atinge, significa que atingiu seu potencial máximo e se considera apto e competente a conseguir tudo que necessita e deseja ser.

A hierarquia das necessidades de Maslow não teve nenhuma comprovação científica, porém, é bem aceita, e desde sua criação, representa uma das teorias mais populares do tema motivação. “A razão da sua grande aceitação é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também da pirâmide da sequência das necessidades motivacionais.” (BERGAMINI, 1997, p. 72-73)

## **2.6.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG**

A teoria de Herzberg é resultado de uma pesquisa realizada com aproximadamente duzentos indivíduos a fim de identificar os fatores que ocasionam em satisfação e insatisfação no trabalho.

“A teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg, explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação”, afirma Maximiano (2006, p. 267).

Chiavenato (2004, p. 69) em sua análise destaca que:

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada). (CHIAVENATO, 2004, p. 69).

A motivação segundo Herzberg é resultante de dois fatores: higiênicos e motivacionais. Somente a soma desses dois fatores proporcionam motivação.

A teoria de Herzberg sofreu muitas críticas pelo fato de como os dados foram coletados, pois os críticos defenderam a tese de que as pessoas davam créditos para si próprias aos fatores que apresentam sucesso, e a culpa era despejada em fatores externos quando se falava em seus fracassos. Uma das críticas era pelo fato de Herzberg não levar em consideração, durante a pesquisa, as diferenças individuais, pois o que proporciona satisfação em um indivíduo pode não satisfazer outro, afirma Freeman e Stoner (1999, p. 327).

Segundo Chiavenato (2006, p. 95-96), quando fala-se em fatores higiênicos, é possível fazer uma analogia entre a teoria de Maslow, pois como já foi dito, pelo fato de representarem apenas condições básicas, estes se assemelham aos três primeiros níveis da hierarquia das necessidades (fisiológicas, segurança e sociais), já quando se fala em fatores motivacionais observa-se uma semelhança entre os dois últimos níveis de necessidades de Maslow (ego e auto-realização).

A definição dos dois fatores de Herzberg será melhor abordada nos próximos tópicos.

### **2.6.2.1 FATORES HIGIÊNICOS**

Para o autor Chiavenato (2004, p. 69), os fatores higiênicos são definidos pelas condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, ou seja, estão relacionados ao ambiente de trabalho.

Em complemento à definição dos fatores higiênicos, o autor aponta ainda que Herzberg refere-se:

... às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. (CHIAVENATO, 2004, p. 69).

Para Balduino<sup>8</sup> (2007, p. 28), os fatores higiênicos “são aqueles que atuam como agentes de insatisfação no trabalho, quando não existem, pois estão fora do controle das pessoas, onde as condições do ambiente são administradas pela organização.”

Pelo fato dos fatores higiênicos atuarem como agentes de insatisfação é importante que a empresa sempre utilize-os, pois a ausência deles poderá acarretar na desmotivação dos funcionários.

Os fatores higiênicos segundo Herzberg não são necessariamente geradores satisfação, mas sim, são capazes de evitar a insatisfação, pois, segundo

---

<sup>8</sup> BALDUINO (2007, p. 28). Disponível em: <[http://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/9/97/PEDRO\\_PACHECOBALDUINO.pdf](http://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/9/97/PEDRO_PACHECOBALDUINO.pdf)>. Acesso em 06.08.11.

Caravantes<sup>9</sup> (1998, p. 78) eles apenas “... criam condições básicas e necessárias para que o indivíduo possa trabalhar”.

Em poucas palavras, os fatores higiênicos quando não proporcionados, são potentes geradores de insatisfação no trabalho e quando proporcionados, por si só, não gerarão satisfação, pois são “... muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados”, afirma Chiavenato (2006, p. 97).

Conclui-se, então, que, pelo fato de os fatores higiênicos não proporcionarem satisfação, conseqüentemente não influenciam comportamentos e nem geram motivação para o trabalho.

### **2.6.2.2 FATORES MOTIVACIONAIS**

Enquanto os fatores higiênicos dizem respeito aos fatores extrínsecos, Chiavenato (2003, p. 334), afirma que os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos estão relacionados “com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa.” Os fatores motivacionais são controláveis pelo indivíduo, pois “envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.”

Maximiano (2006, p. 268), em sua obra, destaca outros fatores motivacionais de Herzberg, dentre eles apresentam-se:

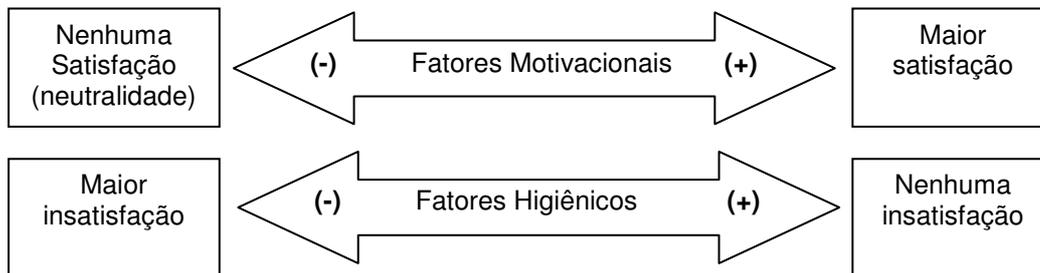
Conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa); Sentido de realização de algo importante; Exercício da responsabilidade; Possibilidade de crescimento; Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão; Reconhecimento pelo trabalho bem feito. (MAXIMIANO, 2006, p. 268).

Segundo Chiavenato (2004, p. 69), os fatores motivacionais de Herzberg, diferentes dos higiênicos são capazes de promover satisfação e a conseqüente motivação. Ele acrescenta ainda que quando os fatores motivacionais são precários o que acontece com o indivíduo é a ausência de satisfação.

---

<sup>9</sup>CARAVANTES (1998, p. 78)<[http://books.google.com/books?id=6efVJZEeHy4C&printsec=frontcover&vq=MOTIVA%C3%87%C3%83O&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=MOTIVA%C3%87%C3%83O&f=false](http://books.google.com/books?id=6efVJZEeHy4C&printsec=frontcover&vq=MOTIVA%C3%87%C3%83O&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=MOTIVA%C3%87%C3%83O&f=false)>. Acesso em 06.08.11.

A FIG. 4 aponta o efeito proporcionado pela presença ou não dos fatores de Herzberg.



**Figura 4** – Efeito da Teoria dos dois fatores de Herzberg na satisfação para o trabalho.  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 70)

Os fatores motivacionais são capazes de influenciar o comportamento do indivíduo, visto que são capazes de atender às necessidades e gerar satisfação.

Herzberg ainda acredita que para reforçar o processo motivacional no trabalho é importante promover o que chamou de enriquecimento de tarefas, que consiste “em aplicar novos desafios com maiores responsabilidades para os colaboradores”, conforme Chiavenato (2006, p. 98-99).

Essa técnica, denominada enriquecimento de tarefas, certamente faz parte do fator motivacional, pois as práticas nelas envolvidas são capazes de atender necessidades, gerar satisfação e provocar motivação no trabalho.

Já Maximiano (2006, p. 270), define o enriquecimento do trabalho como uma técnica que “(...) consiste em incrementar os fatores motivacionais de um cargo ou de um grupo de cargos, cujos ocupantes tenham responsabilidade pela mesma tarefa.” Como benefício deste método observa-se “além da ampliação das tarefas, (...) prevê a potencialização do trabalhador, por meio do aumento de seus poderes de decisão.”

### 2.6.3 MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVAÇÃO DE VROOM

A teoria da expectativa desenvolvida por Vroom tenta explicar como é determinado o comportamento e as atitudes no ambiente de trabalho.

Para Bateman e Snell (2006, p. 428), consiste em uma base teórica que “propõe que as pessoas se comportarão com base na probabilidade percebida de

que seus esforços conduzirão a determinado resultado e com base em quão valioso consideram esse resultado.”

Tal teoria pressupõe que o alcance das recompensas desejadas pelo indivíduo no trabalho só existirão caso seu desempenho seja positivo. Ou seja, só depende dele mesmo.

Também se desenvolve através da definição de três conceitos principais, que são: valência, expectativa e instrumentabilidade.

A valência tem definição na obra de Bateman e Snell (2006, p. 429), como “o valor que um resultado possui para a pessoa que o contempla”. Ou seja, indica o quanto um resultado desejado é capaz de atrair o indivíduo e como o indivíduo prevê que será sua satisfação quando do alcance de um determinado resultado.

Para Freeman e Storner (1999, 328), a valência representa “o poder motivador decorrente do resultado específico de um comportamento, varia de indivíduo para indivíduo”.

A instrumentalidade representa as consequências que o indivíduo espera de seus comportamentos. Indica a percepção que ele tem de como será suas recompensas decorrentes de seu comportamento. A expectativa gerada é capaz de influenciar a maneira pela qual a pessoa se comportará.

No que diz respeito à instrumentalidade, Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 90), afirmam ainda que o desejo de executar algo só entra em ação quando a instrumentalidade e valência forem altas. Por isso, é importante que não se conheça apenas a satisfação que o indivíduo espera ter de um resultado, mas também, é necessário saber o que ele acredita que deve ser realizado para se alcançar um determinado resultado.

A expectativa é conceituada como “a percepção pelos empregados da probabilidade em que seus esforços lhe permitirão atingir suas metas de desempenho”, segundo Bateman e Snell (2006, p. 428).

A expectativa é a esperança que a pessoa tem de alcançar seus resultados. Indica qual a probabilidade que acredita que seus comportamentos levarão a atingir suas metas.

Em suma, a teoria de Vroom apresenta que a motivação só ocorre quando o resultado destas três variáveis apresentadas (valência, expectativa e instrumentalidade) forem positivas. Ou seja, a motivação é caracterizada pela seguinte fórmula:

$$\text{Motivação} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valência}$$

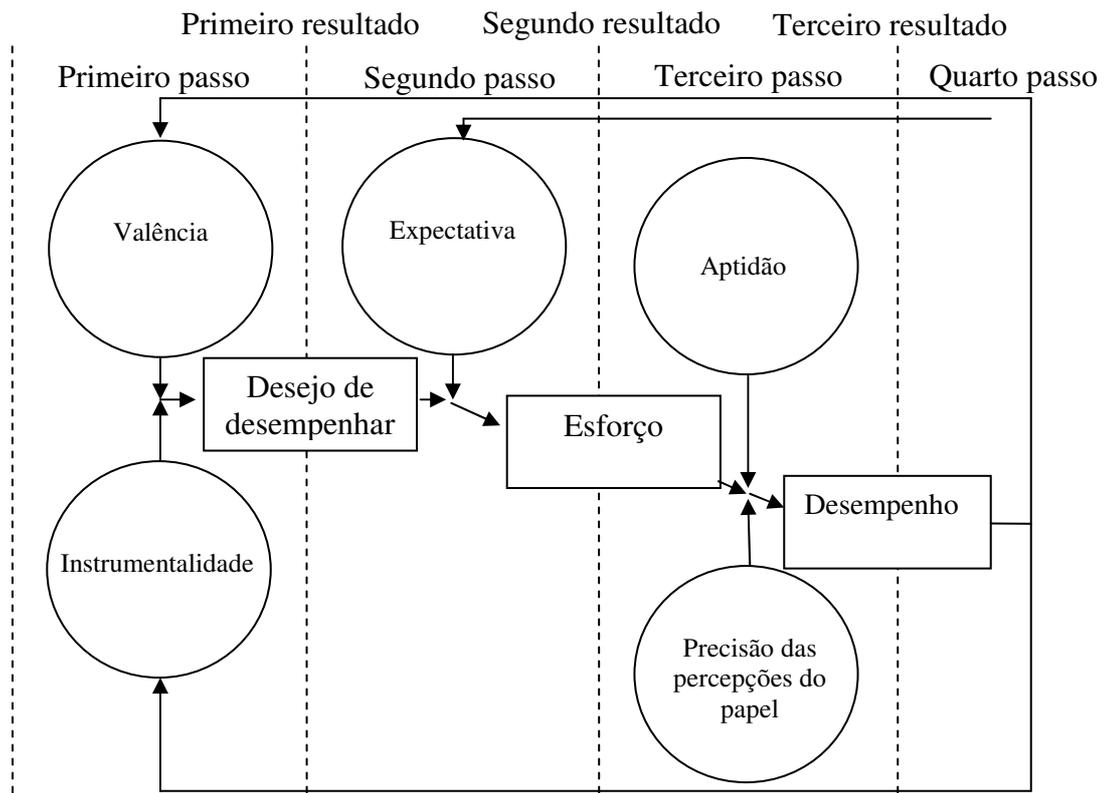
De acordo com Chiavenato (2004, p. 70), a teoria de Victor H. Vroom “restringe-se exclusivamente à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais”.

### **2.6.3.1 MODELO DE DIAGNÓSTICO DA MOTIVAÇÃO E DO DESEMPENHO**

Os autores Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 89-112) apresentam um modelo de diagnóstico da motivação e do desempenho, baseado nas premissas da teoria de Vroom. Eles se utilizam de cinco componentes reunidos em quatro passos para explicar três resultados.

Os passos são representados pela valência, instrumentalidade, expectativa, aptidão, precisão das percepções do papel. Já os resultados são: desejo de desempenhar, esforço e desempenho.

O modelo pode ser graficamente melhor visualizado na FIG. 5.



**Figura 5 – Um modelo de Diagnóstico da Motivação e do Desempenho**  
 Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 92)

No primeiro resultado, a valência que representa o que os seres humanos desejam em conjunto com a instrumentalidade o que acreditam que levarão a obtenção daquilo que desejam, juntos, determinarão o desejo de desempenhar. Já no segundo resultado, o esforço que será investido é influenciado pelo seu desejo e expectativa. Por fim, no terceiro resultado, o desempenho somente será alto caso haja aptidões para executar comportamentos e conhecimento das estratégias e metas que o conduzirão aos resultados. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 91-114)

O valor atribuído a um objetivo e a expectativa gerada quanto às recompensas que serão proporcionadas por alcançá-lo influenciam no desejo de desempenhar.

Após definir a probabilidade de obter êxito em suas metas, o indivíduo utiliza de seu esforço para concretizá-lo. Esse esforço em conjunto com todo conhecimento e habilidade despendidas pelo indivíduo, o conduzirá a um desempenho positivo.

## 2.6.4 TEORIA DA EXPECTAÇÃO

A teoria da expectativa desenvolvida por Edward E. Lawler III relembra um pouco do modelo de recompensas de Taylor, onde o dinheiro era a base para o comportamento motivado.

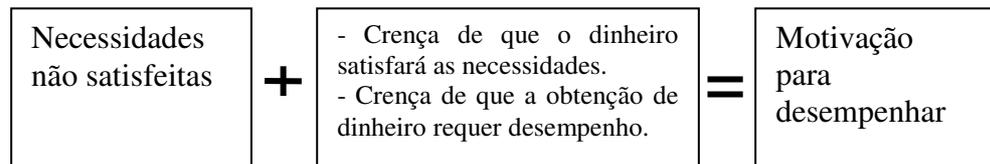
Segundo Chiavenato (2004, p. 72-73), Lawler III em sua teoria defende que o dinheiro pode motivar tanto o desempenho quanto comportamentos, como o companheirismo e dedicação à organização. Apesar disso, verificou-se que as empresas não estão utilizando o fator motivacional dinheiro de maneira correta. Dentre as razões, apresentam-se as seguintes:

- há um enorme tempo decorrido entre o desempenho do indivíduo e o incentivo salarial, fato esse que dá a falsa impressão de que os ganhos das pessoas são independentes do desempenho apresentado;
- na avaliação de desempenho não ocorre distinção de salário, pois os gerentes e avaliadores não querem se confrontar com as pessoas na empresa que apresentam um baixo desempenho, por isso, no momento da definição do salário, este é baseado em uma média praticada. Assim gera uma relação inconsistente entre desempenho x dinheiro;
- nas organizações, as políticas de remuneração estão vinculadas às políticas governamentais ou à convenções sindicais, que são genéricas e abrangentes, assim, não se distingue o bom do mau desempenho, pois os salários tornam-se planos;
- há ainda um grande preconceito gerado pela Teoria das Relações Humanas quanto a este modelo do *Homo Economicus*, em que todo o comportamento é motivado por questões financeiras. Esse modelo não é visto com bons olhos.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 73-74), a teoria de Lawler III conclui que as pessoas necessitam de dinheiro, pois “através dele é possível atender várias das necessidades pessoais.”

A teoria apresenta que quando o indivíduo percebe que seu desempenho afetará diretamente no que diz respeito à remuneração, certamente ele

desempenhará suas atividades da melhor maneira possível para alcançá-lo. Essa ideia é melhor apresentada na FIG. 6.



**Figura 6 – Teoria de expectativa de Lawler III**

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 74)

A motivação para desempenhar uma determinada atividade surge de uma necessidade não satisfeita juntamente com o desejo de obter dinheiro para satisfazê-las, atrelado ainda à crença de que sua remuneração dependerá diretamente de seu desempenho positivo.

A recompensa financeira ou material para os colaboradores sempre foi tema de debate, pois existem pesquisas que revelam que o funcionário que recebe elogio ou atenção de seus gestores se sentem mais motivados do que aqueles que recebem ou não recompensas financeiras. Já outras pesquisas indicam que o salário ainda é o principal fator motivador para o trabalho. (SILVERSTEIN, 2009, p. 96-97).

### 2.6.5 TEORIA DA EQUIDADE

Segundo Freeman e Storner (1999, p. 329), a teoria da equidade de J. Stacy Adams "... é uma teoria da motivação no trabalho, enfatizando o papel representado pela crença do indivíduo na equidade ou justiça das recompensas e punições na determinação de seu desempenho e sua satisfação".

Já Bateman e Snell (2006, p. 439), definem como uma "teoria que afirma que as pessoas avaliam o grau de justiça com que têm sido tratadas baseando-se em dois fatores-chave: seus resultados e suas contribuições".

Os resultados estão ligados às inúmeras coisas que se recebe no trabalho (reconhecimento, remuneração, benefícios, satisfação, estabilidade, etc.), já as contribuições representam as atividades despendidas para exceção de suas tarefas (esforço, tempo, talento, desempenho, comprometimento, etc.). As pessoas acreditam que devem ser proporcionais a relação entre esses dois fatores

(resultados *versus* contribuições) e também prestam atenção na relação deles com outros indivíduos. (BATEMAN e SNELL, 2006, p. 439)

A teoria da equidade consiste na crença de que todas as recompensas ofertadas pelas organizações devem ser proporcionais ao esforço e iguais a todos. Ou seja, os indivíduos sempre comparam suas recompensas com as atividades que desempenham e essas com as de outras pessoas, sempre buscando um equilíbrio entre esses fatores.

Segundo Maximiano (2006, p. 258-259), quando as pessoas percebem a falta de equidade em uma organização, elas podem apresentar seis tipos de comportamentos, que são eles:

- alteração no esforço exercido, pois vê que seu desempenho não trará os resultados pretendidos.
- alteração nos resultados produzidos. Produzir menos ou ainda produzir em quantidade mais elevada, porém, diminuindo assim a qualidade.
- distorção da autopercepção. Fica em dúvida quanto a sua carreira que optou ou ainda acredita que está trabalhando mais do que devia.
- distorção de percepção dos outros.
- escolha de outra referência. O indivíduo se sente inferior a outro o qual fez a comparação, procurando pensar assim em um colega de situação inferior.
- abandono da situação presente. Abrindo mão de seu emprego ou profissão.

Enfim, conclui-se a importância de manter a equidade em uma organização, evitando assim descontentamento e falta de incentivos motivacionais para os colaboradores, pois a “equidade faz com que as pessoas se sintam satisfeitas com o tratamento que recebem já a iniquidade causa insatisfação e conduz a uma tentativa de restaurar o equilíbrio da relação”, afirma Bateman e Snell (2006, p. 439).

## **2.7 TIPOS DE MOTIVAÇÃO**

### **2.7.1 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA**

Segundo Bergamini (1997, p. 38-39), neste tipo de motivação, onde o objetivo é conseguir a modificação do comportamento através de técnicas de condicionamento, os pesquisadores indicam que o comportamento humano passa ser planejado, modelado, ou mudado utilizando-se adequadamente de punições ou recompensas disponíveis no ambiente.

A motivação extrínseca consiste em fatores externos (ambientais) que rodeiam o indivíduo e que são capazes de determinar comportamentos. Todas as recompensas que envolvem as pessoas e que são ofertadas, a fim de se obter um determinado resultado, podem ser caracterizadas como motivação extrínseca. Alguns estudos apresentam que “a atração do empregado por recompensas ambientais como forma de reconhecimento podem contribuir para um desempenho satisfatório”. (BERGAMINI, 1997, p. 39).

O fato de uma organização oferecer um tipo de recompensa (prêmio) para realizar uma atividade ou alcançar determinado resultado, ou ainda, a implicação de punições em certas ocasiões de resultados não atingidos, podem ser considerados exemplos típicos de motivação extrínseca. Nesse caso, todo comportamento é resultado de estímulos externos.

Nesse tipo de motivação, apesar do desejo de satisfazer uma necessidade ser algo interno, as condições para que esse desejo se atinja depende diretamente de ações externas que o favoreça. Ou seja, por mais que o indivíduo tenha em si um estado de desequilíbrio, proporcionado por uma necessidade não satisfeita, essa só acontecerá caso o meio externo propicie.

### **2.7.2 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA**

De acordo com Bergamini (2006, p. 83), a motivação intrínseca consiste no “... impulso que venha de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa”.

Segundo os autores Epstein; Davila e Shelton (2006, p. 214)<sup>10</sup>, a motivação intrínseca consiste em um.

... impulso interno que a pessoa recebe para fazer algo puramente por gostar daquilo. (...) Há ocasiões em que a recompensa mais importante para um desempenho destacado é o próprio fato de ter sido capaz de concretizá-lo. (EPSTEIN; DAVILA e SHELTON, 2006, p. 214).

A motivação intrínseca consiste no desejo existente em cada um que é capaz de gerar ações em busca de atender determinadas satisfações.

Gooch e McDowell (1988, p. 51) *apud* Bergamini (2006, p. 82-83), esclarecem que a motivação consiste em:

... uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo. (GOOCH e MCDOWELL, 1988, p. 51 *apud* BERGAMINI, 2006, p. 82-83).

Por mais que uma organização ofereça recompensas (estímulos) a seus colaboradores, esses, necessariamente, não conduzirão à motivação, pois a motivação esta diretamente ligada aos fatores internos de cada um. É necessário que o indivíduo tenha dentro de si o desejo de satisfazer uma necessidade para que esse incentivo propiciado pela empresa possa se tornar um fator motivador de comportamentos.

A motivação intrínseca é proporcionada pelo simples fato da execução de uma tarefa, o prazer por executá-la com resultados positivos, atingindo assim a satisfação da necessidade de auto-realização.

Certamente, todo comportamento ocasionado por fatores internos trará melhores resultados comparado com os externos, visto que sua concretização não dependerá de cobranças e incentivos externos, mais sim do desejo e prazer de alcançá-lo. Contudo, a presença de ambos provavelmente terá melhor eficácia.

---

<sup>10</sup> EPSTEIN; DAVILA e SHELTON (2006, p. 214). Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=bRTQy4L8YcgC&pg=PA214&dq=motiva%C3%A7%C3%A3o+intrinseca&hl=pt-BR&ei=neVJT0xO8-5tge8ltypCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=book-thumbnail&resn=3&ved=0CEMQ6wEwAg#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=bRTQy4L8YcgC&pg=PA214&dq=motiva%C3%A7%C3%A3o+intrinseca&hl=pt-BR&ei=neVJT0xO8-5tge8ltypCg&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resn=3&ved=0CEMQ6wEwAg#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 16.08.2011.

### **2.7.3 MOTIVAÇÃO CONSCIENTE**

A motivação consciente, também chamada de teoria cognitiva, parte do princípio de que o comportamento humano é determinado por uma espécie de antecipação do prazer futuro, ou seja, as crenças que o indivíduo faz de eventos que se concretizarão futuramente.

“Todo comportamento é feito com base em propósitos conscientes, onde o indivíduo toma suas decisões levando em consideração os sinais obtidos do ambiente atual”, afirma Bergamini (2006, p. 63).

Nesse tipo de motivação o indivíduo age ou executa alguma atividade com base no que ele acredita que esses proporcionarão de resultados a ele. Diante desse julgamento, faz-se uma análise se será ou não conveniente a ele sua execução.

O mesmo Autor destaca ainda que:

As pessoas orientam a sua conduta motivacional na direção daqueles sub-objetivos que podem levar a um objetivo final fortemente desejado. Cabe ao intelecto ordenar a sequência de operações até que se atinjam fins emocionalmente valorizados de maneira positiva pela sua desejabilidade. (BERGAMINI, 2006, p. 69).

Na motivação consciente o indivíduo conhece quais são suas necessidades e apresenta comportamentos rumo à sua satisfação.

### **2.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT**

Um dos fatores que é capaz de influenciar no processo motivacional dos funcionários é a prática da qualidade de vida no trabalho. Através dela é possível satisfazer certas necessidades dos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 348), “a qualidade de vida implica criar, manter, e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas – higiene e segurança -, seja em suas condições psicológicas e sociais”.

“A qualidade de vida no trabalho tem o intuito de propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho.” (SANT’ANNA; KILIMNIK, p. 9, 2011)

Maximiano (2006, p. 272), acrescenta ainda que:

A ética, como base da QVT, procura identificar, eliminar ou, pelo menos, minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais. Isso envolve desde a segurança do ambiente físico, até o controle do esforço físico e mental requerido para cada atividade, bem como a forma de gerenciar situações de crise, que comprometam a capacidade de manter salários e empregos. (MAXIMIANO, 2006, p. 272).

A qualidade de vida no trabalho apresenta grande ênfase no bem-estar do funcionário, preocupa-se em oferecer condições que eles tenham participação direta no que diz respeito às tomadas de decisões, transpassando assim a idéia de que ele é importante e contribui significativamente para o sucesso da mesma.

De acordo com Limongi-França (2010, p. 43) a crescente inserção de novas tecnologias e metodologias estão exigindo cada vez mais dos colaboradores, em consequência disso, a preocupação com a qualidade de vida passou a ser uma necessidade para eles. Todavia, os inúmeros programas existentes de qualidade total das empresas têm provocado o aparecimento do stress nos indivíduos. O stress que representa uma resposta do corpo à pressão. “Ele ocorre quando o organismo responde com o corpo, com a mente e com o coração às condições inadequadas de vida de forma contínua ou muita intensa.”

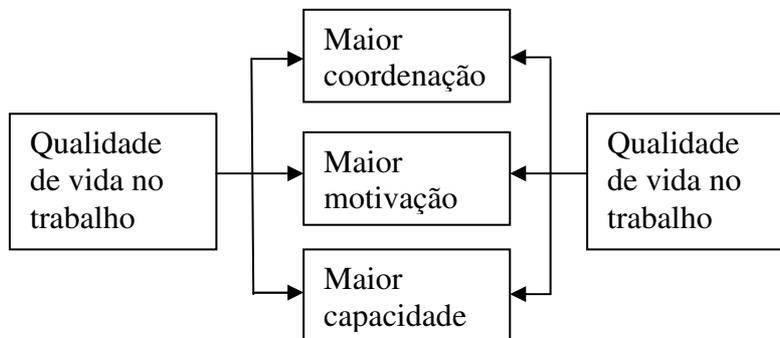
A inexistência de programas de qualidade de vida gera *stress* e, conseqüentemente, afeta negativamente o nível motivacional das pessoas e seu desempenho dentro das empresas, por isso, proporcionar métodos que ofereçam o bem estar e satisfação de necessidades é fator primordial para o sucesso de qualquer organização.

Segundo Corrêa (1993) *apud* Sant’Anna e Kilimnik (2011, p. 10), o movimento da qualidade de vida no trabalho pode ser classificado em quatro estágios. O primeiro diz respeito a questões de subsistência, que engloba a segurança, prevenção de acidentes, salário compatível com a função, seguridade social e aposentadoria. Já o segundo abrange incentivos salariais, à participação nos lucros e à eficiência administrativa. O terceiro estágio aborda a liderança democrática (colaboradores participando do processo de tomada de decisão), treinamento, reconhecimento social, participação e o moral de grupo. Por fim, o quarto trata-se da auto-realização.

Fazendo uma analogia com a teoria de Maslow, observa-se que a prática de todos esses estágios pelas empresas favorecerá positivamente a satisfação das necessidades apresentadas na hierarquia das necessidades.

Segundo Huse & Cummings (1985, p. 202-203) *apud* Rodrigues (2009, p. 90), além da preocupação com o bem estar do colaborador a QVT envolve a eficácia organizacional, ou seja, a relação existente entre a adaptação do trabalhador ao trabalho que permitirá satisfação do colaborador e aumento indiretamente e positivamente na produtividade.

A FIG. 7 apresenta de forma esquemática a relação entre a qualidade de vida no trabalho e a produtividade.



**Figura 7 – Qualidade de vida no trabalho X produtividade.**

Fonte: Huse & Cummings, (1985, p. 204) *apud* Rodrigues (2009, p. 91)

Por fim, Chiavenato (2004, p. 365), aponta que a qualidade de vida no trabalho não diz respeito apenas às condições físicas do trabalho, mas também, condições sociais e psicológicas.

O autor aponta ainda que as pesquisas recentes apresentam que as organizações que desejam ter qualidade e produtividade devem ter funcionários motivados, recompensados adequadamente e ativos nas tomadas de decisões dos trabalhos que executam. Para tal, é necessário que as organizações se utilizem de políticas que promovam a qualidade de vida no trabalho, pois para garantir a qualidade e satisfazer a necessidade de seus clientes externos antes é preciso promover a satisfação das necessidades de seus clientes internos, os colaboradores.

## 2.9 O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Freeman e Storner (1999, p. 344), a liderança “é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”.

Maximiano (2006, p. 277), apresenta outra definição, onde destaca que:

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações. (MAXIMIANO, 2006, p. 277).

A liderança consiste na habilidade que o indivíduo apresenta de influenciar outras pessoas a realizar determinada atividade ou a atingir metas.

Maximiano (2006, p. 277-279), destaca ainda que há diferenças entre a pessoa que exerce o papel de autoridade formal para o que exerce o papel de líder. Este primeiro, os colaboradores o obedecem porque tem a obrigação legal de fazê-lo. Já o segundo, os colaboradores o seguem espontaneamente e por o terem como modelo a ser seguido.

O líder apresenta um importante papel dentro das organizações, pois além de ter capacidade de influenciar pessoas ele permite a elas a satisfação de determinadas necessidades.

Silverstein (2009, p. 132), explica que os líderes estabelecem:

... metas e padrões audaciosos á empresa e para si mesmos, e mostrando caráter e coragem em suas decisões e atitudes. A sensação de determinação que eles demonstram, a imagem de um futuro promissor que transmitem e a sensação de urgência dos objetivos que podem ser alcançados em conjunto fazem com que as pessoas se empolguem com a empresa e com seus líderes com um modelo exemplar. Em tudo isso, eles motivam seus seguidores a alcançarem objetivos. (SILVERSTEIN, 2009, p. 132).

Todas essas qualidades e habilidades apresentadas pela liderança despertam atenção dos colaboradores, que se espelham nele e se sentem motivados a alcançarem os objetivos propostos pelo líder.

Quando uma determinada organização sofre um processo de expansão, por exemplo, esse crescimento pode levar seus colaboradores a trabalharem mais para manterem o negócio, em conseqüência disso, pode haver funcionários frustrados,

saturados e desmotivados. É nesta hora que o líder deve entrar em ação, os bons líderes precisam impulsionar e incentivar sua equipe, implantando condições de trabalho que minimizem o estresse, além de proporcionar formas de descontração, lembrando sempre que seus esforços serão compensados. (SILVERSTEIN, 2009, p. 139-141)

A liderança tem um importante papel no que diz respeito à motivação dos funcionários. O líder democrático em específico, que permite a participação dos colaboradores nas tomadas decisões e que sempre está aberto a questionamentos, representa um grande fator motivacional, ou melhor, oferece condições para que se desenvolva a motivação.

Nesse tipo de liderança, o funcionário se sente importante para a empresa e impulsionado a sempre realizar suas contribuições. Favorecendo assim, a satisfação de necessidades como de estima, auto-realização e sociais.

Seguindo o mesmo raciocínio, Lenzi; Kiesel e Zucco (2010, p. 304), destacam que “o grande desafio para a obtenção de sucesso pela liderança é criar um ambiente no qual as pessoas possam demonstrar suas potencialidades, sentindo-se motivadas e responsáveis diretamente pelos resultados alcançados.”

A ausência de uma liderança eficaz torna os colaboradores desmotivados. É importante destacar que mesmo um líder sendo eficaz para algumas pessoas, pode não ser para outras. Ele pode oferecer condições que incentive uns, e que, porém para outro, este incentivo não faça parte de sua lista de necessidades (desejos), desta forma, o indivíduo não se sentirá motivado.

Em complemento a idéia anterior quando se destaca que um líder eficaz pode não propiciar motivação para determinados colaboradores, se justifica se correlacioná-la com a teoria dos dois fatores de Herzberg, mais especificamente o fator higiênico, onde o autor destaca que a presença desses fatores não causa nenhuma satisfação, porém, é importante dar ênfase, que sua ausência pode proporcionar queda na satisfação.

Desta forma, conclui-se a importância do papel do líder na motivação, sua eficácia pode tanto motivar como não, contudo, sua ineficácia pode propiciar desmotivação.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Figueiredo e Souza (2010, p. 75), “a metodologia cuida dos caminhos, dos procedimentos e das formas de fazer ciência. É uma preocupação instrumental na construção do saber.”

O presente trabalho trata-se de um estudo realizado através de pesquisas bibliográficas para levantamento do referencial teórico e a posterior realização de um estudo de caso em uma concessionária juinense, a fim de identificar os fatores geradores de motivação para o trabalho, assumindo também a forma de pesquisa exploratória.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 69), a pesquisa exploratória restringe-se:

... a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo (...) têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias (...) realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. (CERVO e BERVIAN, 2002, p. 69).

Quanto ao estudo de caso, Triviños *apud* Figueiredo destaca que:

Possui o objetivo de aprofundar a descrição de determinada realidade, o que possibilita que os objetivos atingidos permitam a formulação de hipóteses para o encaminhamento das outras pesquisas. Neste tipo de estudo os resultados são válidos só para o caso que se estuda. (TRIVIÑOS, 1987, p.11 *apud* FIGUEIREDO, 2004, p.107).

Já no que diz respeito à abordagem da pesquisa, foi utilizado o método quali-quantitativo. De acordo com Figueiredo (2004, p.107), a pesquisa quali-quantitativa representa um “Método que associa a análise estatística à investigação dos significados das relações humanas, privilegiando a melhor compreensão do tema a ser estudado, facilitando desta a forma a interpretação dos dados obtidos.”

Apesar de o método quantitativo ter sido utilizado, o mesmo se apresenta nesta pesquisa apenas em forma de cálculos e porcentagem, e não através da utilização de métodos estatísticos complexos.

A pesquisa qualitativa é um método “(...) mais adequado para investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com a preocupação primordial de entendê-los, em maior profundidade.” (GONÇALVES e MEIRELLES, 2004, p. 62)

Para Lakatos (2003) apud Buiati (2006, p. 59), “a razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou grupo de característica.”

Para execução do estudo de caso utilizou-se a aplicação de questionários semi-estruturados, ou seja, com perguntas abertas e fechadas. O primeiro foi aplicado ao gerente, a fim de conhecer:

- se existe um plano de incentivo na empresa. Se existe, para onde se orienta;
- métodos, procedimentos que são utilizados para incentivar os funcionários;
- quais são os funcionários mais motivados e menos motivados para o trabalho, segundo sua percepção.

Após a análise das respostas obtidas pelo gerente, foi desenvolvido outro questionário, aplicado aos funcionários. A fim de identificar:

- os aspectos internos à organização que geram motivação/satisfação para o trabalho;
- os níveis de satisfação quanto aos fatores presentes na empresa;
- a incidência de respostas segundo o nível de satisfação dos funcionários, ou seja, a quantidade de respostas que cada um dos níveis de satisfação (muito satisfeito, moderadamente satisfeito, indiferente, moderadamente insatisfeito e muito insatisfeito) obtiveram.

Os funcionários participantes foram selecionados com base na indicação do gerente, que nomeou os dois mais motivados e os dois menos motivados, dos setores comercial, administrativo e peças/serviços. Totalizando, assim, uma amostragem de 12 (doze) funcionários, num universo de 45 (quarenta e cinco) existentes.

Os questionários utilizados contemplam em algumas questões as escalas de ordenação e Likert.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 105), a escala de ordenação consiste naquela “em que o indivíduo organiza objetos ou pessoas, relativos a determinada característica, pela ordem de preferência”.

Para tabular os dados da escala de ordenação, utilizou-se os mesmos critérios da escala de Likert, onde foi atribuído um peso para cada uma das ordenações, conforme QUADRO 1:

**QUADRO 1 – Pontuação atribuída a cada uma das ordens.**

| <b>ORDEM</b> | <b>PESO ATRIBUÍDO</b> |
|--------------|-----------------------|
| 1º lugar     | 5                     |
| 2º lugar     | 4                     |
| 3º lugar     | 3                     |
| 4º lugar     | 2                     |
| 5º lugar     | 1                     |

Fonte: Adaptado de Marconi e Lakatos (2010, p. 110)

Quanto à escala de Likert, Marconi e Lakatos (1990, p. 108), apontam que “através dela é possível obter a opinião quantificada dos indivíduos pesquisados, que se expressam de acordo com seu ponto de vista, favorável ou desfavorável”.

Nessa escala geralmente se utiliza os números de 1 a 5, onde os fatores desfavoráveis são indicados pela numeração baixa e os favoráveis pela numeração alta.

Na pesquisa em questão, o uso da escala de Likert foi definido para identificar o nível de satisfação e incentivo (estímulo) quanto a alguns aspectos motivacionais. Os números baixos da escala indicam baixa satisfação e incentivo (estímulo). Já os números altos representam satisfação e incentivo (estímulo) elevado.

A análise e apresentação dos dados foram realizadas através de gráficos, quadros, tabelas e da interpretação das respostas abertas obtidas pelos questionários.

#### 4. ANÁLISE E RESULTADOS

As informações a seguir trazem a análise e apresentação dos resultados obtidos.

A concessionária em estudo faz parte de um grupo de revendas de motocicletas que existe no mercado há 38 anos, ou seja, foi criada em 1973. Em Juina a empresa (filial) foi aberta no ano de 2000.

A concessionária realiza frequentemente pesquisas de motivação, porém, essas são realizadas pela matriz, localizada na capital do estado, em Cuiabá. O gerente destaca que, após as análises, o resultado não é repassado a Juina. Por isso, a empresa não conhece ainda a opinião de seus funcionários quanto à motivação para o trabalho.

O gerente da empresa, quando questionado da existência ou não de um projeto de incentivo (ou de motivação) para os funcionários, afirmou que não existe um projeto formal e sistemático, mas sim uma atividade que é executada anualmente por todas as filiais ligadas ao grupo, que consiste em um encontro (retiro) realizado durante 4 dias.

O evento conta com a participação de todos os funcionários da empresa, além de um grupo limitado de pessoas previamente selecionadas por eles. Durante esses dias, os participantes se reúnem em um local distante da cidade e isolado de qualquer meio de comunicação. A missão dessa atividade é buscar sustentabilidade econômica, social, ambiental, política e cultural, para desenvolver o ser humano através de programas de capacitação e profissionalização, conhecimento das defesas de direitos, integração social e cultural e incentivo a criação de redes de colaboração social.

Tal atividade possui ideais voltados exclusivamente ao ser humano. São apresentadas palestras, cursos, filmes culturais e educativos, tendo entre seus temas a motivação e espiritualidade, promovendo a integração entre funcionários *versus* chefia e funcionários *versus* comunidade.

O gerente aponta no questionário os fatores presentes na empresa que em sua opinião influenciam na motivação de seus funcionários, são eles:

- salário compatível com a função;

- oferta de prêmios para os funcionários destaque;
- possibilidade de crescimento profissional;
- reconhecimento profissional;
- realização de confraternização (festas de fim de ano, amigo secreto, entre outros);
- estrutura física do ambiente de trabalho agradável (luminosidade, higiene, ventilação, etc.);
- bom relacionamento com os colegas de trabalho;
- bom relacionamento com a chefia;
- plano de carreira e salário;
- carga de trabalho adequada (quantidade e intensidade das tarefas);
- autonomia para os funcionários tomarem decisões;
- participação nas tomadas de decisões junto com chefia;
- estabilidade no emprego (segurança, permanência no emprego);
- treinamento e capacitação (realização de cursos, palestras, etc.);
- plano de saúde.

Analisando as respostas obtidas pelos funcionários, quando questionados sobre os fatores presentes na empresa que os motivam para o trabalho, foram obtidos os seguintes resultados apresentados na TAB. 1.

**TABELA 1 – Fatores presentes na empresa e que motivam os funcionários para o trabalho**

| <b>FATORES</b>  | <b>Frequência de respostas func. mais motivados</b> | <b>(%) mais motiv.</b> | <b>Frequência de respostas func. menos motivados</b> | <b>(%) menos motiv.</b> | <b>total</b> | <b>(%) total</b> |
|---|---|------------------------|--|-------------------------|--------------|------------------|
| <b>Plano de saúde</b>                                     | 5   | 83,33                  | 6  | 100                     | 11           | 91,66            |
| <b>Bom relacionamento com os colegas de trabalho</b>      | 5   | 83,33                  | 5  | 83,33                   | 10           | 83,33            |
| <b>Treinamento e capacitação</b>                          | 5   | 83,33                  | 4  | 66,66                   | 9            | 75,00            |
| <b>Possibilidade de crescimento profissional</b>          | 5   | 83,33                  | 3  | 50,00                   | 8            | 66,66            |
| <b>Estrutura física do ambiente de trabalho agradável</b> | 4   | 66,66                  | 4  | 66,66                   | 8            | 66,66            |
| <b>Bom relacionamento com a chefia</b>                    | 5   | 83,33                  | 3  | 50,00                   | 8            | 66,66            |
| <b>Realização de Confraternização</b>                     | 4   | 66,66                  | 2  | 33,33                   | 6            | 50,00            |
| <b>Estabilidade no emprego</b>                            | 3   | 50,00                  | 3  | 50,00                   | 6            | 50,00            |
| <b>Carga de trabalho adequada</b>                         | 4   | 66,66                  | 1  | 16,66                   | 5            | 41,66            |
| <b>Oportunidade de fazer o que gosta</b>                  | 3   | 50,00                  | 2  | 33,33                   | 5            | 41,66            |
| <b>Salário compatível com função</b>                      | 2   | 33,33                  | 1  | 16,66                   | 3            | 25,00            |
| <b>Reconhecimento profissional</b>                        | 3   | 50,00                  | 0  | 00,00                   | 3            | 25,00            |
| <b>Ofertas de prêmios para os funcionários destaques</b>  | 0   | 00,00                  | 2  | 33,33                   | 2            | 16,66            |
| <b>Autonomia para tomar decisões</b>                      | 1   | 16,66                  | 0  | 00,00                   | 1            | 8,33             |
| <b>Participação nas tomadas de decisões da chefia</b>     | 1   | 16,66                  | 0  | 00,00                   | 1            | 8,33             |
| <b>Plano de carreira e salário</b>                        | 0   | 00,00                  | 0  | 00,00                   | 0            | 00,00            |

Fonte: Dados da pesquisa

Fazendo uma comparação entre os fatores apontados pelo gerente e os que realmente são identificados pelos funcionários como geradores de motivação, conclui-se que apenas a metade deles foi reconhecida como fatores que os motivam para o trabalho. Essa foi a opinião de 50% dos funcionários que indicaram quais são esses fatores: plano de saúde, bom relacionamento com os colegas de trabalho, treinamento e capacitação, possibilidade de crescimento profissional, estrutura física

do ambiente de trabalho agradável, bom relacionamento com a chefia, realização de confraternização e estabilidade no emprego.

Os fatores como: carga de trabalho adequada, oportunidade de fazer o que gosta, salário compatível com a função, reconhecimento profissional, ofertas de premiação para os colaboradores destaques, autonomia para tomar decisões, participação nas tomadas de decisões da chefia e plano de carreira, não foram apontados como fonte de motivação por mais da metade dos entrevistados. Esses fatores merecem uma atenção maior por parte da empresa, pois estão gerando pouco incentivo, ou não estão sendo identificados pelos funcionários.

Um ponto que chama atenção na TAB. 1 é a presença do fator “reconhecimento profissional” nas repostas de 50% dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, fato esse não presente em nenhuma resposta dos considerados como menos motivados.

Outros fatores que mostraram diferenças significativas entre os mais e menos motivados foram a possibilidade de crescimento profissional, bom relacionamento com a chefia, realização de confraternização e carga de trabalho adequada.

Diante de todos os fatores presentes na empresa, foi solicitado ao gerente que manifestasse a sua opinião e destacasse e ordenasse de 1° a 5° lugares, os que mais estimulam os funcionários para o trabalho. O resultado obtido foi o seguinte:

1° lugar: Possibilidade de crescimento profissional.

2° lugar: Plano de saúde.

3° lugar: Bom relacionamento com a chefia.

4° lugar: Reconhecimento profissional.

5° lugar: Carga de trabalho adequada (quantidade e intensidade das tarefas).

Essa mesma solicitação foi feita aos funcionários, e esses, apontaram os fatores presentes na empresa que com maior intensidade os estimulam para o trabalho. O resultado pode ser visualizado no QUADRO 2.

**QUADRO 2 – Fatores utilizados pela empresa e que em maior proporção estimulam os funcionários.**

| FATORES   | Pontuação atribuída por questionário        |   |   |   |   |   |       |  |   |   |   |   |   |       |             |
|---|---|---|---|---|---|---|-------|--|---|---|---|---|---|-------|-------------|
|   | Funcionários indicados como menos motivados |   |   |   |   |   | total | Funcionários indicados como mais motivados |   |   |   |   |   | total | Total geral |
| Bom relacionamento c/ os colegas de trabalho        | 5   | - | 5 | 4 | 2 | 4 | 20    | 2  | 2 | 1 | - | 3 | 5 | 13    | 33          |
| Possibilidade de crescimento profissional           | 3   | - | - | - | 5 | - | 8     | 3  | - | 5 | 5 | - | 4 | 17    | 25          |
| Plano de saúde                                      | 1   | 5 | 3 | 1 | 1 | 3 | 14    | -  | 5 | 3 | 2 | - | - | 10    | 24          |
| Treinamento e capacitação                           | -   | - | 1 | 5 | - | - | 6     | 4  | - | 2 | 4 | 2 | 3 | 15    | 21          |
| Oportunidade de fazer o que gosta                   | -   | - | 4 | - | - | 2 | 6     | 5  | - | - | - | 5 | - | 10    | 16          |
| Salário compatível com função                       | -   | - | - | - | - | 5 | 5     | -  | 4 | 4 | - | - | - | 8     | 13          |
| Estabilidade no emprego                             | -   | - | - | 3 | 4 | - | 7     | -  | - | - | - | 4 | - | 4     | 11          |
| Bom relacionamento com a chefia                     | 4   | - | - | - | 3 | - | 7     | -  | - | - | 1 | - | 1 | 2     | 9           |
| Estrutura física do ambiente de trabalho agradável  | -   | - | - | 2 | - | - | 2     | 1  | - | - | 3 | - | - | 4     | 6           |
| Realização de Confraternização                      | 2   | - | - | - | - | - | 2     | -  | 3 | - | - | 1 | - | 4     | 6           |
| Carga de trabalho adequada                          | -   | - | - | - | - | 1 | 1     | -  | 1 | - | - | - | - | 1     | 2           |
| Reconhecimento profissional                         | -   | - | - | - | - | - | 0     | -  | - | - | - | - | 2 | 2     | 2           |
| Ofertas de premiação para os funcionários destaques | -   | - | 2 | - | - | - | 2     | -  | - | - | - | - | - | 0     | 2           |
| Autonomia para tomar decisões                       | -   | - | - | - | - | - | 0     | -  | - | - | - | - | - | 0     | 0           |
| Participação nas tomadas de decisões da chefia      | -   | - | - | - | - | - | 0     | -  | - | - | - | - | - | 0     | 0           |
| Plano de carreira e salário                         | -   | - | - | - | - | - | 0     | -  | - | - | - | - | - | 0     | 0           |

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no QUADRO 2 alguns pontos importantes que merecem serem destacados, são eles:

- Quanto aos funcionários indicados pelo gerente como menos motivados para o trabalho, observa-se que os fatores identificados por eles na empresa que, com maior intensidade, os estimulam para trabalho são:

1° lugar: bom relacionamento com os colegas de trabalho.

2° lugar: plano de saúde.

3° lugar: possibilidade de crescimento profissional.

4° lugar: estabilidade no emprego.

5° lugar: bom relacionamento com a chefia

- Quanto aos funcionários indicados pelo gerente como mais motivados para o trabalho, observa-se que os fatores identificados por eles na empresa e que, com maior intensidade, os estimulam para trabalho são:

1° lugar: possibilidade de crescimento profissional.

2º lugar: treinamento e capacitação.

3º lugar: bom relacionamento com os colegas de trabalho.

4º lugar: plano de saúde.

5º lugar: oportunidade de fazer o que gosta.

- Da soma das respostas obtidas de todos os funcionários que compõem a amostra da pesquisa, observa-se que, dos fatores presentes na empresa, os que com maior intensidade os estimulam para o trabalho, segundo suas percepções são:

1º lugar: bom relacionamento com os colegas de trabalho.

2º lugar: possibilidade de crescimento profissional.

3º lugar: plano de saúde.

4º lugar: treinamento e capacitação.

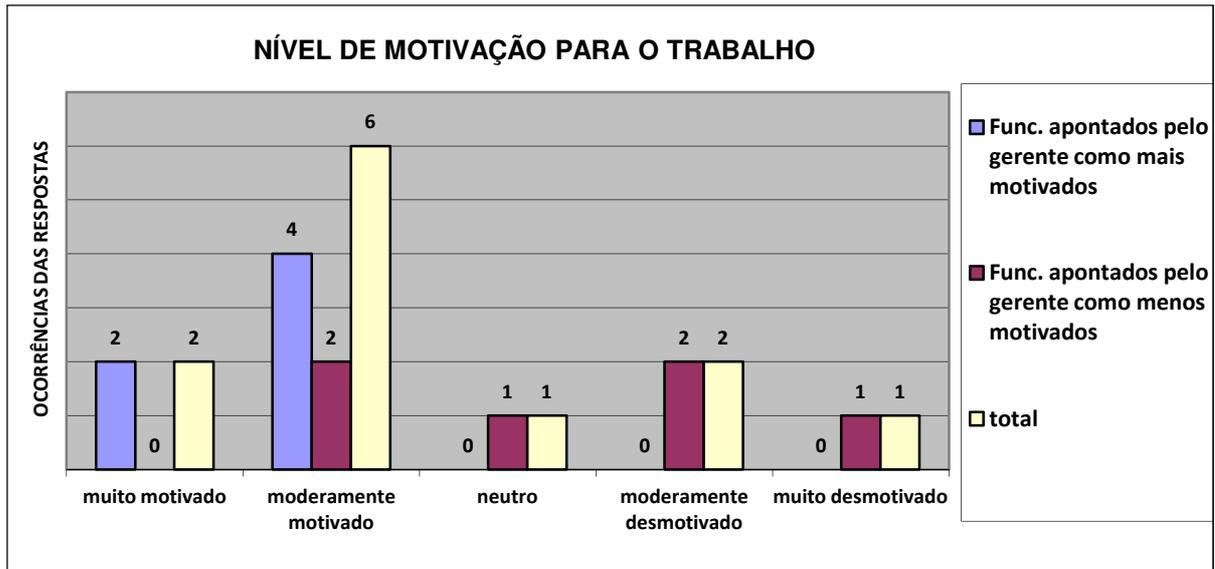
5º lugar: oportunidade de fazer o que gosta.

Fazendo uma comparação entre as respostas, nota-se que os resultados dos funcionários apresentaram dois fatores que se diferenciam dos apontados pela visão do gerente. A oferta de treinamento e capacitação e a oportunidade de fazer o que gosta são dois aspectos que a empresa deve dar atenção especial, pois a ausência ou não prioridade destes por parte da empresa podem representar baixa na motivação/satisfação dos funcionários, já que são considerados importantes pelos mesmos.

Nota-se também uma distinção entre as respostas dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados para os menos motivados. Os mais motivados, têm como fatores primordiais o treinamento/capacitação e oportunidade de fazer o que gosta, já os menos motivados priorizam a estabilidade no emprego e o bom relacionamento com a chefia.

Os funcionários também foram questionados quanto ao nível de motivação para o trabalho que se encontram, de acordo com suas percepções.

O GRAF. 1 apresenta os resultados obtidos, destacando as respostas dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e ainda a soma total de ambas as respostas.



**Gráfico 1 – Nível de motivação para o trabalho.**

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se no GRAF. 1 que do total de repostas obtidas 2 pessoas estão muito motivadas, 6 pessoas (50%) se encontram moderadamente motivadas e que 4 pessoas, ou seja, 33,33% se encontram em um nível entre neutro, moderadamente desmotivado, e muito desmotivado.

O gráfico indica uma clara diferença, onde, dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, 100% se consideram com nível de motivação entre muito e moderadamente motivado, já os funcionários apontados pelo gerente como menos motivados, 50% se consideram entre moderadamente e muito desmotivado.

Os funcionários que se consideram entre muito e moderadamente motivados, apontam que o fator principal que os influenciaram em sua auto-escolha do nível motivacional acima apresentado, foi a oportunidade de crescimento profissional que a empresa possui.

Já os funcionários que se consideram entre moderadamente e muito desmotivados apontam o contrário, o fator principal que os influenciaram em sua auto-escolha do nível motivacional é a ausência de oportunidade de crescimento profissional.

O gerente quando questionado sobre em que nível de motivação ele acreditava que se encontravam seus funcionários, a resposta obtida foi moderadamente motivado. Realmente, a média das respostas obtidas, remete a um nível de motivação que se encontra entre moderadamente motivado e neutro.

Segundo ele, a empresa faz a parte dela no que diz respeito a desenvolver a motivação de seus funcionários e comenta ainda que a motivação depende de cada um.

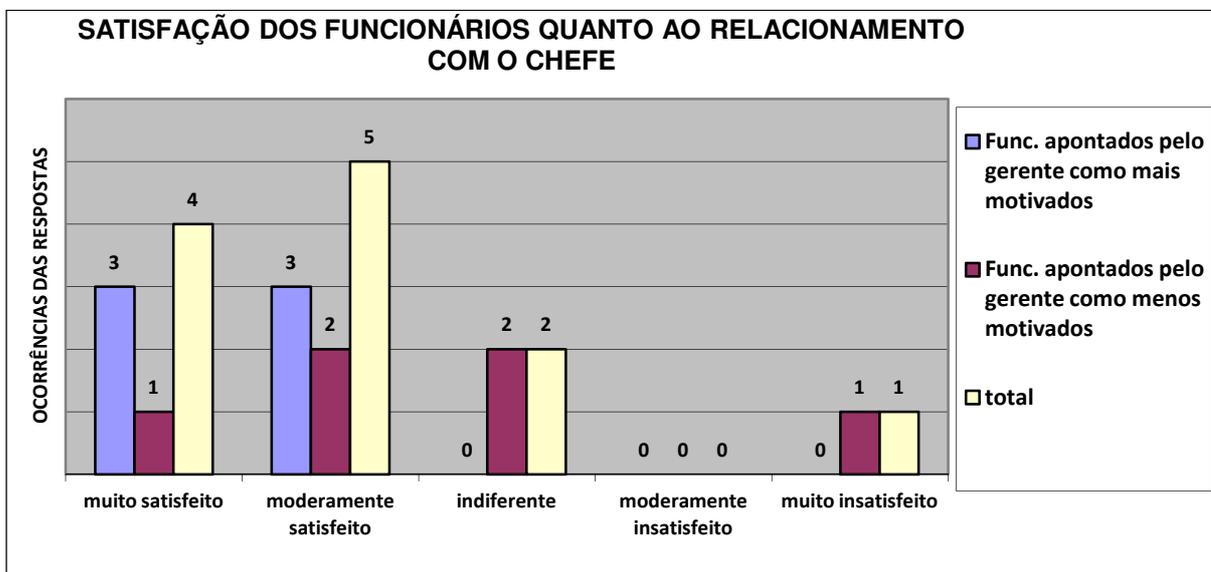
Para uma melhor análise da motivação para o trabalho, foram feitos 16 questionamentos ao gerente e aos funcionários no que diz respeito à satisfação sobre vários fatores.

Para os funcionários, buscou-se identificar seus níveis de satisfação e para o gerente, que apontasse a intensidade com que, em sua opinião, cada um dos fatores apresentados estimulam seus funcionários para o trabalho.

Os resultados e análises destes serão apresentados no decorrer dos próximos parágrafos.

No primeiro questionamento, os funcionários demonstraram seu nível de satisfação quanto ao relacionamento com seu chefe.

O GRAF. 2 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e a soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 2 – Satisfação dos funcionários quanto ao relacionamento com o chefe.**

Fonte: Dados da pesquisa

No GRAF. 2 é possível identificar que em geral os funcionários têm um bom relacionamento com o chefe, pois 9 pessoas, ou seja, 75% estão entre muito satisfeitos e moderadamente satisfeitos.

Nota-se que dos funcionários apontados pelo gerente como menos motivados 3 pessoas, ou seja, 50% estão entre indiferente e muito insatisfeitos. Já os mais motivados, 100% estão entre muito e moderadamente satisfeito.

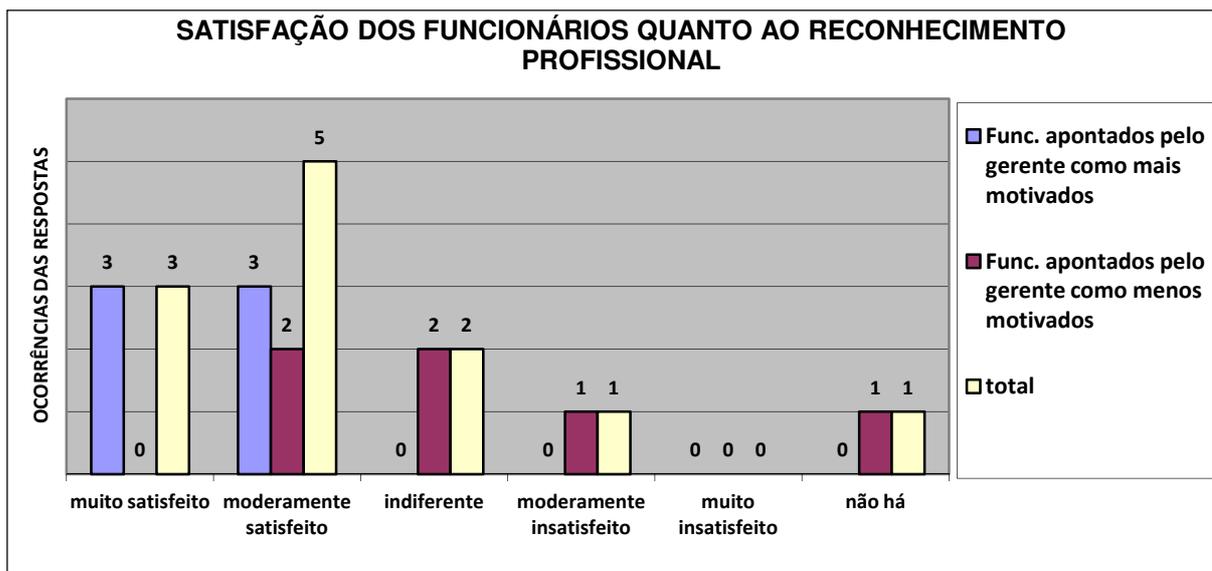
Comparando esse resultado com o apresentado no QUADRO 2, verifica-se que os funcionários que consideram o bom relacionamento com chefe como um dos principais fatores, na realidade estão com o nível de satisfação inferior aos funcionários que indicam não serem fortemente incentivados por este fator.

Os funcionários apontaram que o chefe está sempre disposto a ouvir e é muito participativo no cotidiano da empresa. Uma minoria afirmou que ter ou não um bom relacionamento com chefe é indiferente, ou seja, não produz satisfação alguma.

O gerente quando questionado, respondeu acreditar que seu relacionamento com os funcionários esteja estimulando-os moderadamente. Ele afirma que procura ser amigo sem perder o profissionalismo.

O segundo questionamento feito aos funcionários foi quanto à satisfação no que diz respeito ao reconhecimento profissional dado pela empresa.

O GRAF. 3 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 3 – Satisfação dos funcionários quanto ao reconhecimento profissional.**

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no GRAF. 3 que grande parte dos funcionários estão satisfeitos com o reconhecimento profissional dado pela empresa, pois 8 pessoas, ou seja, 66,66% estão entre muito satisfeito e moderadamente satisfeito.

Observa-se quanto a este aspecto que todos os funcionários apontados pelo gerente como mais motivados estão entre muito e moderadamente satisfeitos, já para os menos motivados, apenas 2 pessoas apontam estarem moderadamente satisfeitas.

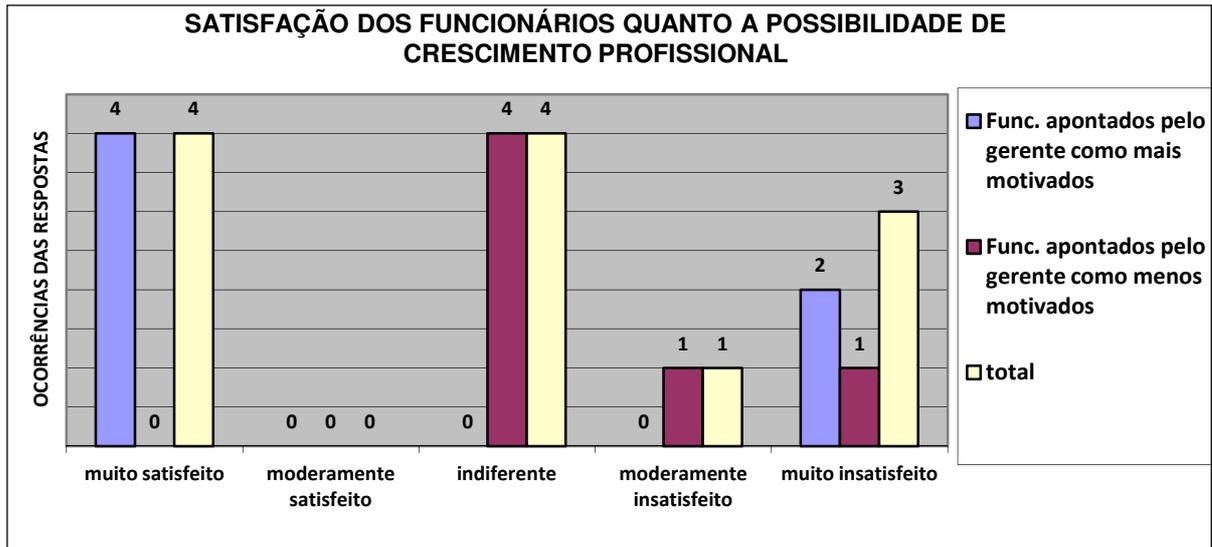
Relacionando esse resultado com o QUADRO 2, nota-se ainda que este aspecto, de maneira geral, não representa um dos principais fatores para amostra total dos funcionários analisados.

Os funcionários destacam que há um reconhecimento contínuo por parte da empresa e que resulta muitas vezes na promoção de cargo. A minoria, apenas 2 pessoas, aponta que não há reconhecimento e que está ausente no momento em que se atinge metas.

O gerente, quando questionado, afirmou acreditar que o reconhecimento profissional que dá aos seus funcionários esteja os estimulando muito. Ele destaca ainda que busca realizar esse incentivo de forma individualizada, para que assim o funcionário se sinta importante e valorizado pela empresa.

O terceiro questionamento feito aos funcionários foi quanto à satisfação no que diz respeito à possibilidade de crescimento profissional.

O GRAF. 4 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 4 – Satisfação dos funcionários quanto à possibilidade de crescimento profissional.**

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no GRAF. 4 que a empresa deixa a desejar no que diz respeito à possibilidade de crescimento profissional, pois uma grande parte dos trabalhadores, representada por 8 pessoas, ou seja, 66,66% estão com o nível de satisfação entre indiferente e muito insatisfeito.

Dos funcionários apontados como mais motivados, 4 estão muito satisfeitos, quanto aos menos motivados, nenhum apontou nível de satisfação positivo, pois 4 citaram indiferente, 1 moderadamente insatisfeito e 1 muito insatisfeito.

A empresa deve rever seus conceitos quanto à política utilizada para promover seus funcionários, pois muitos destacaram que, ao invés de a empresa realizar as promoções dos funcionários já existentes, ela realiza a contratação de uma nova pessoa, que já entra em um cargo superior aos demais. Outros funcionários apontam ainda que as chances de crescimentos existem, porém são raras e geralmente só acontecem quando alguém se desliga da empresa.

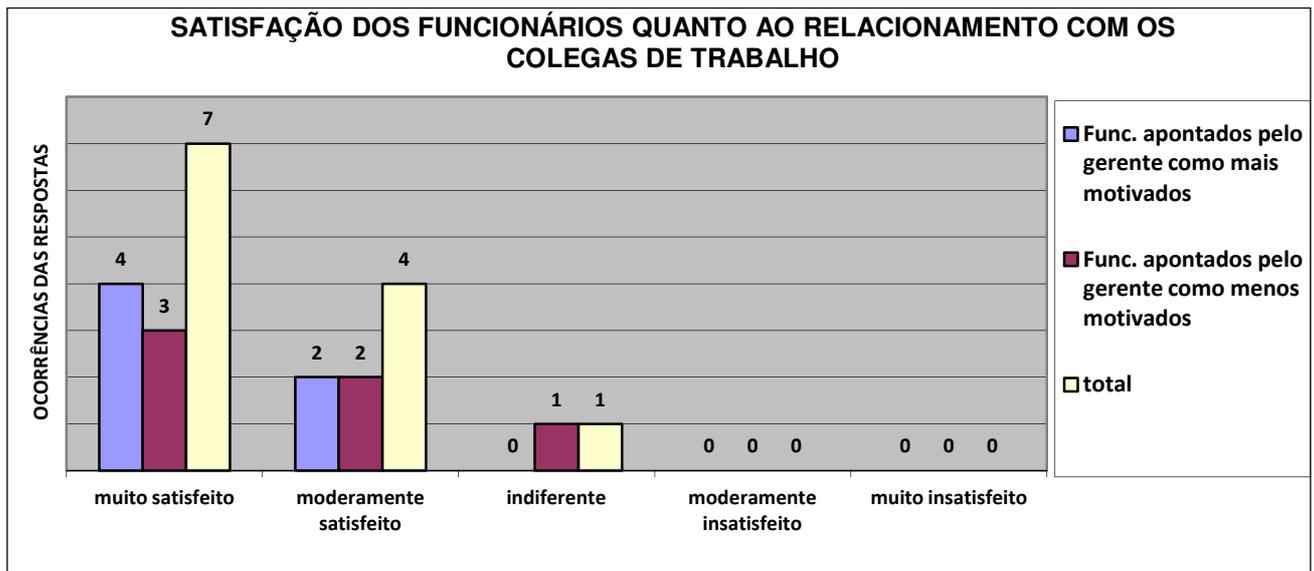
Contudo, há funcionários que se manifestam dizendo que há possibilidade de crescimento, inclusive já o obtiveram, destacando ainda, para que isso ocorra, depende única e exclusivamente do desempenho de cada um.

Vale lembrar que a possibilidade de crescimento profissional foi apontada pelos funcionários, conforme análise já feita anteriormente, como o segundo aspecto da soma geral das respostas obtidas, como o que mais os estimulam para o trabalho. Por isso merece uma atenção especial por parte da empresa, para que assim ela possa manter o processo motivacional constante.

Quando questionado sobre a possibilidade de crescimento profissional que a empresa oferece, o gerente acredita que esse aspecto estimula muito seus funcionários e destaca que a empresa oferece várias oportunidades, pois os funcionários estão em processo de avaliação contínua e, assim que surge uma nova vaga, a chance de as pessoas que se destacam em suas atividades cotidianas ocuparem o cargo é grande.

O quarto questionamento feito aos funcionários foi quanto à satisfação no que diz respeito ao relacionamento com os colegas de trabalho.

O GRAF. 5 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e a soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 5 – Satisfação dos funcionários quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho.**  
Fonte: Dados da pesquisa

No GRAF. 5, é possível identificar que de todos os entrevistados, nenhum apontou nível de insatisfação quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho, pois 7 pessoas se encontram muito satisfeitas, 4 moderadamente satisfeitas e apenas 1 pessoa apontou o nível indiferente.

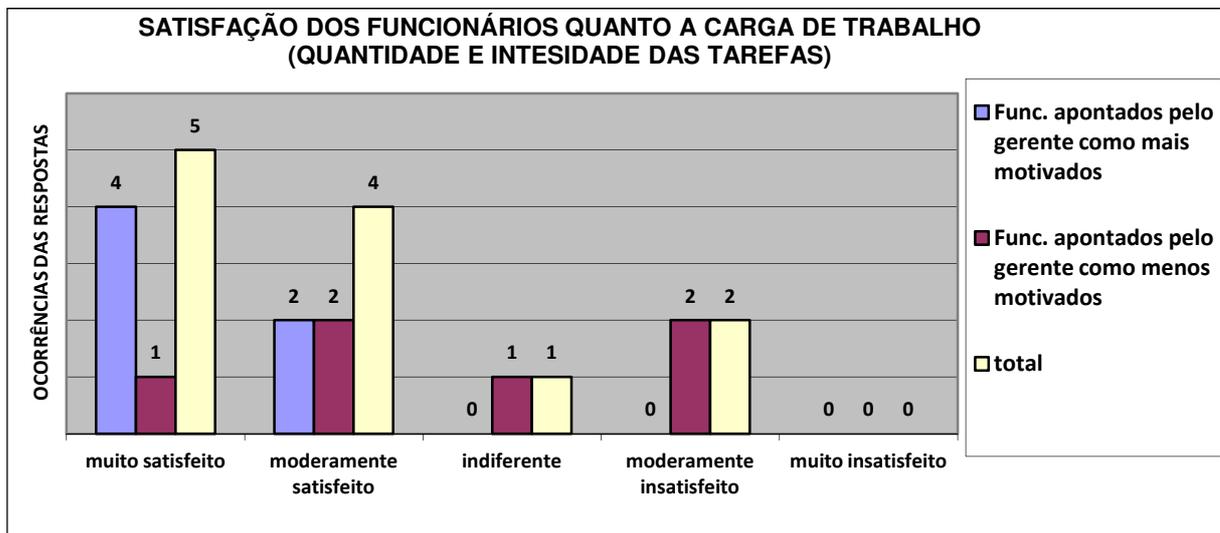
Os funcionários afirmam que, de maneira geral, o relacionamento entre eles é bem profissional, respeitam as limitações dos colegas, sempre buscando lidar com as diferenças.

Segundo o gerente, esse aspecto é indiferente para o estímulo dos funcionários. Ele afirma que os trabalhadores mais motivados, quando se relacionam com os demais, os contagiam positivamente. Já os desmotivados fazem o papel inverso, contagiam negativamente seus colegas. Por isso, o relacionamento tem resultados e impactos diferentes em determinadas situações.

Oferecer condições e instrumentos que possibilitem o bom relacionamento entre os colegas de trabalho dessa concessionária é um fator muito importante para desenvolver e proporcionar estímulo/incentivo. Visto que este aspecto, conforme já mencionado em análise anterior (QUADRO 2), representa para os funcionários um dos fatores que mais os estimulam para o trabalho, 1º lugar para os apontados como menos motivados e 3º lugar para os mais motivados.

O quinto questionamento feito aos funcionários foi quanto à satisfação no que diz respeito à carga de trabalho, ou seja, à quantidade e intensidade das tarefas.

O GRAF. 6 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 6 – Satisfação dos funcionários quanto à carga de trabalho.**

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no GRAF. 6, que do total de entrevistados, 9 pessoas, ou seja, 75% estão entre muito satisfeitos e moderadamente satisfeitos, 1 pessoa considera indiferente e 2 moderadamente insatisfeitas quanto à carga de trabalho.

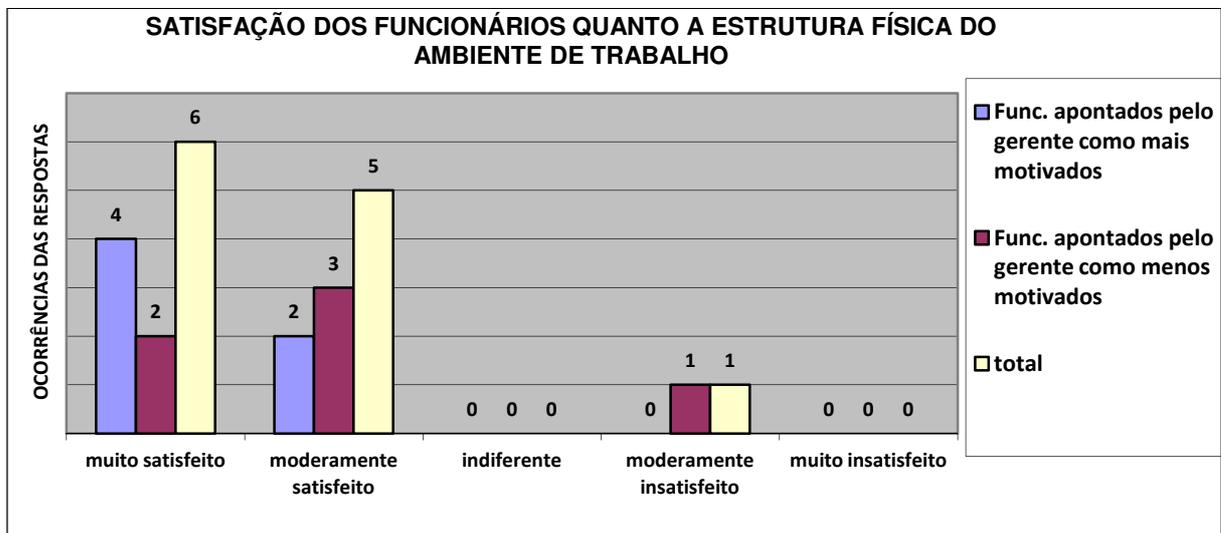
Nota-se novamente, que todos os funcionários apontados como mais motivados, estão entre muito e moderadamente satisfeitos. Contudo, apenas metade dos funcionários apontados como menos motivados estão nesses níveis de satisfação, a outra metade está entre indiferente e moderadamente insatisfeitos.

De maneira geral, mais da metade dos funcionários estão satisfeitos com a carga de trabalho que possuem, porém alguns citam que a empresa poderia realizar uma melhor divisão das atividades, pois há pessoas com sobrecarga de tarefas.

Na visão do gerente, a carga de trabalho atual de seus funcionários os estimula moderadamente. Destacando que a empresa é flexível com relação aos horários.

O sexto questionamento feito aos funcionários foi quanto à satisfação quanto à estrutura física do ambiente de trabalho (luminosidade, higiene, ventilação, etc.).

O GRAF. 7 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 7 – Satisfação dos funcionários quanto estrutura física do ambiente de trabalho.**

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no GRAF. 7, uma satisfação expressiva dos funcionários quanto às condições físicas do ambiente de trabalho, onde 11 pessoas, ou seja, 91,66% estão entre muito satisfeitas e moderadamente satisfeitas.

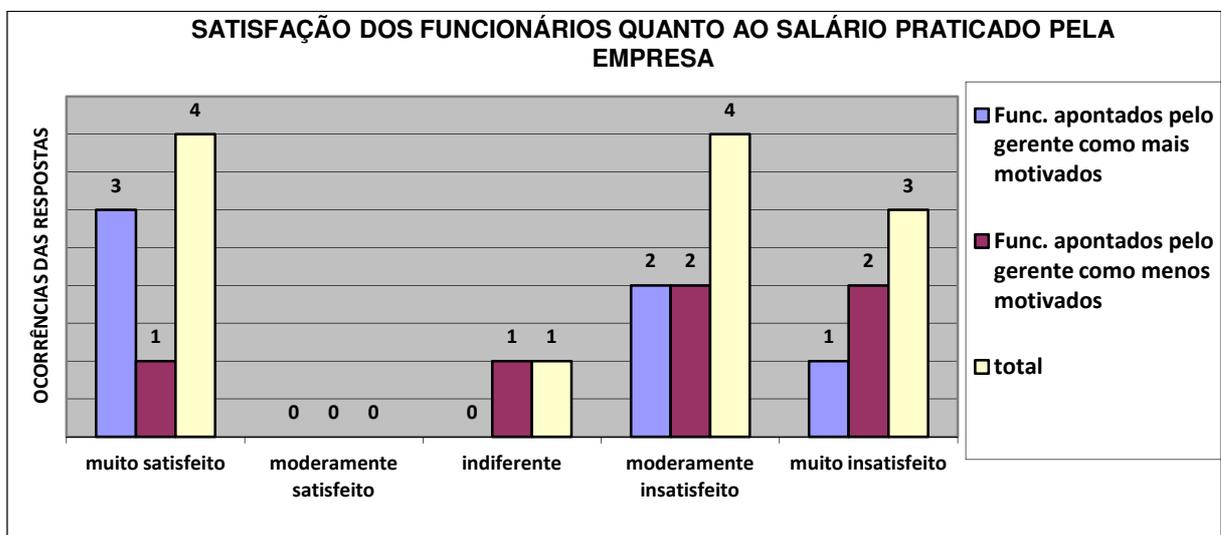
Os funcionários apontam que o ambiente é bem organizado, com iluminação e ventilação adequada, além de a empresa dispor de todos os materiais necessários para a execução das atividades.

Há também alguns pontos elencados pelos funcionários que deixam a desejar, como a inexistência de ar condicionado em alguns dos setores e o uso de cadeiras inadequadas à função.

O gerente, quando questionado sobre a estrutura física do ambiente, acredita que esse aspecto apresenta condições de estimular muito os funcionários para o trabalho, destaca que recentemente efetuou uma readequação do ambiente a fim de otimizar toda a estrutura física, de modo que favoreça não só os clientes como também os funcionários.

O sétimo questionamento feito aos funcionários foi quanto à satisfação no que diz respeito ao salário praticado pela empresa.

O GRAF. 8 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 8 – Satisfação dos funcionários quanto ao salário praticado pela empresa.**

Fonte: Dados da pesquisa

O GRAF. 8 demonstra uma elevada insatisfação dos funcionários quanto ao salário praticado pela empresa, pois 7 pessoas, ou seja, 58,33% estão entre moderadamente insatisfeitos e muito insatisfeitos, 1 pessoa aponta indiferente e apenas 4, muito satisfeitas.

Novamente, há predominância dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados em um nível de satisfação positivo, pois metade deles apontam estar muito satisfeitos com o salário, enquanto apenas 1 dos menos motivados diz estar muito satisfeito.

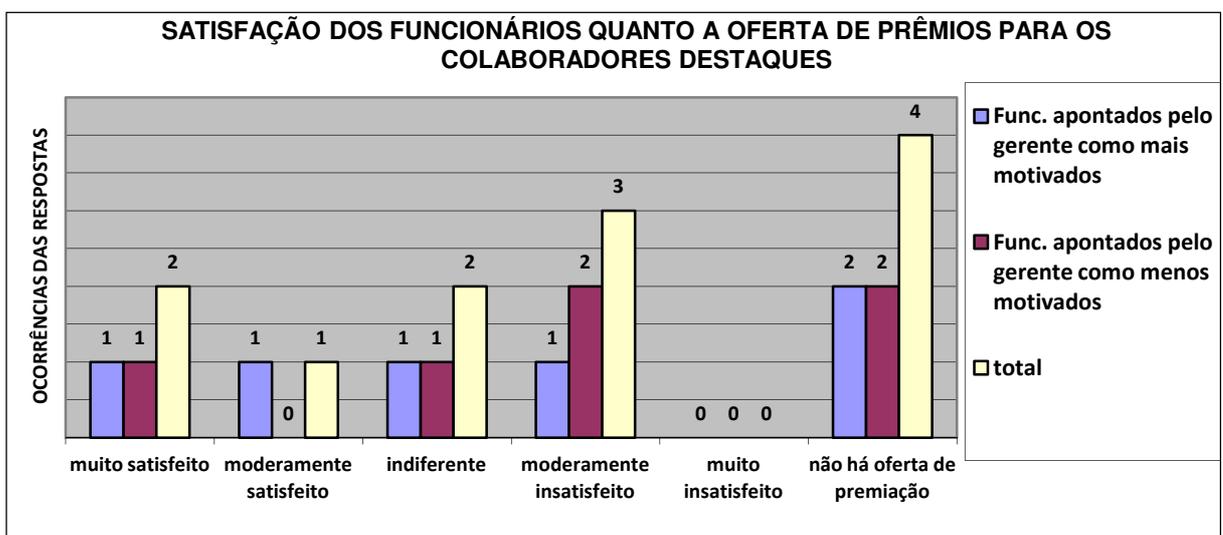
De maneira geral, nota-se que mais da metade da amostra, ou seja, 66,66% estão em um nível entre indiferente, moderadamente e muito insatisfeitos.

Os funcionários destacam que a responsabilidade que eles têm é alta, porém, o salário não é compatível com a função e ainda atualmente houve diminuição drástica da comissão dos funcionários dependentes deste tipo de remuneração, fato esse, que tem contribuído significativamente para a baixa da satisfação.

Já na visão do gerente, o salário que atualmente a empresa pratica esta estimulando muito seus funcionários. Para ele, uma pequena minoria não está satisfeita, mas em geral, estão motivados, porém, a realidade indicada pelos funcionários na pesquisa não confirmam essa visão.

O oitavo questionamento feito aos funcionários foi quanto à satisfação no que diz respeito à oferta de prêmios para os colaboradores destaques.

O GRAF. 9 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 9 – Satisfação dos funcionários quanto à oferta de prêmios para os colaboradores.**  
Fonte: Dados da pesquisa

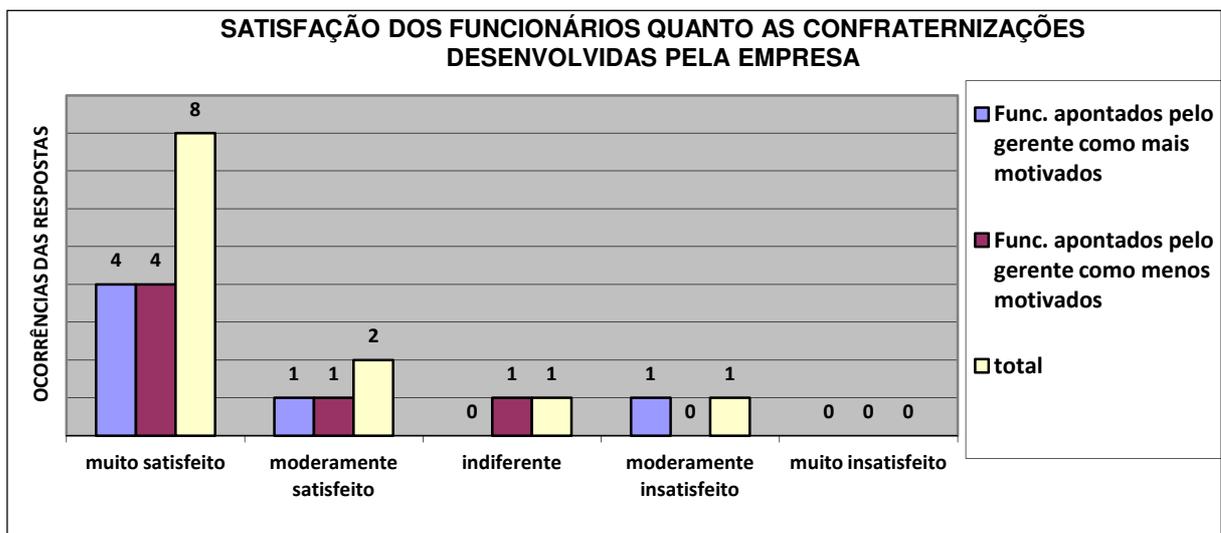
O GRAF. 9 indica uma diversidade de repostas apresentados pelos funcionários. Esse fato se justifica devido os prêmios serem oferecidos apenas aos que compõem o setor de vendas. Por isso, tem-se dentre os entrevistados 2 que apontam estar muito satisfeitos, 1 moderadamente satisfeito, 2 indiferente, 3 moderadamente insatisfeitos e 4 descrevem ainda não haver oferta de prêmios pela empresa.

Para o gerente, os prêmios ofertados pela empresa estão estimulando muito seus funcionários. Contudo, ele cita que realmente os prêmios não são para todos os funcionários, porém, os que estão envolvidos nesse aspecto são fortemente estimulados.

Para que possa haver uma equidade quanto a esse fator, seria interessante que a empresa passasse a desenvolver uma oferta de prêmios que abrangesse todos os setores, para que assim, as pessoas que não usufruem deste, possam se sentir valorizadas e em estado de igualdade perante os demais.

O nono questionamento feito aos funcionários foi quanto à satisfação no que diz respeito às confraternizações, festas de fim de ano, amigo secreto, entre outros, desenvolvidas pela empresa.

O GRAF. 10 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 10 – Satisfação dos funcionários quanto às confraternizações desenvolvidas pela empresa.**

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se neste GRAF. que 10 pessoas, ou seja, 83,33% estão entre muito e moderadamente satisfeitas quanto às confraternizações desenvolvidas pela empresa, apenas 1 pessoa considera indiferente e 1 está moderadamente insatisfeita.

Os funcionários citam que as confraternizações são muito importantes para que possam realizar a integração entre os colegas de trabalho e até mesmo com a chefia.

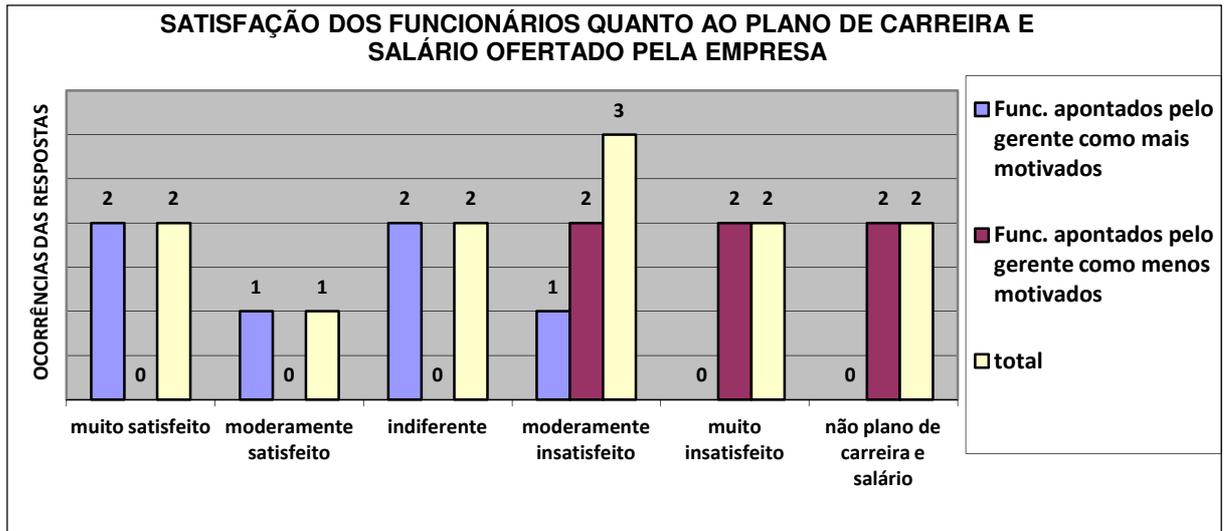
Para o funcionário que apontou indiferença, esses eventos não influenciam em seu processo motivacional dentro da empresa. Já a pessoa que apresentou estar moderadamente insatisfeita enfatizou que os locais onde são realizados poderiam ser melhores e o evento em si mais organizado.

Eventos de confraternização são importantes, pois desenvolvem um vínculo de amizade entre os funcionários e chefia, possibilitando assim uma melhora no clima organizacional da empresa.

Na visão do gerente, as confraternizações promovidas pela empresa estão estimulando muito seus funcionários e o objetivo dos eventos, que é desenvolver o bom relacionamento entre todos que compõem a organização, são sempre alcançados.

O décimo questionamento feito aos funcionários foi quanto à satisfação no que diz respeito ao plano de carreira e salário ofertado pela empresa.

O GRAF. 11 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 11 – Satisfação dos funcionários quanto ao plano de carreira e salário ofertado pela empresa.**

Fonte: Dados da pesquisa

O GRAF. 11 indica uma grande variedade de respostas obtidas quanto à satisfação com o plano de carreira e salário, onde 2 pessoas estão muito satisfeitas, 1 moderadamente satisfeita, 2 indiferente e 5 pessoas, representando 41,66%, indicam estar entre moderadamente e muito insatisfeitas. Ainda 2 pessoas, afirmam que não há um plano de carreira e salário na empresa.

Dos funcionários apontados como menos motivados, nenhum indica estar com nível de satisfação positivo quanto ao plano de carreira e salário, já os funcionários apontados como mais motivados 50% estão entre moderadamente e muito satisfeitos.

Analisando-se as respostas abertas, obtidas através da aplicação dos questionários aos funcionários, verifica-se que muitos apontam que há sim um plano de carreira e salário na empresa, porém ainda não o foi repassado a eles.

Para outra parte que apontam satisfação, dizem estar contentes com o benefício.

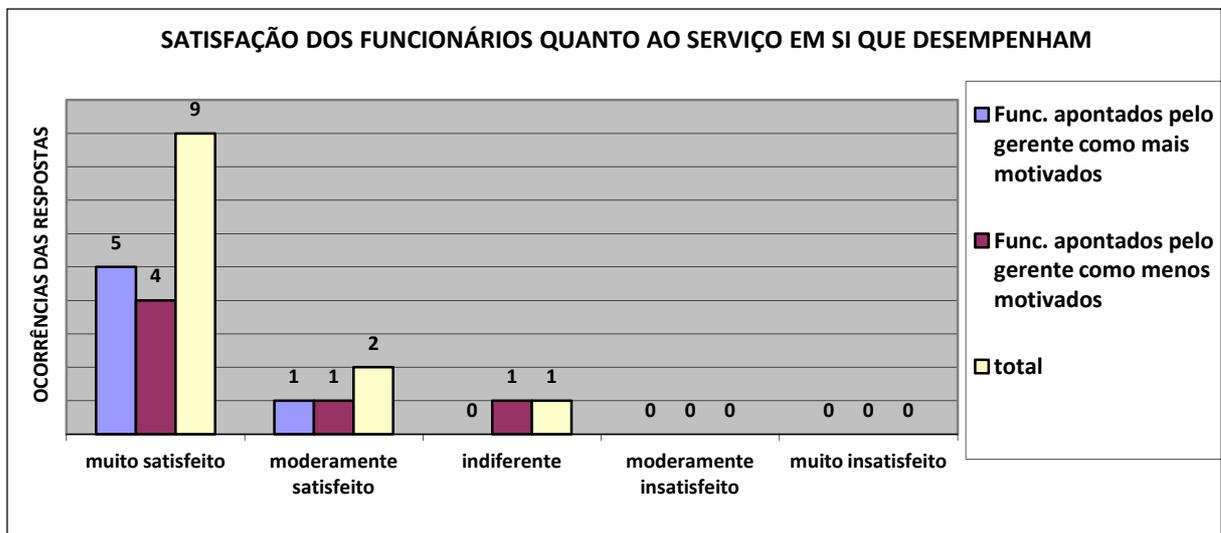
Por fim, não foi possível identificar com esse estudo se realmente esse plano é colocado em prática. Caso seja, apenas a minoria usufrui dele, ou ainda, os que talvez estejam inseridos no plano não são informados de sua existência.

O gerente afirma que o plano de carreira existe e, em sua opinião, está estimulando muito seus funcionários para o trabalho, ele não descreve quanto à

abrangência desse, apenas destaca que além do plano de carreira e salário há inúmeras oportunidades de um funcionário ser promovido na empresa.

O décimo primeiro questionamento feito aos funcionários foi quanto à satisfação no que diz respeito ao serviço que desempenham, ou seja, se gostam e tem prazer pelas atividades que desempenham.

O GRAF. 12 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 12 – Satisfação dos funcionários quanto ao serviço em si que desempenham.**

Fonte: Dados da pesquisa

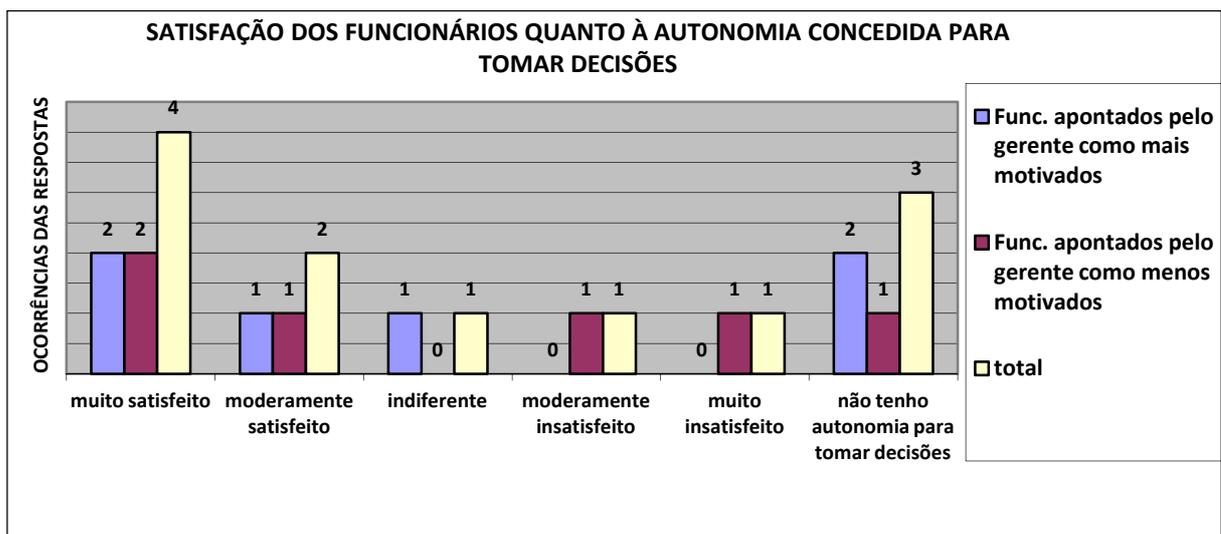
O GRAF. 12 apresenta um resultado positivo quanto à satisfação dos funcionários com o serviço que desempenham na empresa, onde 9 pessoas, o correspondente a 75%, estão muito satisfeitas, 2 pessoas moderadamente satisfeitas e apenas 1 apresenta o nível indiferente.

Os funcionários citam que gostam e se identificam com as atividades desempenhadas. Porém, alguns apontam que as atividades são repetitivas, o que acaba os levando à rotina.

Este resultado positivo obtido é muito importante para empresa, lembrando que, trata-se do 5º aspecto considerando a soma total das amostras, citado pelos funcionários, que com maior intensidade os estimulam para o trabalho, conforme levantado em análise já feita anteriormente (QUADRO 2).

O funcionário que gosta e tem prazer pelo que faz, trabalha sempre motivado e realiza suas atividades com eficiência e eficácia, trazendo sempre resultados satisfatórios para a empresa.

O décimo segundo questionamento feito aos funcionários foi quanto à satisfação no que diz respeito à autonomia concedida para tomar decisões. O GRAF. 13 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 13 – Satisfação dos funcionários quanto à autonomia concedida para tomar decisões.**  
Fonte: Dados da pesquisa

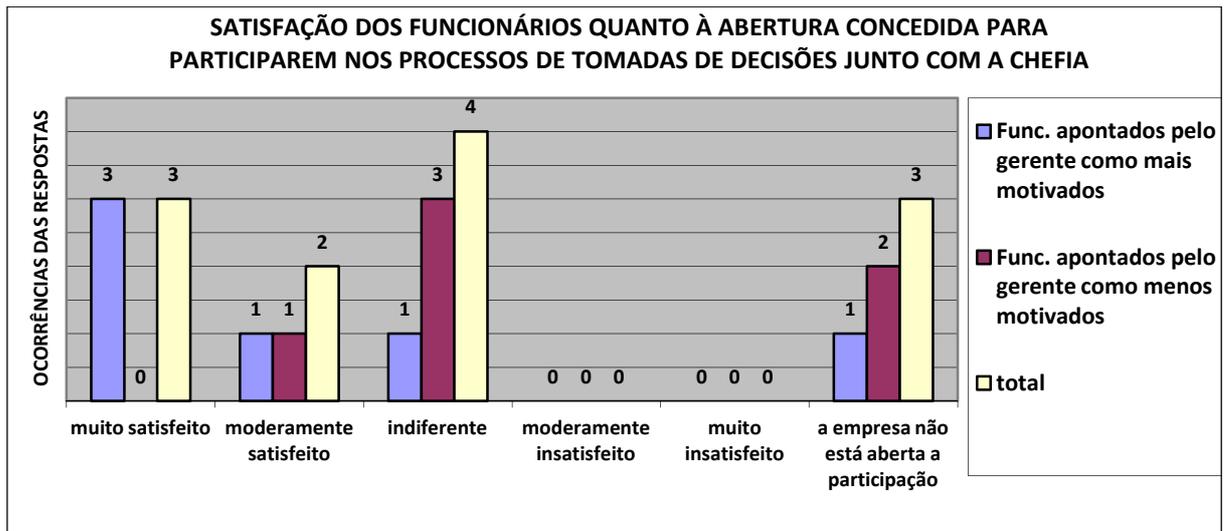
No GRAF. 13, verifica-se que metade dos entrevistados estão entre muito e moderadamente satisfeitos no que diz respeito à autonomia concedida a eles, 1 pessoa se considera indiferente, 1 esta moderadamente insatisfeita, 1 muito insatisfeita e 3 pessoas apontam que a empresa não dá autonomia a elas para tomarem decisões sem o consentimento do gerente.

Para alguns dos funcionários, a inexistência de autonomia pode indicar falta de confiança da chefia para com eles, já para outros, consideram satisfeitos em não ter autonomia, pois assim, não carregam sobre si as consequências que podem provocar determinadas decisões, por isso, ter ou não autonomia é indiferente para sua motivação.

O gerente cita que somente algumas decisões podem ser tomadas pelos funcionários. Segundo ele, quando isso acontece, nota-se certa motivação. Em sua visão, a autonomia concedida pela empresa está estimulando moderadamente seus funcionários para o trabalho.

O décimo terceiro questionamento feito aos funcionários foi quanto à satisfação no que diz respeito à abertura para participarem dos processos de tomadas de decisões da empresa junto com a chefia.

O GRAF. 14 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 14 – Satisfação dos funcionários quanto à abertura concedida para participarem nos processos de tomadas de decisões junto com a chefia.**

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se no GRAF. 14, que 5 pessoas estão satisfeitas, pois a empresa está aberta a opiniões e sugestões durante o processo de tomada de decisões da chefia, 4 pessoas apontam indiferença e 3 descrevem que a empresa não está aberta a participação deles nas decisões da chefia.

Dos 5 funcionários da amostra total que indicaram estar muito e moderadamente satisfeitos, 4 são compostos por pessoas indicadas pelo gerente como mais motivada para o trabalho.

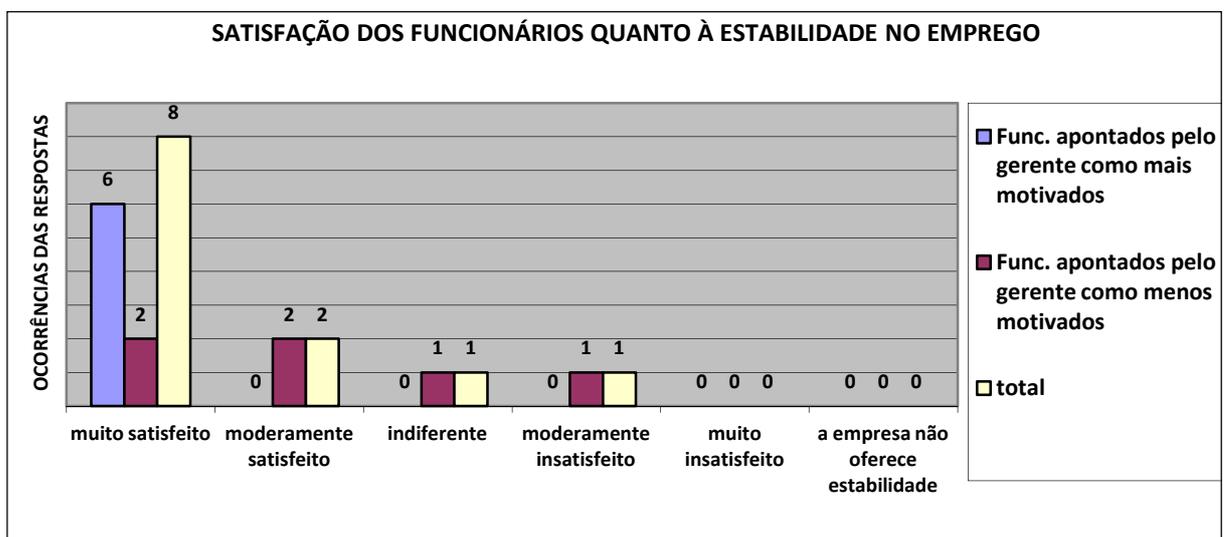
Os funcionários destacam que apenas uma minoria participa das tomadas de decisões, que são principalmente os encarregados de cada setor. Para outros, que apontaram o nível indiferente, esse aspecto não interfere em seu nível motivacional, pois não fazem questão de participarem deste processo.

O gerente quando questionado quanto a esse aspecto, cita que as decisões são tomadas geralmente entre a liderança. Para ele, a participação dos funcionários

no processo de tomada de decisão na empresa os estimula moderadamente para o trabalho.

O décimo quarto questionamento feito aos funcionários foi quanto à satisfação no que diz respeito à estabilidade com seu emprego (segurança e permanência).

O GRAF. 15 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 15 – Satisfação dos funcionários quanto à estabilidade no emprego.**

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no GRAF. 15, que 10 pessoas, ou seja, 83,33% estão entre muito satisfeitas e moderadamente satisfeitas, 1 pessoa aponta estar indiferente e 1 moderadamente insatisfeita.

Nota-se, que todos os funcionários apontados pelo gerente como mais motivados estão muito satisfeitos quanto à estabilidade no emprego, para os funcionários apontados como menos motivados, 2 indicam estar muito satisfeitos, 2 moderadamente satisfeitos, 1 indiferente e apenas 1 moderadamente insatisfeito.

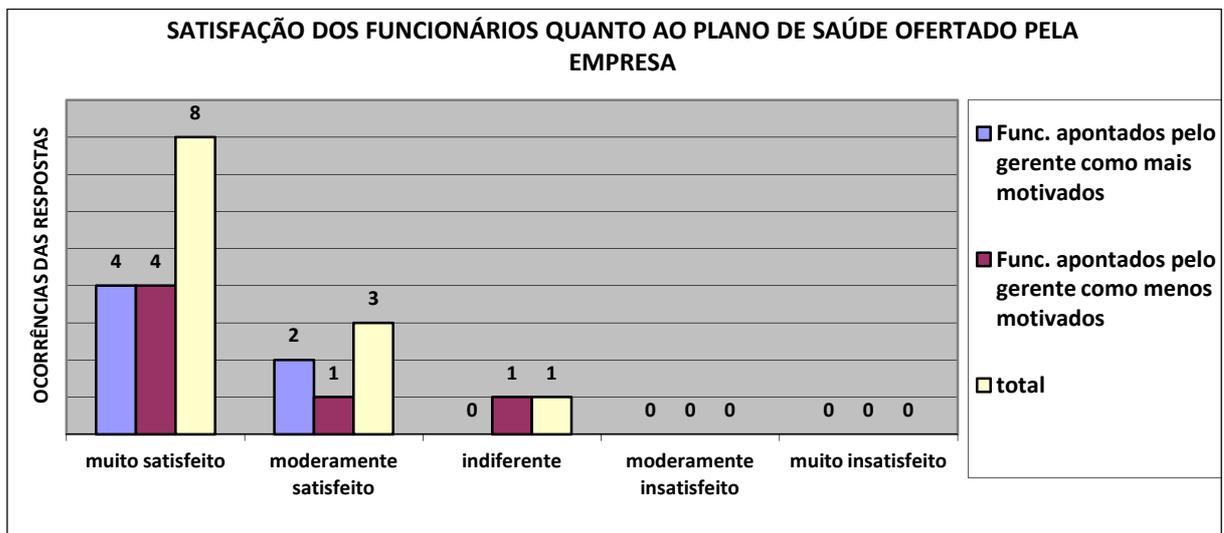
Os funcionários citam que a empresa é a única em Juina representante de uma das maiores, principais e mais vendidas marcas de motocicletas do Brasil. Por isso, se consideram seguras quanto ao seu emprego, desde que, certamente, desenvolvam suas atividades com qualidade e profissionalismo. Apenas 2 pessoas, consideram pouca a estabilidade proporcionada pela empresa.

A estabilidade no emprego é considerada pelos funcionários, apontados pelo gerente como mais motivados, como o 4º fator que mais os estimulam para o trabalho.

Para o gerente, a estabilidade no emprego propiciada pela empresa a seus funcionários, os estimulam muito para o trabalho. Segundo ele, todos que realizam suas atividades corretamente têm a segurança e tranquilidade necessária.

O décimo quinto questionamento feito aos funcionários foi quanto à satisfação no que diz respeito ao plano de saúde ofertado pela empresa.

O GRAF. 16 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 16 – Satisfação dos funcionários quanto ao plano de saúde ofertado pela empresa.**

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se no GRAF. 16 que todos os funcionários estão entre muito e moderadamente satisfeitos quanto ao plano de saúde, a exceção se dá a uma única pessoa que aponta estar indiferente pelo fato de já possuir outro plano fora da empresa.

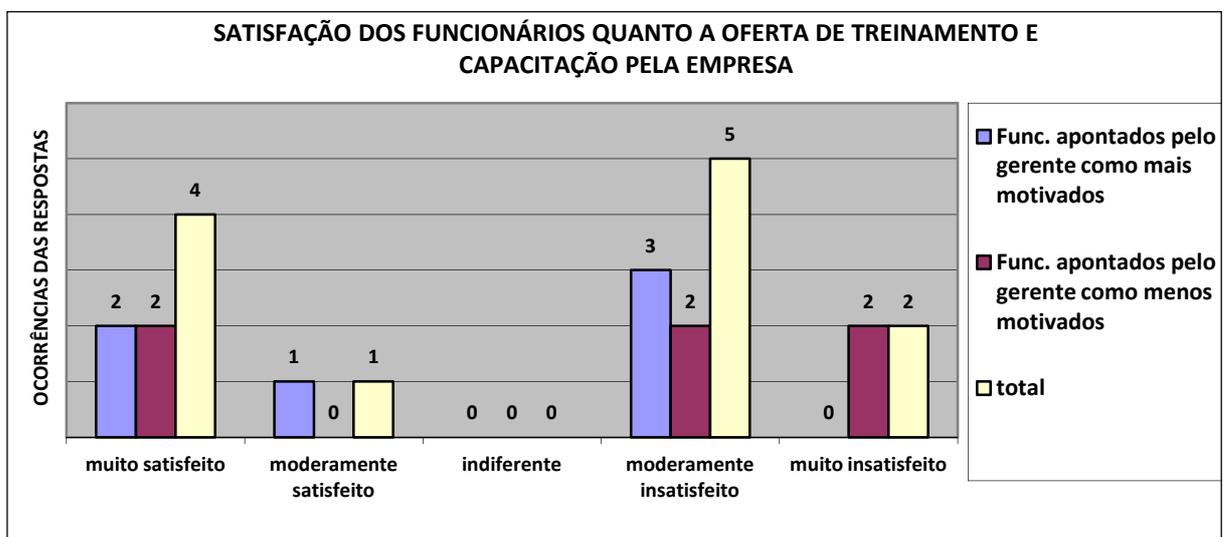
Na visão do gerente, a oferta do plano de saúde, feita pela empresa, está estimulando moderadamente seus funcionários para o trabalho. Ele destaca apenas, que a cidade não possui cobertura total do plano em todas as instituições de saúde.

Vale lembrar que o plano de saúde é apontado pelos funcionários como o terceiro maior fator do resultado total da amostra, que em maior proporção os

motivam para o trabalho. Por isso, é aconselhável que a empresa sempre proporcione e ofereça melhorias no plano, de modo que possibilite motivar os funcionários.

O décimo sexto e último questionamento feito aos funcionários foi quanto à satisfação no que diz respeito à oferta de treinamento e capacitação pela empresa.

O GRAF. 17 apresenta o resultado obtido dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados, menos motivados e soma das repostas obtidas entre ambos.



**Gráfico 17 – Satisfação dos funcionários quanto à oferta de treinamento e capacitação pela empresa.**

Fonte: Dados da pesquisa

O GRAF. 17 indica que 7 pessoas, ou seja, 58,33% estão com o nível de satisfação entre moderadamente e muito insatisfeitos, 4 pessoas estão muito satisfeitas e 1 moderadamente satisfeita.

Os funcionários destacam que a empresa oferece treinamento e capacitação, porém, este é mais freqüente e intensivo para os funcionários que trabalham diretamente com vendas.

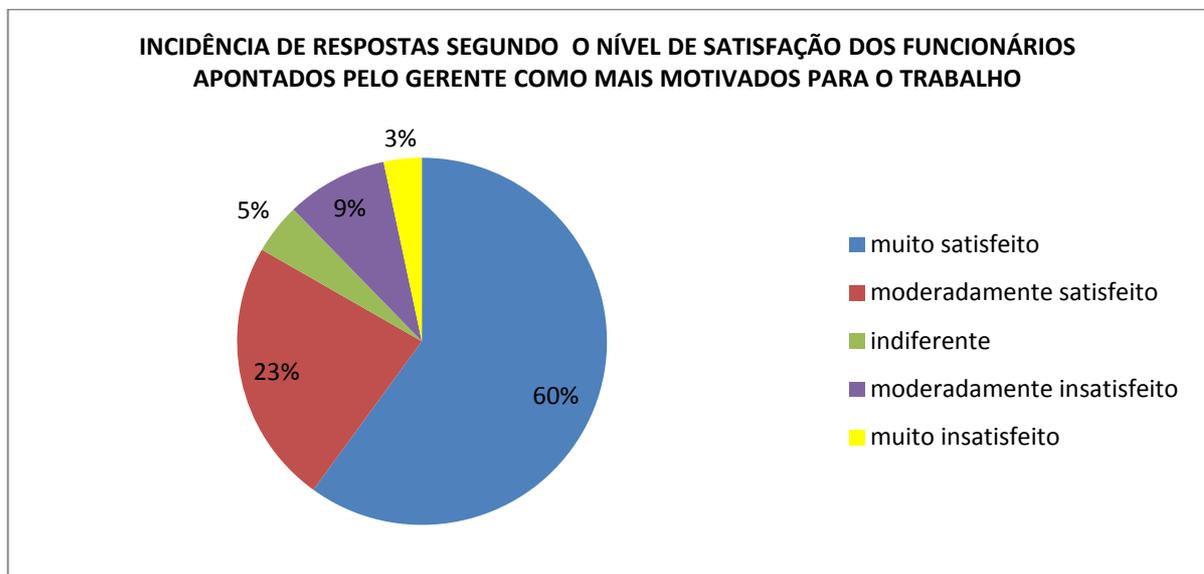
O gerente confirmou essa informação, citando que focaliza seus treinamentos/capacitação especialmente na equipe de vendas, e afirma que a empresa está em fase de desenvolvimento quanto a esse aspecto e que pretende abranger todos os funcionários da organização. Segundo ele, os treinamentos ofertados estimulam moderadamente seus funcionários para o trabalho.

O treinamento/capacitação foi apresentado pelos funcionários, conforme já mencionado anteriormente (QUADRO 2), em 4º lugar, considerando a amostra total, como o fator que mais os estimulam para o trabalho. Por esse fato, seria de grande valia que empresa realmente implantasse o treinamento a todos os funcionários.

Analisando o nível de satisfação de todo o conjunto das 178 respostas obtidas pelos 17 fatores questionados aos 12 funcionários. Observa-se que há uma relevante diferença nos níveis de satisfação dos 6 funcionários indicados pelo gerente como mais motivados e os 6 indicados como menos motivados dentro empresa.

O GRAF. 18 e GRAF. 19 apresentam esta diferença, mostrando a incidência de respostas apontadas em cada um dos níveis de satisfação (muito satisfeito, moderadamente satisfeito, indiferente, moderadamente insatisfeito e muito insatisfeito).

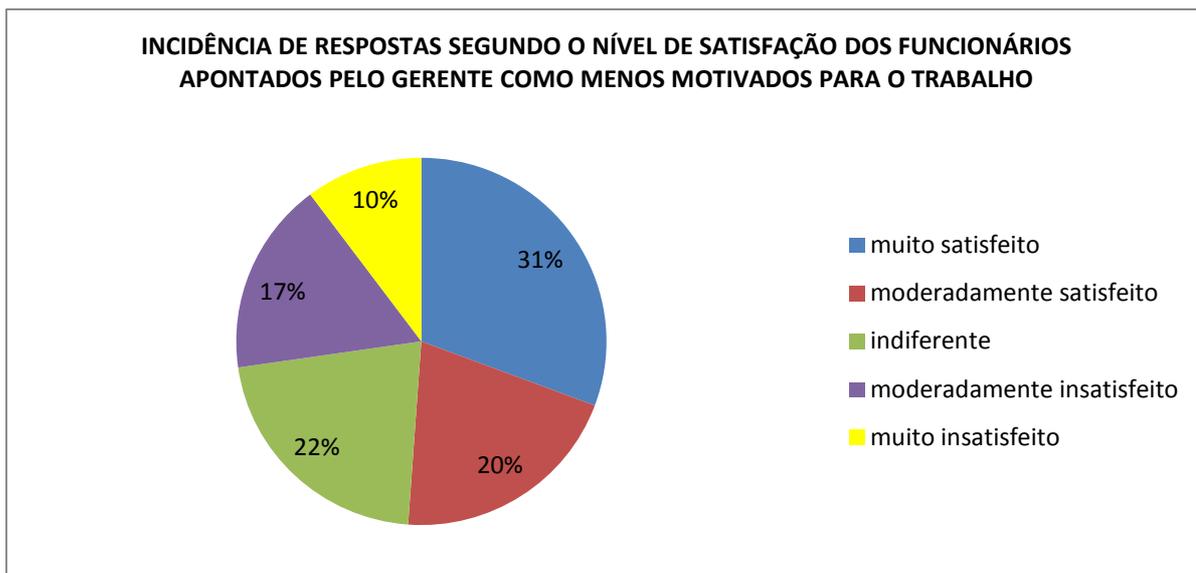
O GRAF. 18 indica a incidência de repostas (de um total de 90), que cada um dos níveis de satisfação obteve dos funcionários apontados pelo gerente com mais motivados para o trabalho.



**Gráfico 18 – Incidência de respostas segundo o nível de satisfação dos funcionários apontados pelo gerente como mais motivados para o trabalho.**

Fonte: Dados da pesquisa

O GRAF. 19 indica a incidência de repostas (de um total de 88), que cada um dos níveis de satisfação obteve dos funcionários apontados pelo gerente como menos motivados para o trabalho.



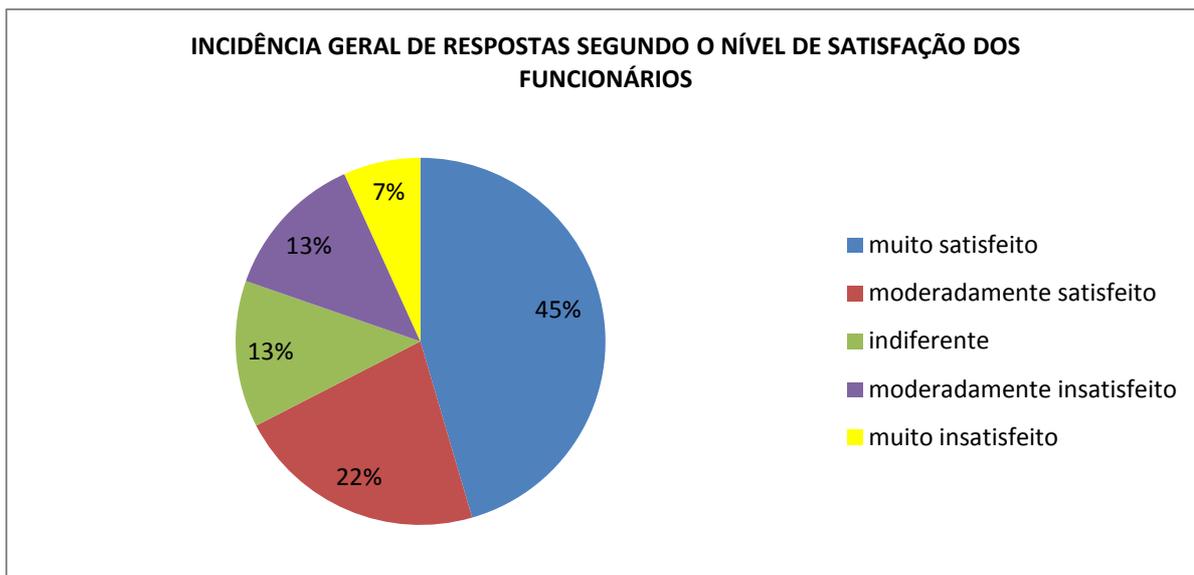
**Gráfico 19 – Incidência de respostas segundo o nível de satisfação dos funcionários apontados pelo gerente como menos motivados para o trabalho.**

Fonte: Dados da pesquisa

Fazendo uma comparação entre os dois gráficos acima, é possível identificar que os funcionários apontados pelo gerente como mais motivados (GRAF. 18) apresentaram em 60% de suas respostas o nível máximo de satisfação, ou seja, muito satisfeito. Enquanto os funcionários apontados pelo gerente como menos motivados (GRAF. 19) apresentaram em apenas 31% de suas respostas o nível máximo de satisfação, ou seja, muito satisfeito.

Com essa análise, identifica-se que os funcionários apontados pelo gerente como mais motivados para o trabalho, apresentaram uma maior incidência de respostas em níveis de satisfação positivo em comparação aos apontados pelo gerente como menos motivados para o trabalho. Neles, a incidência de respostas em níveis de satisfação positiva é evidentemente menor.

Por fim, o GRAF. 20, apresenta a incidência geral de respostas de todos os funcionários que compõem a amostra da pesquisa, indicando a quantidade de respostas (de um total de 178), que cada um dos níveis de satisfação obtiveram.



**Gráfico 20 – Incidência geral de respostas segundo o nível de satisfação dos funcionários.**

Fonte: Dados da pesquisa

O GRAF. 20 mostra que 67% da incidência geral de respostas, encontram-se em um nível entre muito e moderadamente satisfeitos, 13% indiferente e 20% estão entre moderadamente e muito insatisfeitos.

A concessionária em estudo deve rever seus incentivos de maneira que melhore principalmente aqueles fatores apontados com uma incidência geral de resposta dos funcionários entre moderadamente e muito insatisfeitos. Os principais são: salário, possibilidade de crescimento profissional, plano de carreira e salário, ofertas de premiação, treinamento e capacitação.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi analisar os fatores internos à organização que geram ou podem gerar motivação/satisfação para o trabalho na perspectiva dos funcionários de uma concessionária juinense.

Através da aplicação de questionários foi possível: identificar se a empresa tem um projeto para motivar seus funcionários para o trabalho, identificar os fatores que segundo a percepção dos funcionários provocam motivação/satisfação para o trabalho, o nível (de motivação/satisfação) para cada fator e a incidência de respostas para cada um dos níveis.

A concessionária em questão não tem um projeto formal e sistemático de incentivo (motivação/satisfação), mas sim uma atividade executada anualmente por todas as filiais ligadas a grupo, com duração de 4 dias, com ideais voltados exclusivamente ao ser humano.

Neste projeto, são desenvolvidas palestras, cursos, filmes culturais, educativos, tendo entre seus temas a motivação e espiritualidade, promovendo a integração entre funcionários *versus* chefia e funcionários *versus* comunidade.

Da comparação dos fatores apontados pelo gerente e os que realmente são identificados pelos funcionários como geradores de motivação, concluí-se que apenas a metade dos que ele acredita estarem presentes na empresa, foi reconhecido como fatores que os motivam para o trabalho por 50% dos funcionários. São eles: plano de saúde, bom relacionamento com os colegas de trabalho, treinamento e capacitação, possibilidade de crescimento profissional, estrutura física do ambiente de trabalho agradável, bom relacionamento com a chefia, realização de confraternização e estabilidade no emprego.

Foi possível também identificar que dentre os fatores presentes na empresa, os que com maior intensidade estimulam seus funcionários para o trabalho são:

- 1º lugar: Bom relacionamento com os colegas de trabalho
- 2º lugar: Possibilidade de crescimento profissional
- 3º lugar: Plano de saúde
- 4º lugar: Treinamento e capacitação
- 5º lugar: Oportunidade de fazer o que gosta

Levantou-se com o estudo que mais da metade da amostra total dos funcionários estão com nível de motivação positivo, ou seja, entre muito e moderadamente motivado.

Em relação à incidência geral de respostas segundo o nível de satisfação, 67% das respostas dos funcionários se encontram entre muito e moderadamente satisfeitos, 13% indiferente e 20% estão entre moderadamente e muito insatisfeitos.

Os resultados obtidos podem constituir uma informação valiosa para que a concessionária em estudo reveja os fatores de maneira que melhore principalmente aqueles apontados pelos funcionários com nível entre moderadamente e muito insatisfeitos. Os principais são: salário, possibilidade de crescimento profissional, plano de carreira e salário, ofertas de premiação, e treinamento e capacitação.

Foi possível identificar que um bom relacionamento com os colegas de trabalho, realização de confraternizações pela empresa, estabilidade no emprego, estrutura física do ambiente de trabalho, oferta de plano de saúde e o serviço em si que desempenham, representam para os funcionários, os fatores com os quais eles estão mais satisfeitos, de acordo com suas percepções.

Também conclui-se com a pesquisa, que os funcionários apontados pelo gerente como mais motivados para o trabalho, apresentaram uma maior incidência de respostas em níveis de satisfação positivo, em comparação aos apontados pelo gerente como menos motivados para o trabalho, os quais apresentaram uma incidência de respostas em níveis da satisfação positivo muito menor.

Enfim, este estudo poderá contribuir com a maximização da eficácia e eficiência organizacional da empresa em questão, através da otimização de seu setor pessoal, pois identificou os fatores presentes na empresa, que com maior ou menor intensidade promovem motivação/satisfação para o trabalho, segundo a percepção dos funcionários. Desta forma, a empresa poderá priorizar e melhorar esses, agora com o conhecimento de como são percebidos pelos funcionários, e ainda quais são primordiais para eles.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDOINO, Pedro Pacheco. **O Nível Motivacional dos Servidores do Cefet- Unidade de Florianópolis – Um Estudo de Caso**. 2007. Monografia do Curso de Especialização em Gestão Pública. Florianópolis-SC. Disponível em:< [http://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/9/97/PEDRO\\_PACHECO\\_BALDUINO.pdf](http://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/9/97/PEDRO_PACHECO_BALDUINO.pdf)> Acesso em 06 de Agosto de 2011.

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

BUIATI, Michele Caroline Monteiro Pires. **O uso da tecnologia da informação no marketing logístico como estratégia competitiva: um estudo de caso na empresa X do distrito industrial de Manaus**. 2006. Disponível em:< <http://michelebuiati.files.wordpress.com/2008/07/capitulo-2.pdf>>. Acesso em 14 de Outubro de 2011.

CARAVANTES. Geraldo Ronchetti. **Teoria Geral da Administração: Pensando & Fazendo**. 4º Ed. Porto Alegre-RS: Editora Age, 1998. Disponível em:< [http://books.google.com/books?id=6efVJZEeHy4C&printsec=frontcover&vq=MOTIVA%C3%87%C3%83O&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=MOTIVA%C3%87%C3%83O&f=false](http://books.google.com/books?id=6efVJZEeHy4C&printsec=frontcover&vq=MOTIVA%C3%87%C3%83O&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=MOTIVA%C3%87%C3%83O&f=false)>. Acesso em 06 de Agosto de 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro. Elsevier 2003.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2006.

CYBBAUM, John. **Funcionário motivado rende mais**. 2004. Disponível em:< [http://www.timaster.com.br/revista/artigos/main\\_artigo.asp?codigo=970](http://www.timaster.com.br/revista/artigos/main_artigo.asp?codigo=970)>. Acesso em 26 de Julho de 2011.

EPSTEIN, Marc J.; DAVILA, Tony; SHELTON, Robert D.; **As regras na inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. São Paulo: Bookman, traduzido por

Pearson Education, 2006. Disponível em:<[http://books.google.com.br/books?id=bRTQy4L8YcgC&pg=PA214&dq=motiva%C3%A7%C3%A3o+intrinseca&hl=pt-BR&ei=neVJTtoOxO8-5tge8ltypCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=book-thumbnail&resnum=3&ved=0CEMQ6wEwAg#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=bRTQy4L8YcgC&pg=PA214&dq=motiva%C3%A7%C3%A3o+intrinseca&hl=pt-BR&ei=neVJTtoOxO8-5tge8ltypCg&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=3&ved=0CEMQ6wEwAg#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em 16 de Agosto de 2011.

FREEMAN, R. Edward; STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida de. **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Paulo: Difusão editora, 2004.

FIGUEIREDO, Antonio Macena de; SOUZA, Soraiva Riva Goudinho. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses**: da redação científica à apresentação do texto final. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

GLOBO.COM. **Executivos contam em pesquisa o que da mais motivação no trabalho**. Disponível em:<<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2011/07/executivos-contam-em-pesquisa-o-que-da-mais-motivacao-no-trabalho.html>>. Acesso em 26 de Julho de 2011.

GONÇALVES, Carlos Alberto. MEIRELES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo-SP: Atlas, 2004.

LENZI, Fernando César; KIESEL, Marcio Daniel; ZUCCO, Fabricia Durieux. **Ação Empreendedora**: Como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Gente, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS. Angelo Antonio Cavalcante. **Motivação, expectativa, experiência, satisfação ou dissatisfação dos turistas com o produto turístico destinação**: estudo sobre a área da grande Maceió - Alagoas – BR. 2006. Dissertação de mestrado. São Paulo-SP. Disponível em:<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22082006-185302/pt-br.php>>. Acesso em 24 de Julho de 2011.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1992.

MORAES, Simone Alano de. **Motivação e Liderança**. 2004. Monografia do Curso de MBA em Gestão de Recursos Humanos. Bagé-RS. Disponível em:< <http://www.urcamp.tche.br/redepp/monografias%20para%20site/Motiva%E7%E3o%20-%20monografia%20Simone%20-%20PRONTA.pdf>>. Acesso em 23 de Julho de 2011.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

NASCIMENTO. Silvana Fátima de Oliveira Batista do. **Análise do nível de motivação dos funcionários do Banco do Brasil S/A – Agência de Wenceslau Braz**. 2007. Monografia MBA em Gestão de Negócios Financeiros. Porto Alegre. Disponível em:< <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14203>>. Acesso em 23 de Julho de 2011.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha Gonçalves de; CAMPELLO, Mauro. **Clima organizacional e o desempenho das empresas**. 2006. Artigo XIII SIMPEP. Bauro-SP. Disponível em:<[http://www.aedb.br/seget/artigos08/345\\_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf)>. Acesso em 06 de Agosto de 2011.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de Pessoas nas Micros, Pequenas e Médias Empresas: Para Empresários e Dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Qualidade de vida no Trabalho: Evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2009.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. **Qualidade de Vida no Trabalho: Abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte - MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

SANTOS. Eronildes Manoel dos. **Motivação: por que estímulos semelhantes causam efeitos diferentes?**. Disponível em:<<http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes.shtml>>. 2008. Artigo científico apresentado no Curso de Especialização em Gestão de Pessoas. Uberlândia. Acesso em 23 de Julho de 2011.

SILVERSTEIN, Barry. **Motivação: Desperte o que há de melhor em sua equipe**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2009.

WAGNER III, John A. HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.



- Plano de carreira e salário
- Carga de trabalho adequada (quantidade e intensidade das tarefas)
- Autonomia para os funcionários tomarem decisões
- Participação nas tomadas de decisões da chefia
- Estabilidade no emprego (segurança, permanência no emprego)
- Treinamento e capacitação (realização de cursos, palestras, etc.)
- Plano de Saúde

4) De todos os fatores apontados na questão anterior, selecione somente aqueles 5 que mais incentivam os funcionários para o trabalho. Ordene-os de 1° a 5° lugar que, segundo seu critério, corresponde ao grau de incentivo para o trabalho que este produz.

1° lugar: \_\_\_\_\_

2° lugar: \_\_\_\_\_

3° lugar: \_\_\_\_\_

4° lugar: \_\_\_\_\_

5° lugar: \_\_\_\_\_

5) Indique de acordo com sua opinião o nível de motivação para o trabalho que encontra os funcionários da empresa.

- Muito motivado
- Moderadamente motivado
- Neutro
- Moderadamente desmotivado
- Muito desmotivado

Por quê? Explique.

---



---

6) Com que intensidade o relacionamento que a chefia está tendo com os funcionários estimula-os (incentiva-os) para o trabalho? Selecione uma resposta marcando com "X".

- Estimula muito
- Estimula moderadamente
- Indiferente
- Desestimula moderadamente
- Desestimula muito
- A chefia não se relaciona com os funcionários.

Por quê? Explique.

---



---

7) Com que intensidade a participação dos funcionários no processo de tomada de decisões na empresa estimula-os (incentiva-os) para o trabalho? Selecione uma resposta marcando com "X".

- Estimula muito
- Estimula moderadamente
- Indiferente
- Desestimula moderadamente
- Desestimula muito
- Os colaboradores não participam das tomadas de decisões.

Por quê? Explique.

---

---

- 8) Com que intensidade o fato de oferecer autonomia para os funcionários tomarem decisões os estimulam (incentivam) para o trabalho? Selecione uma resposta marcando com "X".

- Estimula muito
- Estimula moderadamente
- Indiferente
- Desestimula moderadamente
- Desestimula muito
- Os funcionários não tem autonomia para tomar decisões.

Por quê? Explique.

---

---

- 9) Com que intensidade a possibilidade de crescimento profissional que a empresa oferece a seus funcionários os estimula (incentiva) para o trabalho? Selecione uma resposta marcando com "X".

- Estimula muito
- Estimula moderadamente
- Indiferente
- Desestimula moderadamente
- Desestimula muito
- A empresa não oferece a possibilidade de crescimento profissional.

Por quê? Explique.

---

---

- 10) Com que intensidade o reconhecimento profissional que empresa tem com seus funcionários, os estimula (incentiva) para o trabalho? Selecione uma resposta marcando com "X".

- Estimula muito
- Estimula moderadamente
- Indiferente
- Desestimula moderadamente
- Desestimula muito
- A empresa não promove a valorização profissional

Por quê? Explique.

---

---

11) Com que intensidade o salário praticado pela empresa estimula (incentiva) seus funcionários? Selecione uma resposta marcando com "X".

- Estimula muito
- Estimula moderadamente
- Indiferente
- Desestimula moderadamente
- Desestimula muito

Por quê? Explique.

---

---

12) Com que intensidade a oferta de treinamento e capacitação (realização de cursos, palestras, etc.) para as atividades que os funcionários desempenham os estimula (incentiva) para o trabalho? Selecione uma resposta marcando com "X".

- Estimula muito
- Estimula moderadamente
- Indiferente
- Desestimula moderadamente
- Desestimula muito
- Não existe uma política de treinamento e capacitação dos funcionários.

Por quê? Explique.

---

---

---

13) Com que intensidade o ambiente físico de trabalho (luminosidade, ventilação, higiene, etc.) estimula (incentiva) os funcionários para o trabalho? Selecione uma resposta marcando com "X".

- Estimula muito
- Estimula moderadamente
- Indiferente
- Desestimula moderadamente
- Desestimula muito

Por quê? Explique.

---

---

14) Com que intensidade o relacionamento existente entre os próprios colegas de trabalho está os estimulando (incentivando) para o trabalho? Selecione uma resposta marcando com "X".

- Estimula muito
- Estimula moderadamente
- Indiferente
- Desestimula moderadamente
- Desestimula muito

Por quê? Explique.

---

---

15) Com que intensidade a carga de trabalho (quantidade e intensidade de tarefas) exigida aos funcionários os estimula (incentiva) para o trabalho? Selecione uma resposta marcando com "X".

- Estimula muito
- Estimula moderadamente
- Indiferente
- Desestimula moderadamente
- Desestimula muito

Por quê? Explique.

---

---

16) Com que intensidade a oferta de premiação para os funcionários destaques realizada pela empresa os estimula (incentiva) para o trabalho? Selecione uma resposta marcando com "X".

- Estimula muito
- Estimula moderadamente
- Indiferente
- Desestimula moderadamente
- Desestimula muito
- Não há oferta de premiação.

Por quê? Explique.

---

---

17) Com que intensidade a promoção de confraternizações (festas de fim de ano, amigo secreto, entre outros) realizadas pela empresa aos funcionários os estimula (incentiva) para o trabalho? Selecione uma resposta marcando com "X".

- Estimula muito

- Estimula moderadamente
- Indiferente
- Desestimula moderadamente
- Desestimula muito
- A empresa não promove atividades/eventos de confraternização.

Por quê?

---

---

- 18) Com que intensidade a oferta do plano de carreiras e salários utilizados pela empresa estimula (incentiva) os funcionários para o trabalho? Selecione uma resposta marcando com "X".

- Estimula muito
- Estimula moderadamente
- Indiferente
- Desestimula moderadamente
- Desestimula muito
- Não há plano de carreiras e salários na empresa.

Por quê? Explique.

---

---

- 19) Com que intensidade a estabilidade no emprego (segurança, permanência no emprego) proporcionada pela empresa aos funcionários os estimula (incentiva) para o trabalho? Selecione uma resposta marcando com "X".

- Estimula muito
- Estimula moderadamente
- Indiferente
- Desestimula moderadamente
- Desestimula muito
- Não há estabilidade no emprego.

Por quê? Explique.

---

---

- 20) Com que intensidade a oferta do plano de saúde aos colaboradores os estimula (incentiva) para o trabalho? Selecione uma resposta marcando com "X".

- Estimula muito
- Estimula moderadamente
- Indiferente
- Desestimula moderadamente
- Desestimula muito
- Não há oferta de plano de saúde.

Por quê? Explique.

---



---

21) A empresa já realizou ou realiza pesquisas de motivação?

21.1 Se sim, quantas já foram realizadas e com que frequência são realizadas? Em sua opinião, qual a importância de realizar esses tipos de pesquisas?

21.2 Se não, por quê?

---



---

22) Preencha a tabela abaixo nomeando os dois colaboradores mais motivados e os dois colaboradores menos motivados para o trabalho, de cada um dos seguintes setores:

| <b>SETOR</b>            | <b>MAIS MOTIVADOS</b> | <b>MENOS MOTIVADOS</b> |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>COMERCIAL</b>        | a)                    | g)                     |
|                         | b)                    | h)                     |
| <b>ADMINISTRATIVO</b>   | c)                    | i)                     |
|                         | d)                    | j)                     |
| <b>PEÇAS E SERVIÇOS</b> | e)                    | k)                     |
|                         | f)                    | l)                     |

Obrigado!!!

## QUESTIONÁRIO 2 – FUNCIONÁRIOS

Este questionário faz parte de um estudo sobre motivação dos funcionários desta concessionária. Suas respostas são muito importantes, pois elas nos possibilitarão obter resultados que favoreçam a otimização do setor de pessoal, pois irá identificar os incentivos utilizados que melhor promovem motivação em vocês (funcionários), desta forma a empresa poderá priorizar estes incentivos e ainda passar a desenvolver e melhorar outros em que ela deixa a desejar e que, porém, vocês consideram importantes.

Além disso, trata-se de um trabalho de conclusão de curso do tipo monografia válido como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em administração pela AJES – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis do Vale do Juruena.

Vale lembrar que você pode ficar a vontade para colocar sua real opinião, pois não é necessário identificar seu nome e também os questionários não serão entregues diretamente ao seu gerente.

**ATENÇÃO:** Por favor, responda a todas as questões, inclusive a justificativa feita por sua escolha que é colocada no “**por quê?**” que cada pergunta apresenta. A resposta do “por que”, é de grande importância para análise de trabalho, não deixe de contribuir.

23) Marque com “X”, os fatores utilizados por esta empresa que motiva você para o trabalho?

- Salário compatível com a função
- Ofertas de premiação para os funcionários destaque
- Possibilidade de crescimento profissional
- Reconhecimento profissional
- Realização de confraternização (festas de fim de ano, amigo secreto, entre outros)
- Estrutura física do ambiente de trabalho agradável (luminosidade, higiene, ventilação, etc.)
- Bom relacionamento com os colegas de trabalho
- Bom relacionamento com a chefia
- Plano de carreira e salário
- Carga de trabalho adequada (quantidade e intensidade das tarefas)
- Oportunidade de fazer o que você gosta (trabalhar com o que você gosta)
- Autonomia para tomar decisões (você ter autorização para tomar decisões sozinho, sem a participação do chefe)
- Participações nas tomadas de decisões da chefia
- Estabilidade no emprego (segurança, permanência no emprego)
- Treinamento e capacitação (realização de cursos, palestras, etc.)
- Plano de Saúde

24) De todos os fatores apontados na questão anterior, selecione somente aqueles 5 que mais o incentivam para o trabalho. Ordene-os de 1º a 5º lugar

que, segundo seu critério, corresponde ao grau de incentivo para o trabalho que produz em você.

1° lugar: \_\_\_\_\_

2° lugar: \_\_\_\_\_

3° lugar: \_\_\_\_\_

4° lugar: \_\_\_\_\_

5° lugar: \_\_\_\_\_

25) Indique seu nível de motivação dentro da empresa. Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito motivado
- Moderadamente motivado
- Neutro
- Moderadamente desmotivado
- Muito desmotivado

Por quê? Explique.

---

---

26) Indique seu nível de satisfação no que diz respeito ao relacionamento com seu chefe. Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- O chefe não se relaciona comigo

Por quê? Explique.

---

---

27) Indique seu nível de satisfação quanto ao reconhecimento profissional dado a você pela empresa. Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- A empresa não promove reconhecimento profissional

Por quê? Explique.

---

---

28) Indique seu nível de satisfação quanto à possibilidade de crescimento de profissional ofertada pela empresa. Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- A empresa não possibilita a oportunidade de crescimento profissional

Por quê? Explique.

---

---

29) Indique como se encontra sua satisfação no que diz respeito ao relacionamento com seus colegas de trabalho. Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito

Por quê? Explique.

---

---

30) Indique sua satisfação em relação a sua carga de trabalho (quantidade e intensidade das tarefas). Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito

Por quê? Explique.

---

---

31) Indique sua satisfação quanto à estrutura física do seu ambiente de trabalho (luminosidade, higiene, ventilação, etc.). Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito

Por quê? Explique.

---

---

32) Indique seu nível de satisfação quanto ao seu salário. Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito

Por quê? Explique.

---

---

33) Indique seu nível de satisfação quanto à premiação para os colaboradores destaques ofertado pela empresa. Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Não há oferta de premiação para os colaboradores destaques

Por quê? Explique.

---

---

34) Indique seu grau de satisfação quanto à realização das confraternizações (festas de fim de ano, amigo secreto, entre outros) promovidas pela empresa. Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- A empresa não promove confraternização

Por quê? Explique.

---

---

35) Indique seu nível de satisfação quanto ao plano de carreira e salários ofertados pela empresa. Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito

- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- A empresa não tem um plano de carreira e salários

Por quê? Explique.

---

---

36) Indique seu nível de satisfação quanto ao serviço em si que desempenha (gosta e tem prazer pela atividade que desempenha). Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito

Por quê? Explique.

---

---

37) Indique seu nível de satisfação quanto à autonomia concedida para as tomadas de decisões (você ter autorização para tomar decisões sozinho, sem a participação do chefe). Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- A empresa não dá autonomia para tomar decisões sozinho.

Por quê? Explique.

---

---

38) Indique seu nível de satisfação quanto à abertura concedida a você para que participe das tomadas de decisões junto com chefia. Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- A empresa não oferece a oportunidade para participar das decisões junto com a chefia

Por quê? Explique.

---

---

39) Indique seu nível de satisfação no que diz respeito à estabilidade (segurança, permanência no emprego) garantida pela empresa. Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- A empresa não proporciona estabilidade do emprego

Por quê? Explique.

---

---

40) Indique seu nível de satisfação quanto ao plano de saúde ofertado pela empresa. Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- A empresa não oferece plano de saúde

Por quê? Explique.

---

---

41) Indique seu nível de satisfação quanto aos treinamentos e capacitações (realização de cursos, palestras, etc.) ofertados pela empresa. Selecione uma resposta marcando com X.

- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Indiferente
- Moderadamente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- A empresa não oferece treinamento e capacitação

42) Por quê? Explique.

---

---

Obrigado!!!