

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

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTUDO DA MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PARA O TRABALHO DOS  
FUNCIONÁRIOS DE UM SUPERMERCADO: UM ESTUDO DE CASO**

**Autora: MICHELLE FREITAS  
Orientador: Dr. FRANCISCO CURBELO BERMUDEZ**

**JUÍNA/2011**

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

**ESTUDO DA MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PARA O TRABALHO DOS  
FUNCIONÁRIOS DE UM SUPERMERCADO: UM ESTUDO DE CASO**

**Autora: MICHELLE FREITAS  
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**

---

Profº Esp. Adilson Leite Lira

---

Profº Ms. Carlos Dutra

---

**ORIENTADOR**  
**Profº Dr. FRANCISCO CURBELO BERMÚDEZ**

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus e a Nossa Senhora, e as pessoas mais importantes na minha vida, meus pais Eduardo e Conceição e também aos meus irmãos, Eduardo e Thais. Amo demais vocês.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me ajudado a chegar até aqui, por ter me dado forças, assim como a Nossa Senhora Aparecida a quem sempre estive ao meu lado e me socorreu nas horas de angustias.

Aos meus pais Eduardo de Sousa Freitas e Conceição de Lourdes Freitas, por terem acreditado em mim, por ter me ajudado e terem lutado comigo até o fim. Aos meus irmãos, Eduardo e Thais. A minha família que eu amo demais. Ao Daniel, pela ajuda e apoio que sempre me deu e me dá, me animando e estando ao meu lado sempre, te amo.

Ao meu Professor orientador Dr. Francisco Curbelo Bermúdez, pela paciência e calma com que me ajudou durante esse período estressante de monografia.

Aos meus amigos de sala, que me agüentaram por quatro anos, que dividiram suas vidas. Em especial as pessoas que sempre me deram força quando eu precisei: Cristiane, Pathielly, Rosangela e Jaqueline. E todos os outros que são tão especiais quanto.

Agradeço também aos meus amigos Marlon e Rosangela, por terem me agüentando todo esse tempo.

A todos os professores, por terem feito parte da minha conquista. Obrigada a todos.

“Há Momentos

Há momentos na vida em que sentimos tanto  
a falta de alguém que o que mais queremos  
é tirar esta pessoa de nossos sonhos  
e abraçá-la.

Sonhe com aquilo que você quiser.  
Seja o que você quer ser,  
porque você possui apenas uma vida  
e nela só se tem uma chance  
de fazer aquilo que se quer.

Tenha felicidade bastante para fazê-la doce.  
Dificuldades para fazê-la forte.  
Tristeza para fazê-la humana.  
E esperança suficiente para fazê-la feliz.

As pessoas mais felizes  
não têm as melhores coisas.  
Elas sabem fazer o melhor  
das oportunidades que aparecem  
em seus caminhos.

A felicidade aparece para aqueles que choram.  
Para aqueles que se machucam.  
Para aqueles que buscam e tentam sempre.  
E para aqueles que reconhecem  
a importância das pessoas que passam por suas vidas.

O futuro mais brilhante  
é baseado num passado intensamente vivido.  
Você só terá sucesso na vida  
quando perdoar os erros  
e as decepções do passado.

A vida é curta, mas as emoções que podemos deixar  
duram uma eternidade.  
A vida não é de se brincar  
porque um belo dia se morre.”

Clarice Lispector

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar os fatores que influenciam na motivação para o trabalho dos funcionários de um supermercado, segundo a percepção dos mesmos. Para isso, foi realizada uma pesquisa de revisão bibliográfica sobre a motivação e satisfação para o trabalho. O estudo foi realizado junto a um supermercado, localizado no município de Juina, onde foi possível obter informações sobre as circunstâncias em que se encontrava a motivação dentro do supermercado. Logo, mediante a uma pesquisa feita através de questionários para o gerente, foi possível identificar como a empresa projeta e incentiva seus funcionários para o trabalho. E outro aos funcionários selecionados pelo gerente como motivados e desmotivados, onde se obteve respostas de acordo com o nível de satisfação (muito satisfeito, pouco satisfeito, mais ou menos satisfeito, pouco insatisfeito e muito insatisfeito). Com as respostas dos funcionários, identificou os principais fatores que causam satisfação percebida pelos mesmos, existente dentro da empresa. Além de possibilitar a identificação e caracterização do nível de satisfação dos funcionários. Com os dados obtidos através do estudo do caso realizado, possibilitou a elaboração de um plano de ação eficaz, que permitiu a diversidade de melhorias que devem ser feitas dentro do supermercado.

**Palavras-chave:** Motivação. Satisfação. Funcionários

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de serviço .....	57
Gráfico 2 – Satisfação dos trabalhadores em trabalhar no supermercado.....	58
Gráfico 3 – Satisfação dos funcionários quanto as atividades que realizam .....	59
Gráfico 4 - Satisfação dos funcionários quanto remuneração recebida .....	60
Gráfico 5 - Satisfação dos funcionários quanto a jornada de trabalho .....	61
Gráfico 6 - Satisfação dos funcionários quanto o relacionamento entre funcionários .....	62
Gráfico 7 – Satisfação dos funcionários quanto a importância para a empresa.....	63
Gráfico 8 - Satisfação dos funcionários quanto a realização profissional.....	64
Gráfico 9 - Satisfação dos funcionários quanto ao ambiente Físico.....	65
Gráfico 10 - Satisfação dos funcionários quanto ao relacionamento funcionário x chefe.....	66
Gráfico 11 - Satisfação dos funcionários quanto a liberdade de participação .....	68
Gráfico 12 - Satisfação dos funcionários quanto aos benefícios recebidos .....	69
Gráfico 13 - Satisfação dos funcionários com o supermercado .....	70
Gráfico 14 – Satisfação dos funcionários quanto as premiações recebidas.....	71
Gráfico 15 – Satisfação dos funcionários quanto as oportunidade de crescimento ..	72
Gráfico 16 – Satisfação dos funcionários quanto as confraternizações .....	73
Gráfico 17 - Freqüência das alternativas dos motivados.....	74
Gráfico 18 - Freqüência das alternativas dos desmotivados .....	75

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Freqüência das alternativas dos motivados .....	64
Tabela 2 - Freqüências das alternativas dos desmotivados .....	65
Tabela 3 - Fatores motivacionais .....	77
Tabela 3.1 - Aumento de salário .....	78
Tabela 3.2 - Promoções de cargos .....	78
Tabela 3.3 - Crescimento individual .....	79
Tabela 3.4 - Melhoria nas condições de vida .....	79
Tabela 3.5 - Estabilidade no emprego.....	80
Tabela 3.6 - Valorização.....	80
Tabela 3.7 - Realização pessoal .....	81
Tabela 3.8 - Realização profissional .....	81
Tabela 3.9 - Reconhecimento .....	82
Tabela 3.10 - Carga horária .....	82
Tabela 3.11 - Ambiente limpo.....	83
Tabela 3.12 - Material utilizado .....	83
Tabela 3.13 - Qualificação e crescimento profissional .....	84
Tabela 3.14 - Qualidade de vida no trabalho.....	84
Tabela 3.15 - Motivação para trabalhar no supermercado .....	85
Tabela 4 - Resultados da tabulação .....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Três Necessidades de McClelland .....	30
---	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia das necessidades humanas de Maslow. ....	25
Figura 2 – Um modelo de Diagnóstico da Motivação e do Desempenho. ....	33
Figura 3 - Fatores determinantes do clima organizacional .....	50

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

QVT Qualidade de Vida no Trabalho

nAcha Necessidades de Realização

nAff Necessidade de Filiação

nPows Necessidade de Poder

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 PROBLEMATIZAÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3.1 OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>15</b>
<b>1.5 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>15</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO</b> .....	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 MOTIVAÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 TIPOS DE MOTIVAÇÃO</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.1 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.2 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.3 MOTIVAÇÃO CONSCIENTE</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES – MASLOW</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.2 TEORIA DOS DOIS FATORES – HERZBERG</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.3 TEORIA DA REALIZAÇÃO/NECESSIDADES – MCCLELLAND</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.4 TEORIA DA EXPECTAÇÃO – VROOM</b> .....	<b>31</b>
<b>2.3.4.1 MODELO DE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO</b> .....	<b>33</b>
<b>2.4 FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO</b> .....	<b>38</b>
<b>2.4.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO COMO FATOR MOTIVACIONAL</b> .....	<b>38</b>
<b>2.4.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO FATOR MOTIVACIONAL</b> ...	<b>40</b>
<b>2.4.3 HIGIENE DO TRABALHO</b> .....	<b>43</b>
<b>2.4.4 SEGURANÇA NO TRABALHO</b> .....	<b>44</b>
<b>2.4.5 ESTRESSE NO TRABALHO</b> .....	<b>46</b>
<b>2.4.6 CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>48</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>53</b>
<b>4 ANÁLISE E RESULTADOS</b> .....	<b>55</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIA</b> .....	<b>89</b>



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Com o passar dos anos, as organizações vêm sofrendo inúmeras mudanças que estão ligadas não somente com o seu público alvo ou com a sua estrutura física, mas também com toda a parte de gestão de pessoas.

Hoje, no cotidiano das empresas, a motivação é um dos requisitos mais importantes para o desenvolvimento das atividades. O fator ser humano é a peça chave para o sucesso de uma empresa, pois é através da mão de obra que se dá a produtividade. Dessa forma, a motivação dos funcionários passou a ser uma preocupação, pois uma pessoa motivada se sente satisfeita em desenvolver suas atividades e é capaz de produzir mais.

Devido a motivação para o trabalho ser capaz de influenciar no comportamento dos funcionários, no seu empenho e produtividade, muitas empresas estão viabilizando a melhor qualidade de vida no trabalho dos seus funcionários para oferecer não somente benefícios mensais, como também aumentar a qualidade do seu ambiente de trabalho. Se preocupando então em propor um ambiente confortável, que possa dar comodidade, segurança, condições físicas e psicológicas e consentir que os indivíduos permaneçam motivados a desempenhar suas atividades rotineiras.

As necessidades identificadas pelos funcionários dentro do seu ambiente de trabalho é o que causa a desmotivação e gera consequências a toda empresa. Entretanto, as empresas devem identificar essas necessidades, e buscar através de meios de incentivos que promovam mudanças no ambiente físico, como ambiente onde se desenvolve as atividades, o clima confortável sem ruídos com boa ventilação, assim como também os fatores psicológicos, como relacionamento dentro da empresa, plano de carreira, benefícios; esses e vários outros fatores promovem sentimentos de satisfação dos funcionários.

Mas, cada caso é um caso, por esse motivo, cada empresa deve identificar primeiramente as causas e buscar um plano de ação que melhor se encaixe nas

necessidades de seus funcionários, que deverão ser satisfeitas, pois elas podem ser relacionadas tanto com o material usado para trabalhar, que muitas vezes é precário, como também com o tipo de função que executam.

Entretanto, por mais que as empresas pensem no bem estar dos seus funcionários, a motivação é um assunto extremamente complexo, visto que o que motiva uma pessoa talvez não venha a motivar outra. O ambiente organizacional é muito amplo e existem nele personalidades de todos os tipos; devido a isso, para uma pessoa chegar a se sentir motivada, depende extraordinariamente das necessidades, do comportamento, das experiências passadas, da situação presente tanto financeira, quanto pessoal e particular de cada indivíduo, havendo na verdade um leque de fatores que influenciam na motivação ou desmotivação, podendo ser fatores do ambiente interno da organização como também do ambiente externo.

Estimular a motivação dos colaboradores de uma empresa é uma atividade que deve ser analisada e implementada de maneira que possam surgir resultados em todos os departamentos e garantir níveis de produção e produtividade maiores.

Com base nisso, as empresas devem estar preparadas para implantar as melhorias identificadas pelos funcionários, mantendo um nível de motivação estável dentro das atividades e condições que a empresa oferece, a ponto de assegurar a motivação e a satisfação dos mesmos no desenvolvimento das suas funções.

## **1.2 PROBLEMATIZAÇÃO**

Quais são os principais fatores no ambiente de trabalho de num supermercado que motivam para o trabalho, segundo a percepção dos próprios funcionários?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

- Identificar os fatores que influenciam na motivação para o trabalho dos funcionários de um supermercado, segundo a percepção dos próprios funcionários.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar a motivação dos funcionários avaliados pelo gerente administrativo como muito motivados e pouco motivados.
- Constatar como a empresa projeta e realiza o incentivo para o trabalho de seus funcionários.
- Verificar quais são os principais fatores que influenciam na motivação-desmotivação dos funcionários, segundo a percepção dos mesmos.

## **1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Dentro de uma empresa existem vários fatores que influenciam o comportamento dos funcionários. Um dos fatores mais importantes é a motivação, que é uma das forças que move as atividades dos funcionários dentro e fora da empresa. Logo, esse trabalho se orienta para o estudo da motivação, sua caracterização, assim como à verificação dos principais fatores que influenciam na motivação dos funcionários de um supermercado Juinense.

## **1.5 JUSTIFICATIVA**

Na vida da organização, se prova que os lucros, os resultados e todo o desenvolvimento da empresa, dependem basicamente da mão de obra dos

funcionários. Devido a isso, as empresas estão buscando conciliar o desenvolvimento de comportamentos com a excelência na produção. Assim, as empresas buscam identificar fatores que possam influenciar na Qualidade de vida no trabalho, a fim de buscar a eficiência e eficácia das atividades realizadas pelos funcionários e alcançar os resultados esperados pela empresa.

Essa preocupação não está apenas relacionada com as necessidades dos indivíduos, mas também com o quanto ele poderá se empenhar dentro da empresa enquanto estiver motivado a exercer suas atividades. Todos esses aspectos levam a empresa a se estruturar e desenvolver atividades que influenciem o interesse, como também o crescimento das perspectivas empresariais.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

A monografia está estruturada em cinco capítulos, que são:

No capítulo 1 encontra-se a introdução, os objetivos geral e específicos, a delimitação da pesquisa, a justificativa e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2 tem-se o Referencial teórico, onde serão abordados termos técnicos e referência bibliográfica teórica do tema “motivação nas organizações”.

O capítulo 3 contém a metodologia da pesquisa, onde estarão descritos passo a passo todos os métodos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento do estudo de caso.

No capítulo 4 descreve-se a análise de dados, onde estão descritas todos os dados da empresa pesquisada.

No capítulo 5 por fim, tem-se a conclusão, na qual a pesquisadora explica suas idéias e propõe sugestões ao finalizar o estudo de caso.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MOTIVAÇÃO

Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 121), dizem que a motivação “é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho.”

Complementando Wagner III e Hollenbeck, Chiavenato declara que:

Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. (CHIAVENATO (1982, p. 414 apud ESCORSIM; KOVALESKI; FRANCISCO, 2005)

A motivação é um fator que está presente dentro de cada indivíduo. Estar motivado ou não depende das necessidades que cada um tem e qual o nível de prioridade que possuem. Assim sendo, se uma pessoa não se sente motivada, independente dos fatores que a empresa fornecer, isso não mudará o sentimento de motivação ou desmotivação em que se encontra.

Baseando-se em Maximiano (2006), a motivação possui diversos significados, e pode relacionar-se em motivação para estudar, trabalhar, viajar e até mesmo para não fazer nada. É a motivação que indica as causas do comportamento das pessoas, seja ele bom ou ruim, pois é o combustível que move os sentimentos e possui três propriedades: direção onde a motivação leva o comportamento; ou seja, uma pessoa irá buscar caminhos capazes de conduzir seu comportamento à motivação; intensidade com que a motivação se manifesta; permanência de tempo que a motivação dura.

A motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo. (MAXIMIANO, 2006, p. 250)

Chiavenato (1982, p. 417), afirma que a motivação é “um estado profundo que energiza ativa, ou move... dirige ou canaliza o comportamento em direção a objetivos.” Ao mesmo passo que Montana (1999, p. 203 apud Escorsim; Kovaleski; Francisco, 2005) conceitua motivação como o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada.”

A motivação é um sentimento único que pode variar de acordo com o que satisfaz ou fere o seu ego. Uma pessoa pode manter níveis de motivações altos, quando alguma ação ou atividade lhe proporcione satisfação, pois o que talvez seja um motivo para se manter satisfeito em determinada atividade, pode deixar totalmente desmotivado em outra tarefa.

Dentro do campo da administração, essa motivação resulta em uma pessoa totalmente disposta a desenvolver atividades dentro da sua área de trabalho, essa determinação se volta a favor da empresa, como também pode se voltar à direção oposta da empresa, onde o funcionário se dispõe a fazer greves, reivindicações, falta de comprometimento, níveis de produção baixos; tudo que possa ocasionar a demissão dos funcionários.

Para Maximiano (2006, p. 269), “a motivação resulta da interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente.”

Os motivos considerados internos são relacionados aos sentimentos que as pessoas adquirem em relação a ter prazer ou não de realizar, aceitar certos acontecimentos afetados pelo ambiente de convívio. Maximiano (2006, p. 269) diz que “os motivos internos fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras; sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros.”

Assim como os motivos internos se influenciam na motivação de um indivíduo, os motivos externos também causam reações positivas ou negativas na motivação individual, a esse respeito, Maximiano (2006, p. 269) salienta que:

Os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Os motivos externos satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas pelo ambiente, os padrões estabelecidos pelo grupo de colegas, os valores do meio social, as oportunidades de carreira e muitos outros componentes da situação de trabalho. (MAXIMIANO, 2006, p. 269)

Os motivos externos estão ligados a tudo que vem de fora da pessoa. Dentro da empresa podemos verificar que podem ser considerados motivos externos os benefícios, as recompensas, salários, ambiente físico, amizade, reconhecimento, entre outros.

A motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, seus objetivos, bem como o clima que lhe é próprio.

Apesar das dificuldades com pessoas enfrentadas pelas organizações, elas continuam tendo que fazer face ao desafio de atrair a sua mão-de-obra e criar condições para que tais pessoas aí permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte dos seus cargos. (BERGAMINI, 1997, p. 25)

Por mais difícil que seja lidar com os sentimentos das pessoas, por serem extremamente instáveis, as empresas devem aplicar melhorias nos fatores que conduzem os seus funcionários à motivação, para continuar desempenhando e exercendo suas atividades com qualidade e satisfação.

Lévy-Loboyer (1974, p. 150 apud Bergamini 1997, p. 68) diz que “a motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação”. Veremos então como a satisfação no trabalho está ligada com a motivação.

Assim como Wagner, Kwasnicka (1990, p. 55) complementa e diz que:

A motivação refere-se aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo. Os motivos são as formas de tensão que ocorrem nos indivíduos. É alguma coisa interna ao indivíduo. A administração deve procurar o que motiva o indivíduo e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais, por extensão. (KWASNICKA, 1990, p. 55)

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. (MAXIMIANO, 2006, p. 269)

## 2.2 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

Existem vários fatores que causam uma situação de motivação, variando extremamente de estado de saúde, físico, emocional ou financeiro de cada pessoa; entretanto, dentro das organizações, essa tarefa é uma responsabilidade do gerente, pois ele tem a função de estimular os seus subordinados a desenvolver as atividades que se deseja alcançar.

O processo de motivação surge inicialmente com um desequilíbrio interno, este desequilíbrio está dado pela carência (ou excesso) de algo no organismo. Este desequilíbrio cria uma tensão, o 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. Toda necessidade é uma necessidade de algo. Portanto, é necessário que se defina os objetivos que poderão satisfazer a necessidade. A partir de então é necessário definir e realizar as ações para atingir os objetivos. Se as ações levam a atingir os objetivos, a necessidade será satisfeita, encerrando um ciclo da motivação. Quando o desequilíbrio surgir novamente, a tensão e o impulso, o indivíduo estará predisposto a repetir as ações que levaram a consecução dos objetivos, a satisfação da necessidade. Dizemos que o indivíduo está motivado. Caso as ações conduzam ao alcance dos objetivos e, portanto, à satisfação da necessidade, o indivíduo pode-se frustrar

Dentro desse campo complexo, temos três tipos de motivação, motivação extrínseca, intrínseca e consciente.

## 2.2.1 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

Para Bergamini (1997), a linha do comportamento organizacional propõe:

[...] que a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório [...] a base teórica concebida pelas teorias comportamentalistas como motivação deve ser mais corretamente entendida como uma forma de condicionamento. Alguns autores se referem a ela dando-lhe o nome de motivação extrínseca. (BERGAMINI, 1997, p. 39)

“A atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório.”  
(Bergamini, 1997, p. 39)

Por conseguinte, Bergamini (1997, p. 39) comenta que:

[...] o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. Quando são administrados prêmios, está-se lançando mão ao reforço positivo. A premiação oferecida após a ocorrência de um comportamento verdadeiramente (sic) desejável ilustra uma situação de *feedback* positivo que estimula a adoção desse comportamento de forma mais permanente. O *feedback* ou reforço negativo caracteriza-se como uma forma de punição que é aplicada após um comportamento indesejável e tem o poder de diminuir a frequência do uso de tal ação, chegando a extinguir especificamente esse tipo de comportamento. (BERGAMINI, 1997, p. 39, grifo do autor)

A motivação extrínseca pode ser ordenada como tudo que a empresa pode oferecer para os seus funcionários, está ligada com as recompensas externas, como salários, benefícios, respeito etc. Essas ações estão condicionadas conforme a motivação e expõem que os interesses dos funcionários nas recompensas externas possibilitam desencadear um desempenho satisfatório das atividades.

A motivação é um fator interno. Quando falamos de motivação externa nos referimos aos denominados incentivos que são estímulos externos que aguçam e fazem surgir a motivação no indivíduo. Esses estímulos externos incentivam a motivação quando certas necessidades podem ser satisfeitas.

Segundo Bergamini (1997, p. 39) “o comportamento humano pode ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou opiniões disponíveis no meio ambiente.”

Após o uso de reforço positivo onde se oferecem estímulos e recompensas aos funcionários, o comportamento obtido através desses estímulos não deve ser contrariado; neste caso, não deve se usar estímulos negativos, pois se acaso as empresas retirarem as recompensas, as atitudes já adquiridas pelos funcionários desaparecerão, dando origem a ambientes controversos e frustrantes. Deve então a empresa, estar ciente dos mais variados resultados que os efeitos do condicionamento podem trazer, pois esses resultados são improdutivos e não produzem mudanças duradouras.

Steer e Porter (1983, p. 10, apud Bergamini, 1997, p. 39) dizem que “estritamente falando, a teoria do reforço não é uma teoria sobre a motivação, porque, em si mesma, ela não diz respeito àquilo que energiza ou inicia o comportamento”.

## **2.2.2 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA**

A motivação intrínseca é ordenada como um impulso que vem de fontes internas, feita da vontade e dos desejos que as pessoas possuem.

Ao passo que para Gooch e McDowell (apud Bergamini, 1997, p. 83) “a motivação é 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.”

Observa-se, portanto, que não é possível motivar uma pessoa para ela executar tarefas, mas sim impulsioná-la a desenvolver certas atividades. Entretanto, isso só poderá ocorrer se houver vontade de executar as atividades, no qual cada indivíduo sabe os desejos que possui e sua capacidade de satisfazê-los.

Bergamini (1997, p. 83) apresenta a motivação intrínseca como:

[...] à importância das fontes internas ou intrínsecas de energia motivacional, deixando sempre subjacente a crença de que nada pode fazer para conseguir motivação de uma pessoa, a não ser que ela mesma esteja espontaneamente predisposta para tanto. (BERGAMINI, 1997, p. 83)

Tomando-se por base em Bergamini (1997), a motivação é um processo que depende da vontade que cada um tem de desenvolver suas atividades ou de conseguir alcançar algo que se queira. Diante disso, não é difícil perceber que quando os funcionários gostam do que fazem se dedicam mais tempo e disposição para o seu trabalho.

A teoria dos instintos se baseou nas necessidades e impulsos em razão de cada pessoa possuir uma reação particular ao caso, do que Bergamini (1997, p. 86) afirma que o instinto é “entendido como um padrão de comportamento inerente a própria espécie; portanto, característico a ela e estereotipado, que possui uma energia própria a ser liberada sempre no sentido de dentro para fora.”

A adaptação do indivíduo ao ambiente é um papel do instinto na orientação da motivação, sendo responsável pelo controle do comportamento em uma direção. Esse processo de adaptação é mencionado por Bergamini (1997, p. 86) como: “processo de adaptação e que envolve necessariamente a utilização de um tipo de energia interna que pode ser considerado como o responsável por uma espécie de tensão, que leva os seres a adotarem uma sequência predeterminada de comportamentos.”

### **2.2.3 MOTIVAÇÃO CONSCIENTE**

A motivação consciente também é conhecida por teorias cognitivas que visam à motivação como um antecedente de um acontecimento futuro. Acreditam que as principais razões do comportamento humano são influenciadas pelas crenças que cada indivíduo julga acreditar.

Segundo Bergamini (1997, p. 63), “o princípio mais característico dessa teoria propõe que os principais determinantes do comportamento humano sejam aquelas crenças, expectativas e antecipações que o indivíduo faz em termos de eventos futuros.”

Bergamini (1997, p. 63), explica que “as teorias cognitivas são também conhecidas como teorias da instrumentalidade para as quais a decisão de se engajar numa atividade depende do valor que se atribuiu àquilo que ela pode oferecer como resultado.”

. E a vontade de se empenhar em certa atividade depende do valor que se coloca na atividade e quanto ela pode proporcionar de resultados.

As teorias cognitivas são conhecidas também como teorias da instrumentalidade, onde baseado em Bergamini (1997) a decisão de se empenhar em uma atividade está sujeito ao valor que ela pode oferecer como resultado. Cabe ao indivíduo decidir de maneira razoável empregar suas energias.

Assim Georgopolous, Mahoney e Jones (apud Bergamini, 1997, p. 64) dizem que:

Caso um trabalhador percebe a alta produtividade como o caminho que o leva aos seus objetivos pessoais, tenderá a assumir altos padrões de produtividade. Ele poderá, também, ver a alta produtividade como instrumento do seu rápido avanço profissional. Caso valorize esse processo, assumirá normalmente altos níveis de produtividade. (GEORGOPOLOUS; MAHONEY; JONES apud BERGAMINI, 1997, p. 64)

Com base no fundamento de Bergamini (1997), os indivíduos que se comprometem a realizar determinada atividade desejam ser retribuídos de acordo com que admitem ser recompensador; de acordo pós a notabilidade dentro da empresa. Toda via essas condições liberam sensações de reconhecimento, eficiência, responsabilidade. É indiscutível que qualquer trabalhador busca em meio a empresa, uma oportunidade para seu crescimento profissional: é uma expectativa natural que se torna um referencial de auto estima.

### **2.3 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS**

As Teorias de conteúdo segundo Stoner e Freeman “concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento.” (1994, p. 323). Tentam identificar quais são os fatores que motiva as pessoas.

Na teoria de processos preocupa-se em identificar como o comportamento dos subordinados se desenvolve.

### 2.3.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES – MASLOW

Maslow (1943, apud Spector, 2002, p. 200) “afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas.”

De acordo com Stoner e Freeman, Maslow “via a motivação humana como uma hierarquia de cinco necessidades” (1994, p. 324) (FIG. 1).



Figura 1 – Hierarquia das necessidades humanas de Maslow.  
Fonte: Adaptado de Maximiano, 2006, p. 263

O indivíduo será motivado a satisfazer suas necessidades de acordo com que cada uma representa no grau de importância no momento. Segundo Maslow a hierarquia das necessidades está seqüenciada em cinco categorias, sendo elas: Necessidades fisiológicas; Necessidades de segurança; necessidades sociais; Necessidades de estima e, Necessidades de auto realização.

De acordo com Maslow:

*Necessidades fisiológicas:* constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. São necessidades inatas [...] denominadas necessidades biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e reiterada, a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo. (MASLOW apud CHIAVENATO, 2004, p. 66, grifo do autor)

Com base em Aguiar (2005), as necessidades fisiológicas ficam em primeiro lugar, sendo consideradas básicas, caso as demais estejam insatisfeitas, o próprio organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas. É preciso satisfazê-las antes de se preocupar com qualquer outra coisa. Nessas necessidades estão relacionados alimentos, exercícios, vestimenta, sexo, abrigo e etc.

Para Aguiar (2005), as necessidades de segurança surgem de acordo com o que as fisiológicas vão sendo satisfeitas, e “envolvem a estabilidade, a proteção, a ausência de medos e de ameaças e a ausência de ansiedade.” (p. 355-356) Quando não são satisfeitas, essas necessidades tomam conta do ser, sendo colocada como objetivo principal que dominam o indivíduo.

*Necessidades de segurança:* constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A busca de proteção contra a ameaça ou privação, fuga ao perigo, busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades. (MASLOW apud CHIAVENATO, 2004, p. 66-67, grifo do autor)

As necessidades de segurança são as necessidades de proteção que as pessoas procuram contra as ameaças a sua integridade física e moral.

Segundo Maslow (apud Chiavenato, 2004, p. 67, grifo do autor) “*Necessidades sociais:* são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. São as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade, afeto e de amor.”

Como todos os seres humanos, ninguém vive sozinho, todos necessitam de um ambiente rodeado de pessoas que possibilitem a sensação de conforto, e é aí que entram as necessidades sociais, as quais estão ligadas aos sentimentos que outras pessoas são capazes de transmitir.

As necessidades de estima de acordo com Maslow (apud Chiavenato, 2004, p. 67), “são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê

e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima [...] sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo.”

Relacionam-se ao próprio ser, ou seja, são sentimentos que dão confiança, segurança, força, que façam as pessoas se sentirem úteis ao ambiente de convívio, que depende do ambiente externo, e a falta de determinação acaba provocando uma desmoralização, omitindo a pessoa a falta de coragem e inferioridade.

Maslow (apud Chiavenato, 2004, p. 67) diz que:

*Necessidades de auto-realização:* são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Levam a pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda vida. (MASLOW apud CHIAVENATO, 2004, p. 67, grifo do autor)

A auto-realização é uma das necessidades de desenvolvimento das suas potencialidades, de realização pessoal e profissional.

Baseando se em Aguiar (2005), as necessidades dos seres humanos não são respectivamente saciadas de acordo com a hierarquia, elas dependem de como eles se sentem e qual o nível de ambição para aquilo que desejam. Pois assim que uma necessidade é saciada, surge outra; dessa forma, a hierarquia é um modo de identificar os grupos em que se encaixam as principais necessidades, pois não obrigatoriamente há uma seqüência de realizações.

### **2.3.2 TEORIA DOS DOIS FATORES – HERZBERG**

Herzberg se baseou na pirâmide de Maslow, de acordo com Herzberg (apud Bergamini 1997), “referindo-se aos mesmos fatores: ressalta que eles não trazem satisfação, mas a sua inexistência pode causar grande insatisfação.”

Baseando-se em Herzberg (1968 apud Spector 2002, p. 202), afirma que:

[...] a motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas ou das condições de trabalho. As necessidades humanas no trabalho estão divididas em duas categorias – as derivadas da natureza animal dos seres humanos, como as necessidades físicas, e as que são relacionadas a um nível mais elevado, habilidade única dos humanos para o crescimento psicológico. (HERZBERG apud SPECTOR, 2002, p. 202)

Segundo Bergamini (1997), entende-se então que a motivação não depende dos incentivos proporcionados pelo gerente, mas sim das condições que a empresa disponibiliza. Quando a empresa fornece um ambiente físico agradável e logo sem demandas venha a retirar essas vantagens, pode ocasionar grandes problemas por viabilizar que as pessoas se sintam punidas por ter sido retirado aquilo que elas já tinham como um bem adquirido.

Para Herzberg existem dois fatores principais que influenciam na motivação, fatores motivacionais e fatores higiênicos:

1. Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados fatores motivacionais ou intrínsecos. 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. (BERGAMINI, 1997, p. 268)

Os fatores motivacionais estão ligados ao conteúdo do trabalho em si, que relaciona todo o envolvimento e satisfação do funcionário com a atividade que executa.

Na visão de Chiavenato, “os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência.” (2004, p. 69)

Os fatores Higiênicos estão relacionados com as condições do ambiente de trabalho, e é considerado um fator extrínseco, pois não proporciona motivação, mais sim deixa de propiciar sentimentos de insatisfação.

2. Fatores relacionados com as condições de trabalho, chamados fatores extrínsecos ou higiênicos. Estilo de supervisão de chefe; Relações pessoais com os colegas; Salário; Políticas de administração de pessoal; Condições físicas e segurança do trabalho. (BERGAMINI, 1997, p. 268)

Chiavenato comenta a respeito dos fatores higiênicos o seguinte: “Fatores higiênicos. Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho” (2004, p. 69) Assim como nesse trecho Chiavenato diz [...] “os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados.” (2004, p. 69)

Herzberg (apud Chiavenato, 2004, p. 70) “concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.”

### **2.3.3 TEORIA DA REALIZAÇÃO/NECESSIDADES – MCCLELLAND**

Baseado nas necessidades de Maslow, McClelland identificou três necessidades que de certa forma complementaram as propostas de Maslow, ela ressalta que os seres humanos adquirem certas necessidades no decorrer da vida.

Resume-se a três necessidades que são: necessidades de realização, necessidade de poder e necessidade de associação ou filiação, apresentadas no QUADRO 1.

Quadro 1  
Três Necessidades de McClelland

CONCEITO	SÍMBOLO	DEFINIÇÃO
<b>Necessidades de realização (<i>achievement</i>)</b>	nAch	Necessidades de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência.
<b>Necessidade de filiação (<i>affiliation</i>)</b>	nAff	Necessidade de relacionamento e amizade
<b>Necessidade de poder (<i>Power</i>)</b>	nPow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas

Fonte: adaptada de Maximiano, 2006, p. 265

Segundo McClelland (apud Bergamini, 1997), as pessoas do tipo nAch (necessidade de realização), são pessoas que buscam desafios, suas metas são ousadas mas viáveis, além de procurarem caminhos que os resultados sejam fáceis de serem controlados. Pessoas com necessidades de realização procuram enfatizar as metas e possíveis recompensas. São altamente ambiciosos, pois buscam realizações de alto nível, ultrapassando os padrões de excelência.

As pessoas consideradas da categoria nAff (necessidade de filiação) tendem a valorizar as relações humanas, são pessoas que valorizam as amizades e buscam poucos conflitos.

A capacidade de satisfazer à necessidade de filiação é influenciada pelo ambiente que cerca a pessoa e por suas habilidades interpessoais. Porém, as pessoas que têm grande necessidade de filiação frequentemente sofrem de carência de habilidades interpessoais. (MAXIMIANO, 2006, p. 265)

Pessoas nAffs dão mais importância ao relacionamento que a realização das tarefas, e essa atitude torna-se prejudicial, pois cria um ambiente de conformidade diante das situações que se ocorre dentro da empresa.

As nPows (necessidades de poder) estão correlacionadas aos indivíduos que buscam sempre cargos que possam influenciar as outras pessoas, e ter

prestígio dentro do seu ambiente de trabalho. De acordo com McClelland (apud Maximiano, 2006, p. 266):

Os nPows têm duas orientações distintas: poder pessoal e poder institucional. O poder pessoal é perigoso porque pode conduzir à tentativa de dominação, ao passo que o poder institucional é benéfico porque enfatiza o desenvolvimento de grupos eficazes, trabalho organizado, recompensas eqüitativas e o bem da organização. (MCCLELLAND apud MAXIMIANO, 2006 p. 266)

A teoria da realização contribui para o ajustamento das pessoas em determinados cargos dentro da empresa. Em grande parte das empresas, existem pessoas certas em lugares errados, ou seja, pessoas trabalhando com cargos que não exploram seus pontos fortes. Com análises das necessidades dos funcionários e as características dos cargos é possível diminuir o estresse, o baixo desempenho, etc. Assim é possível que os indivíduos atuem em atividades que os desafiem, que os estimulem.

#### **2.3.4 TEORIA DA EXPECTAÇÃO – VROOM**

Vroom acredita que (apud Chiavenato, 2004, p. 70) “a teoria de motivação restringe-se exclusivamente à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais.”

Conforme Chiavenato (2004) para Vroom existem três fatores que determinam a motivação para produzir:

1. Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos. 2. A relação que o indivíduo percebe entre a produtividade e alcance de seus objetivos individuais. 3. Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo. (CHIAVENATO, 2004, p. 70)

Baseando-se em Chiavenato (2004), um indivíduo pode aumentar sua produtividade nas seguintes condições:

1. Objetivos pessoais do indivíduo: que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante. Existem outras combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente. 2. Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade. Se um operário tem como importante objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que consagrou como padrão de produção informal. Produzir mais poderá significar a rejeição do grupo. 3. Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade. Se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito. Como é o caso de uma pessoa colocada em cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa. (CHIAVENATO, 2004, p. 70-71)

O que move a produção de uma pessoa dentro da organização são as oportunidades que cada um vê diante das necessidades. A teoria da expectativa é formada por dois fatores que são as recompensas e os resultados.

A teoria da expectativa [...] propõe que as pessoas se esforçam para alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo que evitam os resultados indesejáveis. Trata-se de uma teoria *hedonista*, segundo a qual as pessoas escolhem os comportamentos em função da perspectiva de satisfação ou insatisfação que os resultados desses comportamentos proporcionam. (MAXIMIANO, 2006, p. 252, grifo do autor)

Para que os indivíduos sejam motivados, é preciso estar disposto a desenvolver certas atividades que lhes proporcionem recompensas que futuramente irão se reverter em resultados.

Lawler (apud Chiavenato, 2004, p. 72-73) diz que “o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento, como o companheirismo e dedicação à organização.”

A teoria da expectativa relata o comportamento das pessoas para alcançar aquilo que se almeja, ou seja, retrata a evidência de que o esforço para se alcançar um objetivo pode ou não valer a pena. Desenvolver uma atividade que envolva um grande esforço e lhe garanta uma recompensa ou resultado pode compensar desde que não influencie dentro de outra atividade superior à recompensa do esforço.

Dessa forma, para que aconteça a motivação, o subordinado deve estar interessado na recompensa pela atividade desempenhada.

Baseando-se nessa teoria, Wagner III e Hollenbeck desenvolveram o modelo de motivação e desempenho que será explicado a seguir.

### 2.3.4.1 MODELO DE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

Como visto anteriormente, este modelo é baseado no Modelo de Expectação de Vroom, entretanto, “na forma como foi ampliada por Porter e Lawler e complementado por várias outras teorias”, “é uma teoria ampla que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho” (Wagner III e Hollenbeck, 2006, p. 89).

O modelo segue uma série de passos para se chegar a um resultado, como podemos ver na FIG 2.

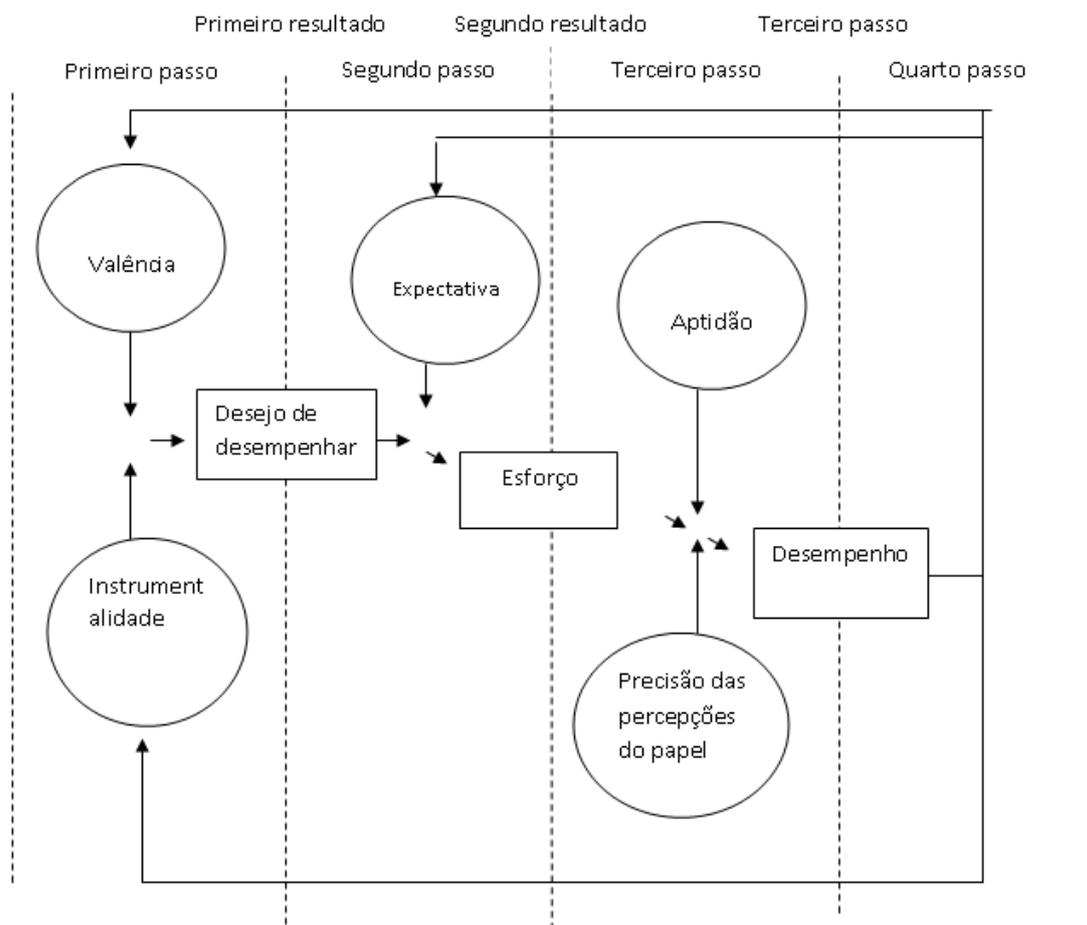


Figura 2 - Um modelo de Diagnóstico da Motivação e do Desempenho.

Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck, 2006, p. 92

Baseando-se em Wagner III e Hollenbeck (2006) o modelo de motivação e desempenho possui cinco componentes que são: a valência, a instrumentalidade, expectativa, aptidões, e a precisão das percepções, agrupados em quatro passos essenciais onde os componentes se combinam para explicar três resultados que são o desejo, esforço e desempenho.

A valência de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 89)

Está baseado na suposição de que a qualquer momento uma pessoa prefere certos resultados a outros. Valência é uma medida da atração que um determinado resultado exerce sobre um indivíduo ou a satisfação que ele prevê receber de um determinado resultado. (WAGNER III E HOLLENBECK, 2006, p. 89)

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), os resultados obtidos através da valência são determinados de acordo com o que cada indivíduo está disposto a fazer, já que quando uma pessoa busca alcançar aquilo que deseja, o resultado seria uma valência positiva, da mesma forma que teríamos uma valência negativa caso não existisse vontade de alcançar, ao passo que uma pessoa indiferente quanto ao que deseja alcançar tem-se uma valência nula.

“A convicção de uma pessoa acerca da relação entre executar uma ação e experimentar um resultado é denominada instrumentalidade ou *expectativa desempenho-resultado*.” (Wagner III e Hollenbeck, 2006, p. 90, grifo do autor)

A instrumentalidade está associada à valência, pois um indivíduo terá vontade de realizar uma determinada atividade caso seja considerada forte e as recompensas forem altas. Em virtude disso, é preciso procurar conhecer além das suas satisfações de alcançar um resultado.

O terceiro elemento da teoria da motivação e desempenho é a expectativa, que para Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 90) “são convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem.” De acordo com Vroom (apud Wagner III e Hollenbeck 2006, p. 90)

Sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, torna-se claro que seu comportamento é afetado não só por suas preferências entre resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que eles são prováveis. (VROOM apud WAGNER III E HOLLENBECK, 2006, p. 90)

As teorias complementares usadas por Wagner III e Hollenbeck são as teorias das necessidades, da aprendizagem, da auto eficácia e da fixação de metas. Eles implementaram outras teorias, pois elas abordam muito mais detalhes da motivação, ajudando a elaborar os principais conceitos do modelo de motivação e desempenho.

A teoria da necessidade de Maslow, como explicada anteriormente, abrange cinco tipos distintos de necessidades, as necessidades fisiológicas, consideradas básicas; de segurança; de amor (sociais), de estima e de auto-realização. Wagner III e Hollenbeck dizem que a teoria das necessidades

Influenciam a motivação na base da prepotência das necessidades, ou seja, as necessidades residentes no mais alto grau da hierarquia só podem influenciar a motivação se as necessidades dos graus inferiores já se encontrarem, em grande parte, satisfeitas. (WAGNER III E HOLLENBECK, 2006, p. 93)

Para Wagner III e Hollenbeck a teoria das necessidades fornecem apenas aquilo que os seres humanos desejam, e para conseguir entender a motivação é preciso saber o que elas acreditam que as levará até aquilo que elas desejam, chamadas de instrumentalidade. Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 97) dizem que “as teorias da aprendizagem ajudam a esclarecer como as relações entre comportamentos e recompensas passam a ser percebidas.”

A teoria da aprendizagem possui dois tipos: a operante e a social. Na teoria operante as pessoas introduzem comportamentos com base em resultados que foram reforçados. Entrando nessa parte, o reforço positivo influencia as pessoas a executarem suas tarefas, sabendo do resultado que terão. Já no reforço negativo, é um incentivo que influencia o comportamento, uma vez que o indivíduo obtém um comportamento que é acompanhado pela remoção de algo que a pessoa não goste.

Entretanto, na teoria da aprendizagem social, diz-se que os indivíduos modelam seu comportamento observando o comportamento de pessoas que estão a

sua volta. Assim sendo, após uma pessoa receber algum tipo de repreensão ou elogio, através da observação os demais indivíduos saberão de que forma agir quando ocorrer com eles.

A partir da instrumentalidade e valência que se combinam, temos os primeiro resultado, o desejo de desempenhar. Para Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 99), “as pessoas serão motivadas ao desempenho de alto nível desde que percebam que a recepção de resultados de valência alta depende de sólido desempenho pessoal.”

Expectativa, teoria da auto eficácia, “refere-se aos juízos que as pessoas fazem sobre sua capacidade de executar cursos de ação exigidos no trato com situações esperadas.” Pessoas que possuem auto eficácia são capazes de enfrentar as dificuldades por maiores que sejam, ao passo que pessoas desprovidas de sentimento de capacidade esmorecem quando surgem obstáculos. O segundo resultado, chamado de esforço, se obtém através da combinação do desejo de desempenhar e a expectativa

A teoria da fixação de metas ou precisão das percepções do papel, segundo Wagner III e Hollanbeck (2006, p. 101):

São as convicções das pessoas acerca do que se supõe que elas estejam realizando no trabalho e como o estão realizando. Quando essas convicções são precisas, as pessoas que enfrentam uma tarefa sabem o que precisa ser feito, quanto precisa ser feito e quem terá a responsabilidade de fazê-lo. (WAGNER III E HOLLANBECK, 2006, p. 101)

Essa teoria explica que as pessoas depositam energia no desenvolvimento das tarefas que estarão ligadas com as atividades e resultados corretos, segundo Wagner III e Hollanbeck (2006). O terceiro resultado, o desempenho, temos através da combinação dos fatores motivacionais, que possibilitam com o tempo a mudança de motivação. Essas mudanças podem ocorrer diante das tarefas que executam, as recompensas, esforço, experiências etc.

Contudo, o modelo de motivação e desempenho refere-se aos desejos e reais vontades que as pessoas possuem para desenvolver certas atividades. Quanto vale realizar determinada ação e quanto vale o seu esforço para que essas atividades sejam desenvolvidas. Visto que, para que a excelência seja alcançada,

esse desejo só existirá quando o indivíduo estiver motivado a desenvolvê-la, e quanto ele receberá de recompensa pelo esforço que será preciso.

### **2.3.5 TEORIA DA EQUÍDADE – STAVY ADAMS**

Essa teoria refere que as recompensas devem ser relacionadas de acordo com o esforço e deve ser iguais para todos; ou seja, deve haver um equilíbrio. Se um grupo de pessoas trabalha em um segmento da empresa e desempenha a mesma função, é justo e equivalente que receba a mesma recompensa pelo seu trabalho.

Segundo Maximiano (2006), dessa teoria presumiu-se que as pessoas sempre fazem comparações entre o quanto recebem por aquilo que trabalharam com os esforços e recompensas de outras pessoas. Assim, quando as pessoas percebem essa falta de igualdade, acabam criando uma desarmonia entre querer a igualdade e o que realmente acontece, pois uns se esforçam menos e conseguem mais, podendo também uns se esforçar mais e conseguirem menos.

Dessa forma, a teoria da equidade ajuda a entender como as pessoas reagem nas situações de distribuição das recompensas dentro do ambiente de trabalho e como tudo isso influencia na motivação das mesmas.

As comparações são feitas de acordo com referências, que são outras pessoas ou a própria pessoa numa situação diferente.

Há quatro tipos principais de referências: 1. A própria pessoa, numa posição ou situação diferente na mesma organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual. 2. A própria pessoa, numa posição ou situação diferente em outra organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual. 3. Outra pessoa ou grupo de pessoas, na mesma organização. 4. Outra pessoa ou grupo de pessoas, em organizações diferentes. (MAXIMIANO, 2006, p. 258)

Entretanto, quando essa relação resulta em um sentimento de desigualdade, acontece de ocasionar a falta de equidade, que pode ser positiva quando um funcionário recebe uma maior remuneração, como também negativa, quando o funcionário acaba recebendo menos que os demais.

Essa falta de equidade produz segundo Maximiano (2006) seis tipos de comportamentos sendo, alterações no esforço exercido. Por exemplo, uma pessoa deixa de se esforçar ou de ser pontual, por acreditar que não produz a recompensa esperada, ou desperdiça recursos propositamente; alterações nos resultados produzidos. Por exemplo, uma pessoa pode aumentar a quantidade de peças produzidas ou clientes atendidos, mas diminuir a qualidade; distorção da autopercepção. Por exemplo, a pessoa pensa que está trabalhando mais do que devia ou que fez a escolha errada de carreira; distorção de percepção de outros. Por exemplo, a pessoa pensa que um colega tem um cargo indesejável, ou que requer tantas qualificações como o seu; escolha de outra referência. Por exemplo, a pessoa sente-se inferiorizada comparando-se com o colega que se tornou presidente, e procura pensar em um colega em situação inferior e, abandono da situação presente. Por exemplo, a pessoa deixa o emprego ou a profissão.

A teoria da equidade é muito subjetiva, pois o que talvez seja justo para um gerente, seja injusto com um subordinado, dessa forma, recai como certo o que o ambiente.

## **2.4 FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO**

Para que aja a motivação, a empresa deve buscar diminuir os níveis de desmotivação através de procedimentos capazes de influenciar os indivíduos de uma empresa a desenvolver suas atividades.

Muitos ainda acreditam que o dinheiro é um grande fator motivacional, entretanto, os profissionais de hoje estão buscando estímulos capazes de satisfazer suas necessidades profissionais e pessoais. Busca reconhecimento, crescimento profissional, perspectiva de vida, participação dentro da empresa, entre outros.

### **2.4.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO COMO FATOR MOTIVACIONAL**

Muchinsky (2004, p. 301) refere-se à satisfação no trabalho como: “o grau de prazer que um funcionário sente com seu cargo.”

*Satisfação* no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho. (SCHERMERHORN JR; HUNT; OSBORN, 1999, p. 93, grifo do autor)

Tudo depende extremamente das necessidades individuais, visto que algumas pessoas possuem prazer em desenvolver seu trabalho, ao passo que outras se sentem sufocadas com aquilo que exercem.

Em razão de existir enormes diferenças ao que as pessoas esperam de seu trabalho Hulin (1991, p. 460 apud Muchinsky, 2004, p. 301) afirma que:

Trabalhos com responsabilidade podem ser insatisfatórios para algumas pessoas por causa do estresse e dos problemas associados à responsabilidade; outros podem considerar a responsabilidade como uma fonte motivadora. Trabalhos desafiadores podem ser uma fonte de satisfação para algumas pessoas por causa da maneira como elas se sentem a respeito de si mesmas após completar tarefas difíceis; outras podem achar essas recompensas insignificantes. (HULIN, 1991, p. 460 apud MUCHINSKY, 2004, p. 301)

Conforme Spector, (2005) satisfação no trabalho “é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos”.

Os termos satisfação e motivação estão interligados diretamente; a motivação representa a força que move as pessoas para o desempenho dentro do trabalho e a satisfação é o quanto exercer essa atividade representa e lhe proporciona benefícios pessoais dentro da empresa, o que contribui como um sentimento de auto realização, de reconhecimento pelo o que se desenvolve.

De acordo com Spector (2002), a falta de satisfação, conseqüentemente, acarreta a insatisfação proveniente da ausência no trabalho. Pessoas que não gostam do seu trabalho possuem maior probabilidade de se ausentar do trabalho. Essa ausência pode ser correlacionada por várias razões como doença, tanto do funcionário quanto de um membro da família, problemas pessoais e a própria fadiga.

Como propõe Lévy-Leboyer (1994, p.118 apud Bergamini 1997, p. 82): Explicar a motivação pela satisfação dos trabalhadores constitui um erro ou, pelo

menos, uma grosseira aproximação de um desencadeamento complexo de fenômenos que são, ao mesmo tempo, causa e efeito que se sucedem com intervalos irregulares de tempo e são beneficiados por condições específicas.”

Os fatores de satisfação que estão fora das pessoas só podem ser entendidos como reforçadores de comportamentos e como tal têm efeito passageiro. Tais fatores não devem ser considerados elementos que por si só tenham o condão quer de aumentar a satisfação motivacional, quer de garantir a sua estabilidade ou a sua durabilidade desse estado [...] fatores de manutenção, higiênicos ou de movimento nada mais são do que os estimuladores de diferentes reações que surgem e perduram enquanto a necessidade que os valoriza não estiver satisfeita. (BERGAMINI, 1997, p. 54)

Para Bergamini (1997, p. 84), a motivação é uma preocupação fundamental do ser humano, podendo ser considerada com algo que impulsiona, e as suas fontes estão dentro de cada um, sabendo que a satisfação ou a insatisfação que podem oferecer fazem parte apenas dos sentimentos de quem os experimenta.

Tomando-se por base em todo o contexto de que a satisfação é um fator que leva o indivíduo à motivação dentro do ambiente de trabalho, a seguir veremos as principais teorias da motivação.

#### **2.4.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO FATOR MOTIVACIONAL**

Hoje, dentro das empresas, não é importante somente focar na produção, é preciso ficar atento em tudo que pode ocasionar um desinteresse dos funcionários. As condições de vida dos trabalhadores é um fator de extrema importância dentro do ambiente organizacional. Não somente nas condições físicas da empresa, mas também nas condições sociais e psicológicas dos seus colaboradores.

Sendo assim, Chiavenato afirma que [...] para alcançar a qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. (2004, p. 365)

De acordo então com o que Chiavenato diz, para que as empresas possam produzir e agradar o ambiente externo é preciso primeiramente proporcionar

melhores cuidados com o seu ambiente interno, já que são os funcionários responsáveis pela produção da empresa.

“Há dez anos, falar em qualidade no meio empresarial não passava de utopia. Hoje, o quadro mudou, e a organização que não considerar este conceito em seus objetivos ficará para trás em muito pouco tempo” (Silva; De Marchi, 1997, p. 12). O que há tempos era uma atividade completamente ilusória, sem aceitação pelos donos de empresas e comércios, hoje é de fundamental importância para a empresa. Trist (1975, apud Rodrigues, 2009 p. 75) argumenta que “a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) é de fundamental importância para as organizações, tanto dos países desenvolvidos, como dos países em desenvolvimento.”

Assim como Trist citado anteriormente, Nadler e Lawler (1983, apud Rodrigues, 2009, p. 75) dizem que “QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo.”

A QVT hoje é a grande oportunidade que as empresas têm de conduzir sua produção para o alto crescimento. Assim, como a empresa necessita dos funcionários para o desenvolvimento das suas atividades, os mesmos precisam do emprego para satisfazer suas necessidades; desse modo, deve-se haver uma preocupação com a importância da QVT, pois é através de melhorias que o funcionário atingirá seu nível de motivação não só com o trabalho que executa, mas também com o ambiente de trabalho, produzindo mais e, conseqüentemente, aumentando a produtividade da empresa.

Chiavenato ainda afirma que:

A qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer a suas necessidades pessoais com sua atividade na organização. A QVT envolve não somente os aspectos intrínsecos do cargo, como todos os aspectos extrínsecos e contextuais. (2004, p. 367)

Huse e Cummings (1985, apud RODRIGUES, 2009, p. 78) citam as dimensões que trariam ao indivíduo uma melhor QVT. Sendo eles:

1. Adequada e satisfatória recompensa;
2. Segurança e saúde no trabalho;
3. Desenvolvimento das capacidades humanas;
4. Crescimento e segurança profissional;
5. Integração social;
6. Direitos dos trabalhadores;
7. Espaço total de vida no trabalho e fora dele;
8. Relevância social.

A QVT envolve vários fatores pertinentes à auto estima das pessoas dentro da empresa, entretanto, cada pessoa possui diferentes tipos de necessidades, assim alguns benefícios oferecidos não são vistos como fatores da QVT. Entretanto a QVT, o bem-estar, incentivam os indivíduos à vontade de inovar e no desenvolvimento de suas atividades.

De acordo com Violanti (1986, apud SPECTOR, 2002, p. 279), “o ambiente de trabalho contribui de várias maneiras para a saúde física e o bem-estar emocional dos funcionários.”

Baseando- se em Spector (2002), o efeito do ambiente de trabalho pode ser direto e imediato, em que o indivíduo pode sofrer uma lesão ou até mesmo morrer no ambiente de trabalho, assim como pode ser afetado por um longo período, ou seja, trabalhar em algum tipo de substância tóxica pode ocasionar problemas graves à saúde, podendo aparecer somente após muitos anos de trabalho. As diversas atitudes usadas para amenizar os problemas causados pelo trabalho, como o consumo de bebidas agregam problemas indiretos, pois talvez influenciem a saúde.

“Certas pessoas têm maior probabilidade do que outras de apresentar cada uma dessas fontes, apesar de os funcionários, na maior parte das ocupações, poderem encontrar qualquer uma delas.” (SPECTOR, 2002, p. 280)

As doenças podem surgir de acordo com que cada indivíduo executa. Pessoas que trabalham muito tempo sentadas possuem maior facilidade de desenvolver doenças na coluna, sedentarismo e etc., assim como que pessoas que trabalham em caldeiras possuem um risco de vida maior devida as grandes chances de sofrer queimaduras.

Spector (2002, p. 280) diz que: “certas condições que não são físicas, também podem afetar a saúde e o bem-estar emocional.” Assim como os fatores físicos, existem inúmeros causas que prejudicam as pessoas, turnos à noite, horários irregulares, dentre outros que podem de certa forma influenciar em problemas físicos e psicológicos.

“Cada vez mais as empresas que desejarem sobreviver e perpetuar-se deverão investir nas pessoas. Ter uma cultura saudável, valorizando seu capital humano, faz parte da empresa moderna” (SILVA; DE MARCHI, 1997, p. 12)

### **2.4.3 HIGIENE DO TRABALHO**

A higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. (CHIAVENATO, 2004, p. 348)

A higiene do trabalho não consiste apenas em local limpo, mas também em todos os diagnósticos e a prevenção de doenças ocupacionais. Conforme Chiavenato, (2004, p. 348-349) um plano de higiene no trabalho envolve o seguinte conteúdo: 1. Plano organizado abrange todas as prestações de serviços médicos, de enfermeiros e auxiliares; 2. Serviços médicos adequados, em caso de emergência e primeiros socorros, oferecem serviços gratuitos. 3. Prevenção de riscos à saúde, no caso de intoxicações, riscos químicos; riscos físicos, temperatura, radiações; e riscos biológicos, como microorganismos. 4. Serviços adicionais, que envolvem os programas informativos, convênios, caso ocorra desajuste físicos ou mentais, pode ocorrer à mudança de tipo de trabalho, cobertura financeira para casos prolongados e extensão de benefícios médicos.

O papel da higiene no trabalho é prevenir doenças dos funcionários e também o afastamento provisório ou definitivo. Chiavenato (2004, p. 430) conceitua a higiene no trabalho como: “condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental e com as condições de saúde e bem-estar das pessoas”.

A saúde física, está relacionada com a exposição do ser humano aos agentes externos (ruídos, umidade, luminosidade, equipamentos. Essas condições devem atender os órgãos dos sentidos humanos (visão, tato, olfato e paladar)

Já quanto à saúde mental, as condições devem atuar positivamente sobre o comportamento das pessoas a fim de anular os impactos emocionais.

Chiavenato (2004, p. 431) complementa que:

O ambiente de trabalho em si também pode provocar doenças. Uma definição mais ampla de saúde é um estado físico, mental e social de bem-estar. Essa definição enfatiza as relações entre corpo, mente e padrões sociais. A saúde de um empregado pode ser prejudicada por doenças, acidentes ou estresse. (CHIAVENATO, 2004, p. 431)

O ambiente de trabalho é um grande influenciador do bem-estar e da motivação dos funcionários, quanto à satisfação em seu trabalho. Ele contribui extremamente com todas as causas de problemas dentro do emprego, um ambiente inadequado pode causar o desagrado e tornar o funcionário desmotivado quanto ao seu trabalho.

Chiavenato (2004, p. 431-432) complementa então que “um funcionário excelente e competente, mas deprimido e com baixa-estima, pode ser tão improdutivo quanto um funcionário doente e hospitalizado.”

#### **2.4.4 SEGURANÇA NO TRABALHO**

Walton (apud Rodrigues, 2009, p. 83) sugere algumas sugestões para melhorar o ambiente desta dimensão, como:

Horários razoáveis reforçados por um período normal de trabalho padronizado; condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos; limite de idade imposto quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade.(WALTON apud RODRIGUES, 2009, p. 83)

A segurança no trabalho está voltada a antecipar os possíveis acidentes, quanto aos riscos que podem surgir no dia-a-dia da empresa. Chiavenato (2004) diz que a segurança no trabalho está relacionada a três áreas: Prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 352), a segurança no trabalho

[...] é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes seja eliminando condições inseguras do ambiente, seja instruindo ou convencendo as pessoas da utilização de *práticas preventivas*. Ela é indispensável ao desempenho satisfatório do trabalho. (CHIAVENATO, 2004, p. 352, grifo do autor)

Segundo Chiavenato (2004, p. 437), para que seja implantada a segurança no trabalho dentro de uma empresa é preciso seguir algumas etapas:

1. Estabelecimento de um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes.
2. Desenvolvimento de sistemas de relatórios de providências.
3. Desenvolvimento de regras e procedimentos de segurança.
4. Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de segurança. (CHIAVENATO, 2004, p. 437)

Diante dessas condições, algumas empresas instituem os serviços de segurança próprio, para estabelecer normas e procedimentos que estimulem na prevenção de acidentes, ao passo que algumas empresas não conseguem obter nenhum resultado e fracassam caso essas normas não sejam devidamente desenvolvidas.

Com base em Chiavenato (2006), a segurança no trabalho não pode ser voltada apenas na área de produção, ela deve abranger todo o território da empresa; diante disso, cada empresa recebe uma norma específica, depende extremamente de ramo de atividade, tamanho, localização. Levando em conta que essa atividade deve ser bem focalizada e mobilizada diante de todos os operários e funcionários da empresa através de treinamento, simulação de acidentes, atividades que ajudem a conscientização dos funcionários; além de que deve se manter uma acirrada perícia nos equipamentos de segurança e disponibilizar roupa para a execução do trabalho.

Diante disso, é preciso estabelecer uma política de prevenção de acidentes que Chiavenato (2004, p. 354, grifo do autor) conceitua “a *Organização Mundial da Saúde* define *acidente* como um fato não premeditado do qual resulta dano considerável”.

Baptista (apud Chiavenato, 2004, p. 354), por sua vez, diz que

Essas definições caracterizam-se por considerar o *acidente* sempre como um fato súbito, inesperado, imprevisto (embora algumas vezes previsível) e não premeditado ou desejado; e, ainda, como causador de dano considerável, embora não especifique se se (sic) trata de dano econômico (prejuízo material) ou de dano físico às pessoas (sofrimento, invalidez ou morte). (BAPTISTA apud CHIAVENATO, 2004, p. 354)

Perante essas considerações Chiavenato (2004, p. 354) afirma que, acidente do trabalho é “decorrente do trabalho, perturbação funcional ou doença que determine a morte, a perda total ou parcial permanente ou temporária da capacidade para o trabalho”.

A segurança no trabalho é uma atividade que deve ser regularidade dentro de qualquer empresa, pois ela é uma política de prevenção de acontecimentos que possam afetar a vida dos colaboradores como também a integridade da empresa.

Para Spector (2002, p. 301), “uma das principais dificuldades para a prevenção de acidentes de trabalho é conseguir a cooperação dos funcionários para utilizar os equipamentos de segurança adequados e adotar comportamentos seguros.”

A estratégia para o pleno funcionamento da política é promover palestrar de conscientização dos aparelhos oferecidos pela empresa e também procurar manter sempre uma análise das causas dos acidentes.

## **2.4.5 ESTRESSE NO TRABALHO**

Chiavenato (2004, p. 433) conceitua estresse no trabalho como:

[...] conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. É uma condição dinâmica, na qual uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja. O autoritarismo do chefe, a desconfiança, a pressão das exigências e cobranças, o comprimento dos horários de trabalho, a chateza e monotonia de certas tarefas, o baixo astral dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas, como também provocam o estresse no trabalho. (CHIAVENATO, 2004, p. 433)

O estresse dentro do trabalho pode ser ocasionado por vários fatores dentro e fora da empresa. Qualquer tipo de sentimento negativo que uma pessoa possa sentir, pode se transformar em um problema grave ocasionando vários riscos à saúde humana. Conforme mencionado por Chiavenato (2004), existem duas fontes

de estresse dentro do ambiente de trabalho, primeiro os fatores ambientais e externos, que incluem toda a programação do trabalho, como segurança, tranquilidade e também os fatores ambientais como ruídos, pessoas conversando, telefones tocando.

De acordo com a revista *Veja* em entrevista ao psicólogo Steven Sauter sobre as principais causas do estresse no trabalho

Existem vários fatores, entre eles sobrecarga de exigências, falta de diálogo e apoio da chefia e hostilidade entre colegas. A situação piora quando o sujeito não tem controle sobre a função que exerce. Ou seja, não participa de todo o processo de produção e fica sem saber qual será o resultado final que realizou. E a incerteza quanto ao futuro profissional é um grande motivo de stress. (REVISTA VEJA on-line, 20 de julho de 2005)<sup>1</sup>

As reações a essas fontes de estresse são diferenciadas de acordo com cada indivíduo. Pessoas fissuradas no trabalho que buscam alcançar metas, estão mais propícias ao estresse, além de fatores de auto estima, hábitos e exercícios físicos e todo o trabalho, os problemas financeiros, familiares e emocionais ajudam a impulsionar o estresse no trabalho.

Chiavenato (2004, p. 433), afirma que o estresse no trabalho causa sérias consequências para o empregado e para a empresa.

As consequências humanas do estresse incluem ansiedade, depressão, angústia e várias consequências físicas, como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e acidentes. Em certos casos, envolvem abuso de drogas, alienação e redução de relações interpessoais. Por outro lado, o estresse também afeta negativamente a organização, ao interferir na quantidade e qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo e rotatividade e na predisposição a queixas, reclamações e greves. (CHIAVENATO, 2004, p. 433)

O estresse no trabalho hoje é umas das maiores causas de doenças no ambiente de trabalho. Esse estresse pode ser relacionado por vários fatores e depende extremamente de cada indivíduo, pois existem casos de pessoas que sabem controlar as causas do estresse e outras que simplesmente colocam o motivo dos estresse acima de tudo.

---

<sup>1</sup> Entrevista completa com o psicólogo Steve Sauter, na revista *Veja* On-line.  
[http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/200705/entrevista\\_steve.html](http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/200705/entrevista_steve.html)

Pelletier (1984, apud Rossi et al 2010, p. 9, grifo do autor) “O *stress* relacionado ao trabalho põe em risco a saúde dos membros da organização, sendo que de 50 a 80% de todos as doenças tem fundo psicossomático ou estão relacionadas ao nível de *stress*.”

“O Estresse é um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante.” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 121)

O *stress* é vivido no trabalho pela capacidade de adaptação, na qual sempre está envolvido o equilíbrio obtido entre exigência e capacidade. Se o equilíbrio for atingido, obter-se-á o bem estar; se for negativo, gerará diferentes graus de incerteza, conflitos e sensação de desamparo. O *stress* é, talvez, a melhor medida do estado de bem estar da pessoa, já que a qualidade de vida no trabalho é individualizada por meio de suas diferentes manifestações. (LIMONGI 2002, apud WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 122)

Baseando-se em Wagner III e Hollenbeck (2006), são vários os componentes que podem ocasionar o estresse, o estresse surge da combinação entre as pessoas e a sensação do ambiente de trabalho, ou seja, caso ocorra de os funcionários passarem por uma situação que possa comprometer seu emprego, no desafio percebido, talvez não exista nenhuma ameaça real. Mas esse desafio só ocasionará estresse caso afete algo de valor importante, pois se as pessoas acreditam que podem lidar facilmente com o desafio, não haverá estresse.

O máximo de *stress* ocorre, na verdade, quando a dificuldade percebida no desafio está aproximadamente no mesmo nível da capacidade que a pessoa sabe que possui para atender ao que é demandado. A razão disso é que à medida que o nível de dificuldade e o nível de capacidade se aproximam mais e mais, o resultado se torna cada vez mais incerto. É essa incerteza em relação a enfrentar o desafio que gera o *stress*, e não o medo de um resultado negativo. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 123)

#### **2.4.6 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno da empresa estreitamente vinculado ao nível de relacionamento entre empresa e funcionários. Chiavenato (2006, p. 107, grifo do autor) diz que:

O termo *clima organizacional* refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação: é o sumário do padrão total de *experiências e valores de incentivos* que existem em dado conjunto organizacional. (CHIAVENATO, 2006 p. 107, grifo do autor)

Assim como o autor anterior, Figueiredo (2002 apud Motta 2006, p. 32) diz que o clima organizacional é definido como “a qualidade de um ambiente interno organizacional, resultante do comportamento dos trabalhadores, que tem como base a avaliação que eles fazem de seu setor de trabalho, sendo também uma fonte de pressão que direciona as atividades.”

Clima organizacional é conceituado por Stefano e Ferraciolli (2004 apud Stadykoski; Stefano, 2008, p. 2), como “o termo referente a um conjunto de técnicas para entender, mudar e desenvolver a força de trabalho de uma organização, a fim de melhorar sua eficácia e, conseqüentemente, o clima organizacional existente na empresa.”

O clima é baseado na percepção dos trabalhadores com relação ao seu ambiente de trabalho, ele pode ser diferenciado de organização para organização. Srour (1998, apud Motta 2006, p. 33), afirma que “o clima organizacional representa a percepção individual de cada trabalhador e permite conhecer os aspectos da relação de vivência de cada um deles no universo em que trabalha [...]”

As pesquisas para averiguar o clima organizacional procuram identificar as principais causas de desmotivação, absenteísmo, satisfação, além de buscar atender as reclamações, a falta de interação, e possibilita identificar como anda o ambiente de trabalho.

Para Regis Filho e Lopes (1994, apud Motta 2006, p. 34), os resultados das pesquisas de clima visam obter informações que ofereçam respaldo à organização e à chefia para implementarem condições de trabalhos físicas ou psicológicas que provocam o desempenho de alta qualidade.”

Essas pesquisas possibilitam a criação de políticas que ajudem nas melhorias das condições de trabalho dos indivíduos, buscando atender a demanda da motivação profissional, aumentar os benefícios, organizar o trabalho a fim de

buscar melhorias na qualidade de vida no trabalho e proporcionar um ambiente que ajude a alcançar os objetivos organizacionais.

Chiavenato identifica as principais variáveis determinantes do clima organizacional, como variáveis de entrada, saídas próximas e saídas últimas, na FIG 3 mostra os principais fatores do clima organizacional determinante para um ambiente de trabalho.

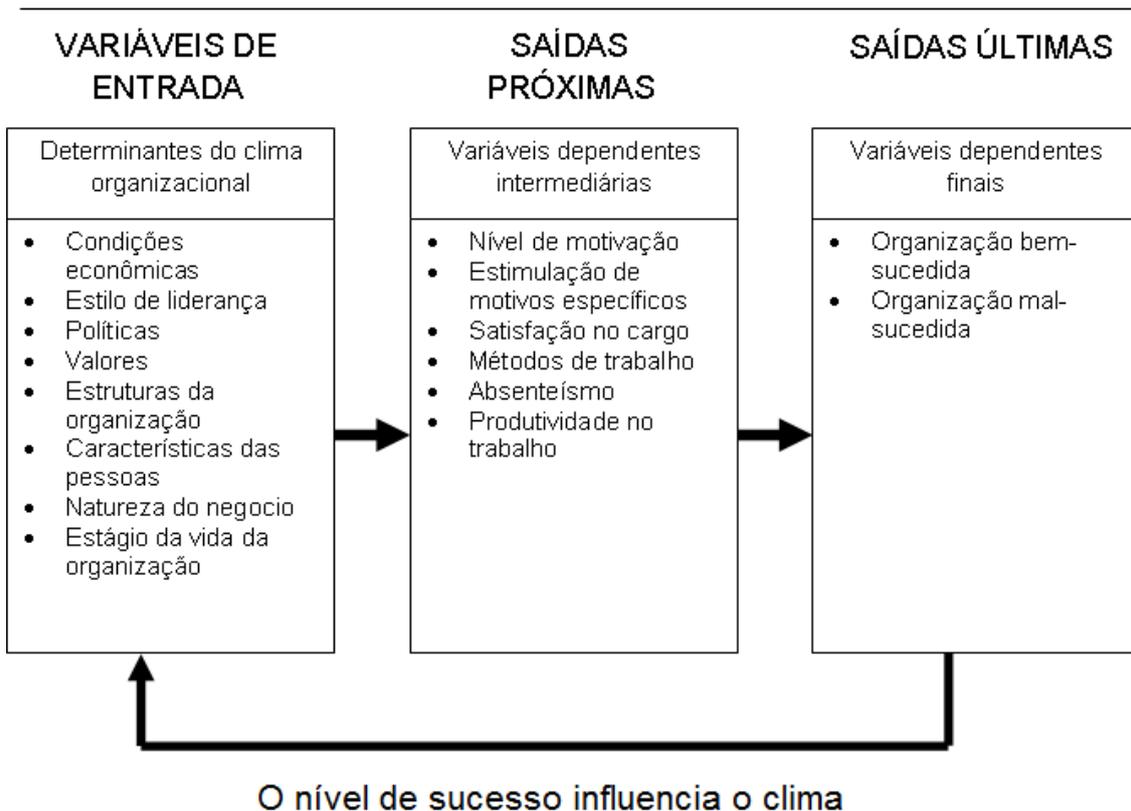


Figura 3 - Fatores determinantes do clima organizacional  
 Fonte: Adaptado de Chiavenato 2006, p. 107

Dessa forma, o clima organizacional é o grau de satisfação que os funcionários possuem em relação ao ambiente de trabalho que a empresa oferece. Luz (2001 apud LIMA; ALBANO, 2002) complementa que:

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa. (LUZ 2001 apud LIMA; ALBANO, 2002)

Baseando-se em Chiavenato (2006) percebe-se que o clima organizacional está altamente relacionado com a motivação dos funcionários em relação do ambiente de trabalho. Quando a motivação dos participantes está alta, o clima organizacional se eleva, conduzindo a relações de satisfação, de alegria, colaboração etc. Entretanto, quando a motivação dos indivíduos está baixa por motivos de frustrações, desavenças ou falta de satisfação das necessidades, o clima organizacional diminui causando uma série de contradições, podendo levar a estados de depressão, insatisfação, desinteresse e até a casos extremos de revoltas.

Conforme Chiavenato (2006, p. 108), o clima organizacional depende de seis dimensões, sendo elas:

1. **Estrutura da organização:** que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina etc.; 2. **Responsabilidade:** que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões; 3. **Riscos:** que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho; 4. **Recompensas:** conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa; 5. **Calor e apoio:** o sentimento de *boa camaradagem* geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização; 6. **Conflito:** o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no *aqui* e no *agora*. (CHIAVENATO, 2006, p. 108, grifo do autor)

O clima quando diagnosticado desfavorável consiste em um ambiente totalmente vulnerável à desmotivação e insatisfação dos indivíduos. Nesse ambiente, os funcionários não possuem incentivos para desenvolver suas atividades, que são realizadas sem qualidade e com atrasos, além de sentimentos de medo e insegurança. Entretanto, quando o clima é considerável neutro, os funcionários apresentam um comportamento tedioso, não apresentando nenhuma reação sobre o ambiente de trabalho.

Finalmente, quando o clima é considerado favorável, os funcionários apresentam várias expressões de motivação e satisfação com o seu ambiente de trabalho. Trabalhar nesse clima, garante um ambiente pró-ativo e influencia no bom relacionamento entre os empregados e a chefia da empresa, além de garantir um bom desempenho nas tarefas do dia-a-dia.

O clima organizacional evolve o ambiente de trabalho e possui uma grande participação na influência da motivação das pessoas, através de um conjunto de acontecimentos, condições e procedimentos que ocorrem diariamente dentro da vida de uma organização. Entretanto, não basta apenas diagnosticar as condições do clima organizacional, é preciso elaborar um plano de ação capaz de suprir essas necessidades e implantar melhorias na qualidade do ambiente organizacional.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa consiste na identificação dos principais fatores que promovem a motivação para o trabalho dos funcionários de um supermercado Juinense e se caracteriza como pesquisa exploratória que de acordo com Figueiredo e Souza (2010, p. 91), “consiste também em investigações empíricas, porém o objetivo é a formulação de questões ou de um problema.” Para Cerco e Bervian (2002, p. 69) “os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo.” Figueiredo e Souza (2010, p. 91), também dizem que “deve utilizar as técnicas de pesquisa qualitativa, tais como: observação participante, história ou relato de vida, análise de conteúdo, entrevista não diretiva, estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa-interação e outras.”

Portanto quanto à natureza dos dados será quali-quantitativo, onde Figueiredo e Souza (2010, p. 107), dizem que “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.”

Markoni e Lakatos (2003, p. 59), afirma que “a razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou grupo de característica.”

A pesquisa qualitativa para Figueiredo e Souza (2010, p. 84), é onde “o pesquisador é um participante ativo, ele interage em todos os processos, compreende, interpreta e analisa os dados a partir da significação das informações coletadas.”

A abrangência da pesquisa será elaborada através de um estudo de caso que para Acevedo (2007, p. 50), “caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que poder ser divididos em indivíduos ou organizações”.

Onde o estudo de caso permite uma maior aproximação do objeto estudado e um maior detalhamento que será feito através de aplicação de questionários que para Cerco e Bervian (2002, p. 48), “é a forma mais usada para coletar dados, pois

possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja.” Figueiredo e Souza (2010, p. 107), complementam que “consiste basicamente na elaboração de uma série de perguntas ordenadas que traduzam os objetivos específicos da pesquisa em itens redigidos de forma clara e precisa, tendo como base o problema formulado ou a hipótese levantada.”

Optou-se então elaborar um questionário com perguntas semi-estruturadas, onde Marconi e Lakatos (2006, p. 279), dizem que ocorre “quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada”.

Para à aplicação dos questionários, utilizará uma população definida por Cervo e Bervian (2002, p. 73), como “população pode referir-se a um conjunto de pessoas [...] que representem a totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características definidas para um estudo.” Essa população está representada no universo de 52 funcionários do Supermercado x, porem a pesquisa é realizada com somente uma parte representativa da população, chamada de amostra, sendo a amostragem a “coleta de dados de uma parte da população, selecionada segundo critérios que garantam sua representatividade.” (Selletiz, 1976, p. 571 apud Cervo e Bervian, 2002, p. 73), a amostragem será composta por 06 funcionários.

Esses funcionários serão apontados através do primeiro questionário que é direcionado para o responsável por recursos humanos da empresa, devidamente classificados em motivados e desmotivados.

Os mesmo estarão respondendo o questionário para possibilitar a identificação dos principais fatores que influenciam a motivação dos mesmos dentro da empresa e não será divulgada a identidade daqueles que responderem o questionário.

Este questionário será aplicado somente no Supermercado X do município de Juina, que fica claro que as informações obtidas estão extremamente restritas a esta empresa.

Há análise dos dados será feitas através do conteúdo obtido pelos questionários. Dados esses que serão analisados e apresentados em formas de gráficos e tabelas e as perguntas abertas serão feitas através de análise de conteúdo.

## 4 ANÁLISE E RESULTADOS

Em continuação serão analisados os dados obtidos na aplicação dos dois questionários. Estes dados são referidos às respostas dadas tanto às perguntas abertas como as perguntas fechadas

### QUESTIONÁRIO APLICADO AO GERENTE

Segundo o gerente, a empresa não possui nenhum programa de motivação por se tratar de uma empresa familiar que nunca buscou por algum tipo de programa.

Quanto à jornada de trabalho fornecida á seus funcionários, o gerente relatou que seus funcionários se sentem muito satisfeitos, devido à carga horária obedecer às leis trabalhistas de 8 horas diárias. A empresa mantém um acordo, onde todos os funcionários concordam assim que contratados ter direito a uma folga semanal.

Quanto ao ambiente físico que a empresa proporciona para os seus funcionários, como ambiente saudável, iluminação, ventilação entre outros, o gerente disse que seus colaboradores estão muito satisfeitos, pois a empresa oferece todas as ferramentas e materiais necessários para que cada função seja desenvolvida de forma a satisfazer e atender as necessidades diárias dos seus funcionários para trabalhar.

Sobre o plano de carreira, o gerente disse que não oferecia a seus funcionários porque os mesmos são contratados somente para repor algum colaborador que tenha saído anteriormente. Assim, dificilmente um funcionário substitui ou muda de função.

Sobre o nível de satisfação observada com relação à remuneração recebida e as atividades que cada funcionário desenvolve dentro da empresa, o gerente responde que os funcionários se sentem muito satisfeitos, pois a empresa possui um acordo coletivo no qual os colaboradores participaram e definiram quais seriam suas bases salariais.

Sobre o relacionamento dos funcionários com a chefia, ele disse que a empresa dá total liberdade de comunicação, tanto formal quanto informal, para assim facilitar a relação, satisfazer e atender as necessidades dos colaboradores.

Sobre o relacionamento entre os próprios colaboradores o gerente disse que a relação é totalmente agradável, pois se estendem além do ambiente de trabalho. Assim como para a relação funcionário x chefe e funcionário x funcionário, o nível de satisfação observado pelo gerente é de muito satisfeitos com os relacionamentos.

Sobre a importância que cada um deles tem para a empresa, disse que seus funcionários se sentem muito satisfeitos, devido a todos saberem o quanto são importantes para a empresa, para que ela continue produzindo, trabalhando e empregando tantos pais de família.

Sobre o nível de satisfação que seus colaboradores possuem quanto à participação deles nas tomadas de decisões da empresa, o nível foi estabelecido como neutro, devido à empresa obedecer a uma administração hierárquica o que pode não agradar a todos. Da mesma forma, quando questionado sobre a liberdade que cada funcionário tem de opinar sobre as decisões da empresa, expressou que o nível está neutro, pois as opiniões são ouvidas, mas nem sempre utilizadas.

Já em relação aos benefícios, respondeu que seus funcionários estão muito satisfeitos, pois a empresa oferece benefícios financeiros para seus colaboradores. Entretanto em relação às premiações o gerente disse que seus funcionários estão pouco satisfeitos, devido à empresa não oferecer premiações mensalmente como forma de incentivo, mas somente nos finais de cada ano.

Sobre as confraternizações, respondeu que são feitas nos finais de anos e que a empresa oferece uma ótima confraternização, devido a isso considera que seus funcionários se sentem muito satisfeitos.

Sobre o quanto é importante incentivar os funcionários para o trabalho, melhorar a qualidade de vida e a satisfação dos mesmos e o quanto esses fatores influenciam na produtividade da empresa, disse estar ciente da importância, visto que é comprovado que a empresa feliz tem maior rentabilidade e desenvolvimento humano e que pessoas precisam saber que fazem parte de um grupo e são fundamental para a empresa.

Foi solicitado ao gerente que nos informa-se, segundo sua opinião, seis funcionários, três considerados como motivados e três considerados como desmotivados. Não serão identificados os nomes dos funcionários que responderam o questionário, no trabalho.

#### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS.

O segundo questionário foi aplicado aos seis funcionários selecionados pelo gerente. As respostas foram analisadas e serão apresentadas com base nos textos retirados das mesmas e representadas através de gráficos, para facilitar a compreensão dos resultados.

Assim, com base nas informações coletadas, o tempo de serviço dos funcionários selecionados, está representado no GRAF. 1.

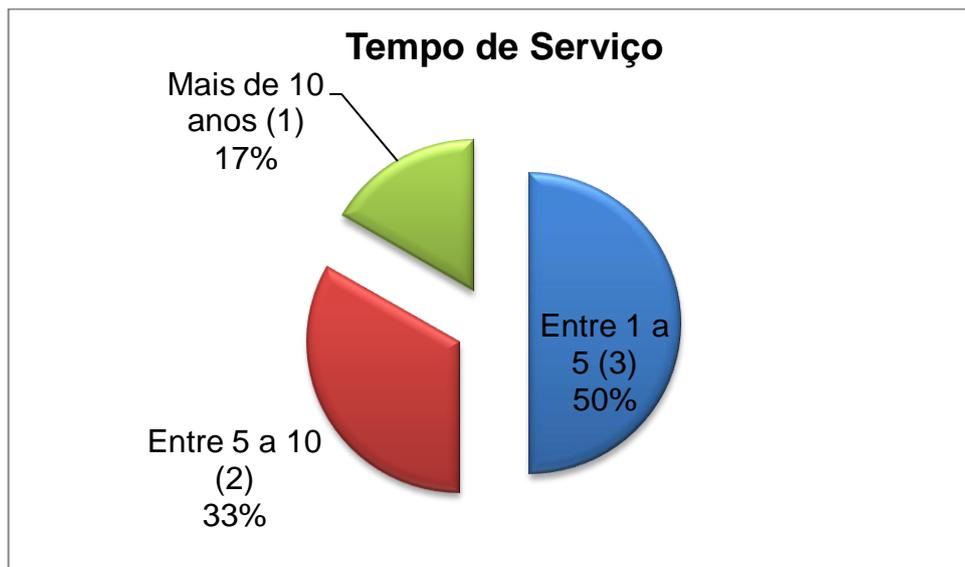


Gráfico. 1: Tempo de serviço

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Segundo os dados obtidos, 50% (3) dos funcionários entrevistados possui de 1 a 5 anos de trabalho dentro da empresa, 33% (2) entre 5 e 10 anos e 17% (1) mais de 10 anos. Podemos então afirmar que os funcionários selecionados para a pesquisa possuem o tempo de trabalho suficiente para ter conhecimentos adequados sobre o dia-a-dia da empresa e por tanto, as informações oferecidas pelos mesmos podem ser consideradas aceitáveis.

A continuação se apresentará (mediante gráficos) os resultados obtidos e suas análises sobre os níveis de satisfação dos funcionários, em relação aos diversos aspectos do supermercado. Os níveis são os seguintes: muito satisfeito, pouco satisfeito, mais ou menos satisfeito (neutro), pouco insatisfeito e muito insatisfeito.

O GRAF. 2 – Mostra os níveis de satisfação dos funcionários entrevistados em trabalhar dentro do supermercado.

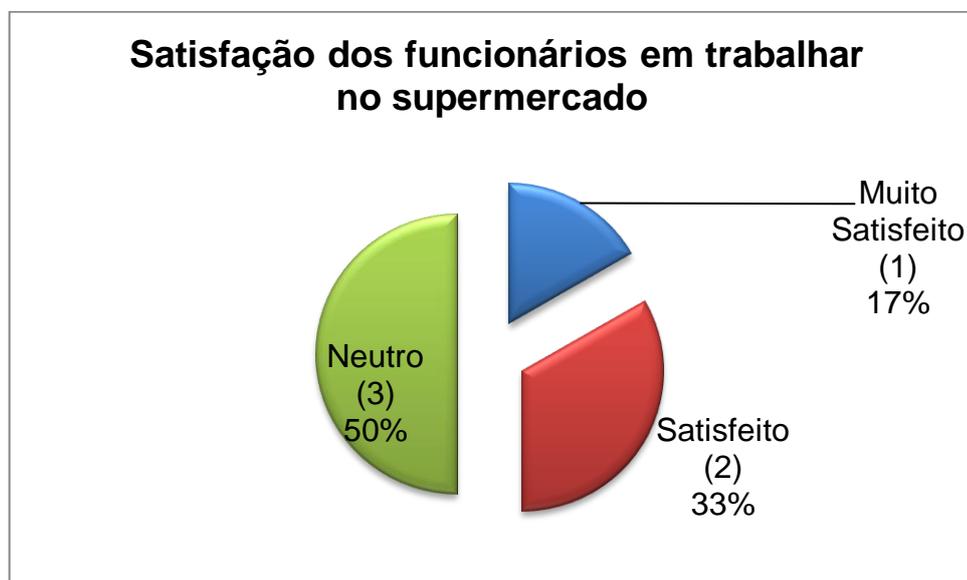


Gráfico 2: Satisfação dos funcionários em trabalhar no supermercado  
Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Do total de respondentes 50% (3) dos funcionários estão neutros, 33% (2) mostram-se satisfeitos dentro do ambiente de trabalho e 17% (1) estão muito satisfeitos.

As informações apresentadas no gráfico mostram que não há insatisfação, existe 3 funcionários neutros, mas não existe insatisfação, uma vez que os dados visualizados são todos de satisfação.

No GRAF. 3 são apresentados os dados sobre o nível de satisfação dos funcionários quanto às atividades que realizam dentro do supermercado.

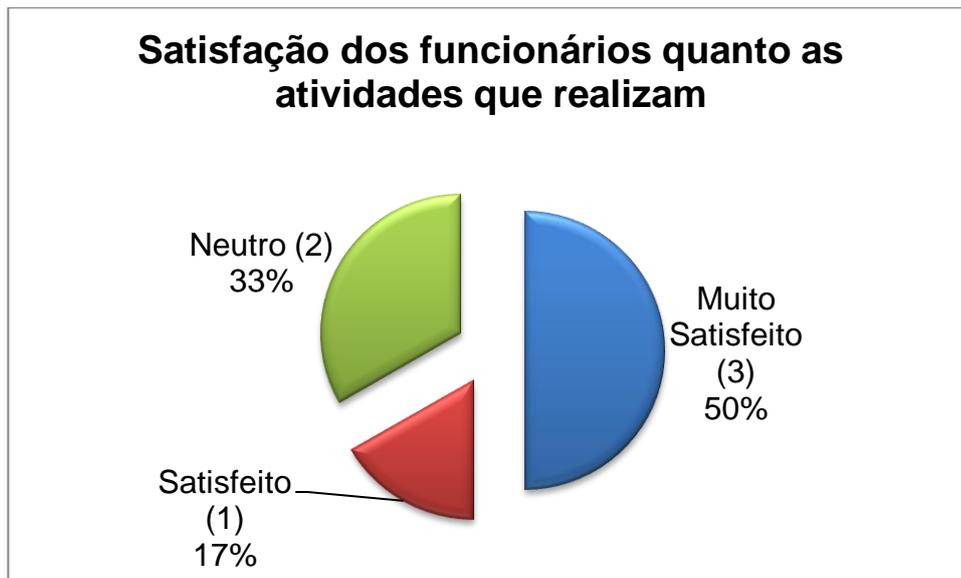


Gráfico 3: Satisfação dos funcionários quanto as atividades que realizam  
Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Analisando o gráfico, é possível verificar que 50% (3) dos funcionários estão muito satisfeitos, 33% (2) neutros e 17% (1) satisfeitos com as atividades que realizam dentro do supermercado. Verificamos que 67% ( $50+17=67$ ) se sentem satisfeitos positivamente, entretanto 33% estão neutros (nem satisfeito nem insatisfeito).

Ao compararmos as respostas dos funcionários (apresentadas no gráfico 3) com a resposta do gerente, podemos observar a falta de correspondência entre as mesmas, pois em quanto que o gerente deixa bem claro que ao seu ver seus funcionários se sentem muito satisfeitos com as atividades que realizam, na realidade, segundo a percepção dos funcionários, se encontram nesse nível só 50% dos mesmos. A explicação para isso, segundo eles, está no fato de que as atividades realizadas “permitem interação com pessoas diferentes”. É importante

destacar que nenhum funcionário se manifestou insatisfeito com a atividade que realiza.

Os níveis de satisfação em quanto à remuneração recebida pelas atividades que realizam no supermercado são apresentados no GRAF 4.

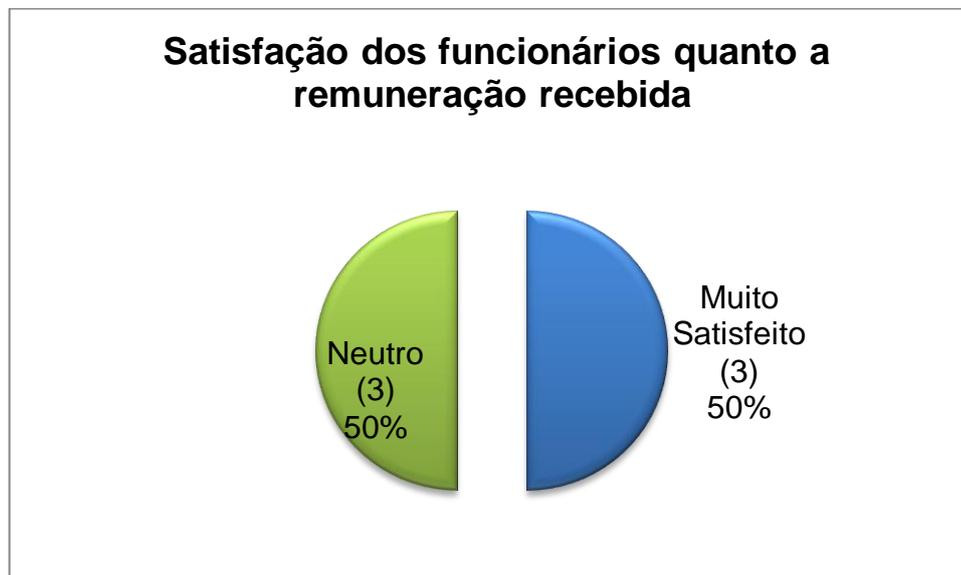


Gráfico 4: Satisfação dos funcionários quanto a remuneração recebida  
Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Observe-se que as opiniões dos funcionários estão divididas meio a meio: 50% (3) estão satisfeitos positivamente e 50% (3) estão neutros com a remuneração que recebem.

Com base nas informações coletadas e analisadas, o gerente afirma que seus funcionários se sentem muito satisfeitos com a remuneração que recebem, devido a um acordo feito entre empresa x funcionário, onde foram definidas as bases salariais de cada setor. Entretanto, só 50% dos funcionários se consideram assim. A análise das respostas às perguntas abertas constatou que os principais fatores relacionados por aqueles que se sentem muito satisfeitos, refere-se ao pagamento em dia feito pela empresa e segundo eles é conciliável com as atividades que desenvolvem.

Porem, quanto aos 50% (3) que consideram seu nível de satisfação quanto à remuneração neutra, afirmam que possuem muitas responsabilidades e sem contar que consideram desgastantes suas atividades. Não se apresentam níveis de insatisfação.

O GRAF. 5 apresenta os resultados em quanto aos níveis de satisfação dos funcionários do supermercado, quanto a sua jornada de trabalho.

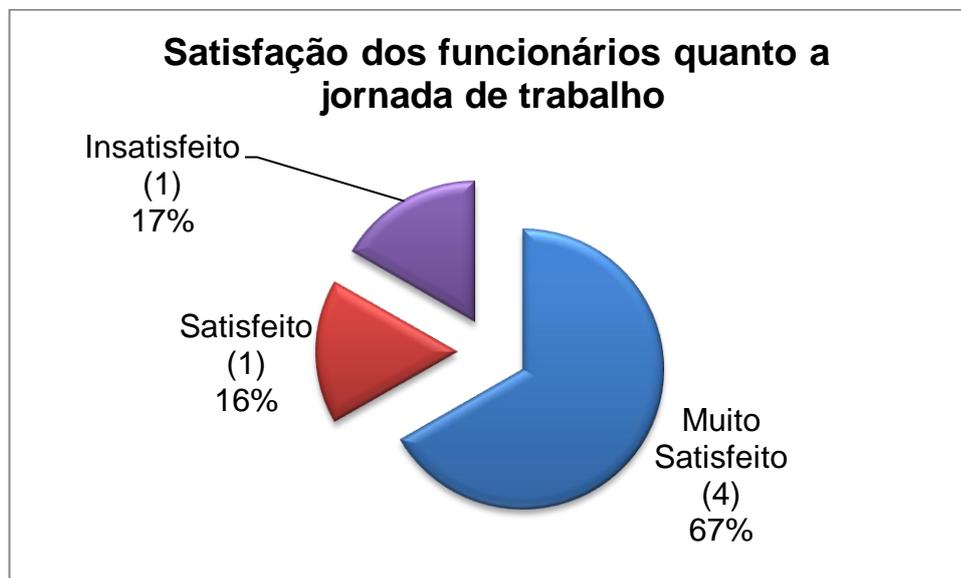


Gráfico 5: Satisfação dos funcionários quanto a jornada de trabalho  
Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Ao analisarmos o gráfico podemos verificar que 67% (4) se consideram muito satisfeitos com a jornada de trabalho, 17% (1) se sentem insatisfeito e 16% (1) satisfeitos com sua jornada.

Segundo o gerente seus funcionários se sentem muito satisfeitos com a jornada de trabalho que a empresa oferece, devido a esta obedecer às leis trabalhistas e oferecer uma folga semanal a cada funcionário.

Os funcionários considerados muito satisfeitos, dizem que a jornada de trabalho não atrapalha em nada e possibilita um tempo disponível para os interesses pessoais. Os funcionários satisfeitos e os insatisfeitos, dizem que a jornada de trabalho é extensa, pois trabalham domingos e feriados e isso não permite espaço para as demais necessidades individuais.

O GRAF. 6 mostra os resultados sobre o nível de satisfação dos funcionários quanto à relação de amizade com os demais funcionários no dia a dia de trabalho.

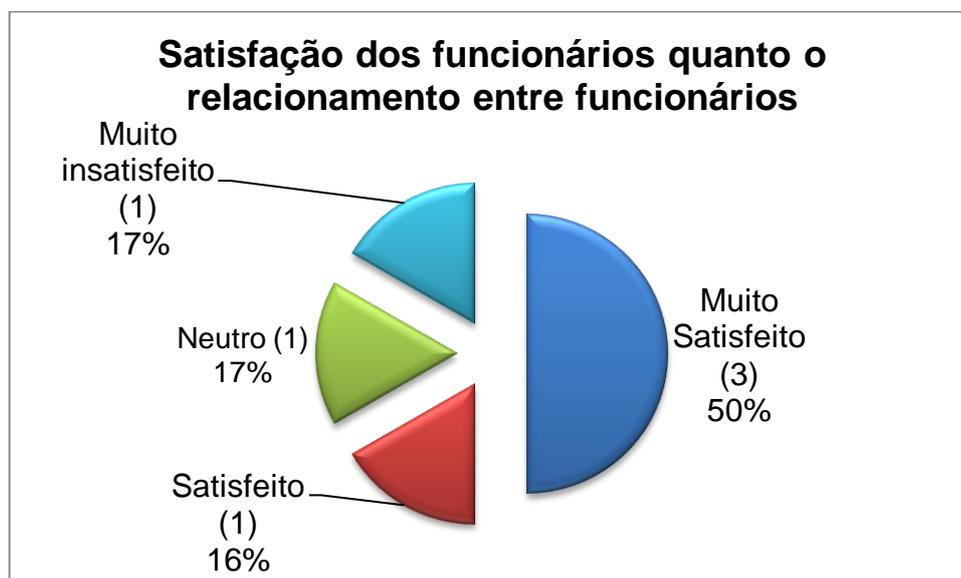


Gráfico 6: Satisfação quanto o relacionamento entre funcionários  
Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Podemos observar que 50% (3) se sentem muito satisfeitos com o relacionamento com os demais funcionários, outros 16% (1) satisfeitos, 17% (1) neutros e 17% (1) muito insatisfeitos. Os dados apresentam 66% (50+16=66) de satisfação positiva e apenas 17% de satisfação negativa, contudo 17% dos funcionários são neutros.

De acordo com o gerente o nível de satisfação identificado por ele em quanto à relação de amizade entre os funcionários da empresa é muito satisfeito, pois ele afirma que o relacionamento entre os funcionários é agradável e se estende ao ambiente externo do supermercado.

Diante dos dados, os funcionários considerados muito satisfeitos, dizem que não há problemas entre os funcionários e todos são amigos independentes das

opiniões. Já os funcionários neutros e muito insatisfeitos, declaram que há muita falsidade e inveja, pessoas com dupla personalidade e ao invés de colaborar uns com os outros, fazem é prejudicar.

O colaborador que se sente ou considera satisfeito, afirma que há pessoas que deixam a desejar, falam sem pensar, ou seja, sempre há comentários desnecessários que atrapalham o dia-a-dia de convívio.

O GRAF. 7 mostra os resultados em quanto ao nível de satisfação dos colaboradores quanto a importância que eles percebem que possuem para a empresa.

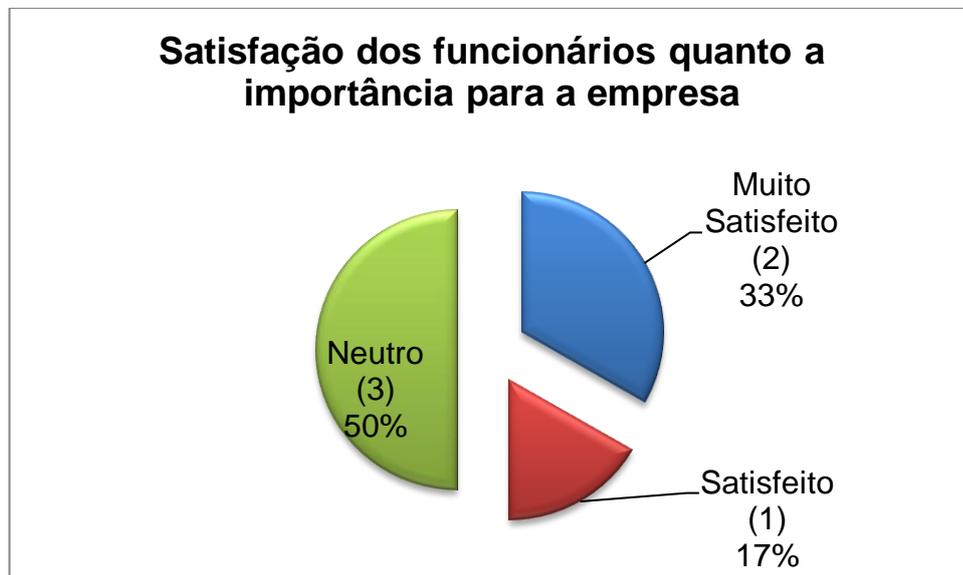


Gráfico 7: Satisfação dos funcionários quanto a importância para a empresa  
Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Observa-se que 50% (3) se sentem neutros, 33% (2) se sentem muito satisfeitos e 17% (1) satisfeito com a importância que o supermercado oferece a seus funcionários. Não há índices de satisfação negativa, embora possa ser preocupante que 50% se sintam neutros.

Entretanto o gerente afirma que seus funcionários estão muito satisfeitos com a importância que eles têm para a empresa, pois possuem consciência que para o supermercado continuar desenvolvendo seus trabalhos e empregando ainda mais funcionários é preciso possuir os colaboradores.

É possível verificar que há uma diferença na afirmação do gerente e os dados observados no GRAF. 7. Ao analisarmos as respostas dadas pelos funcionários neutros às perguntas abertas, observamos que a maioria dos funcionários se sente desvalorizada dentro do supermercado, falta uma conversação entre a chefia x colaborador, para que possa ser percebida a importância dos mesmos para a empresa.

Para 33% dos funcionários que se sentem muito satisfeitos com a importância que tem para o supermercado, os anos de empresa e a disposição que oferecem para a realização das suas tarefas os tornam importantes aos olhos da chefia. Aos 17% satisfeitos, afirmam que desenvolvem um trabalho difícil, que necessita de esforço físico, muita habilidade com atendimento e respeito aos clientes.

O GRAF. 8 mostra os resultados em relação ao nível de satisfação que os colaboradores possuem em termos de realização profissional.

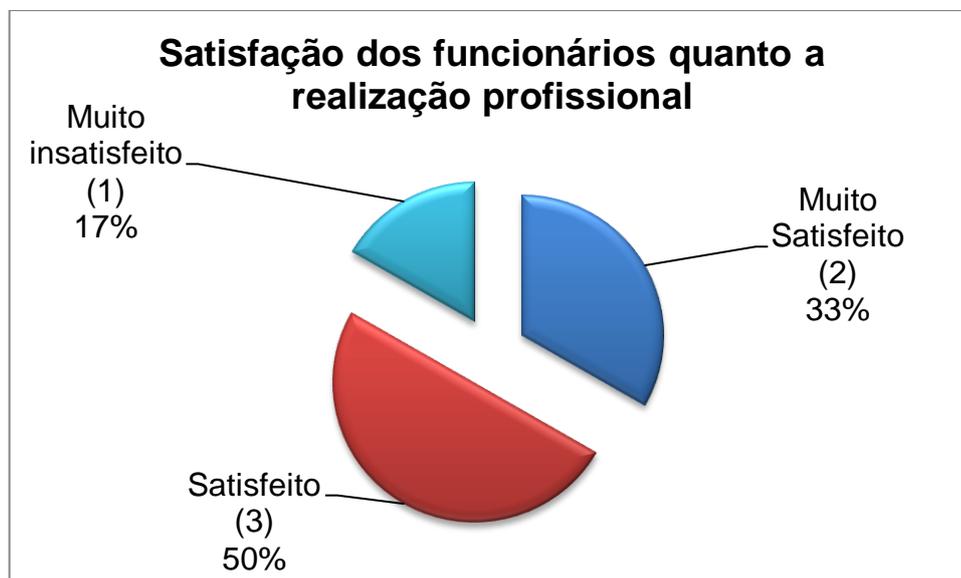


Gráfico 8: Satisfação dos funcionários quanto a realização profissional  
Fonte: Dados obtidos através de questionário.

50% (3) estão satisfeitos quanto à realização profissional, 33% (2) consideram-se muito satisfeitos e outros 17% (1) se sentem muito insatisfeitos. Podemos observar que o nível de satisfação negativa é muito baixo (17%) em relação à satisfação positiva (50 + 33=83%).

Segundo as informações obtidas com o gerente, a empresa não possui plano de carreira, afirmando que os funcionários são contratados somente para repor algum outro colaborador que saiu e dificilmente funcionários que já estão dentro do supermercado são substituídos ou mudam de função.

Quando analisamos os fatores que causam satisfação nos funcionários, observamos que de acordo com as respostas á pergunta aberta, os funcionários se sentem realizados dentro da empresa, mas alegam que possuem capacidade, porém o empresa não oferece oportunidade para que essa capacidade seja demonstrada.

Já ao que cabe aos 33% dos funcionários muito satisfeitos, consideram-se realizados, pois desenvolvem dentro do supermercado atividades que gostam e elas lhe oferecem a oportunidade de obter conhecimento e ser um bom profissional. Quanto aos 17% muito insatisfeitos, declaram que se sentem insatisfeitos, porque não é o tipo de trabalho que sempre buscaram.

O GRAF. 9 traz os resultados obtidos sobre o nível de satisfação dos colaboradores em relação às condições físicas da empresa (iluminação, ventilação, higienização, ambiente coletivo, etc.)

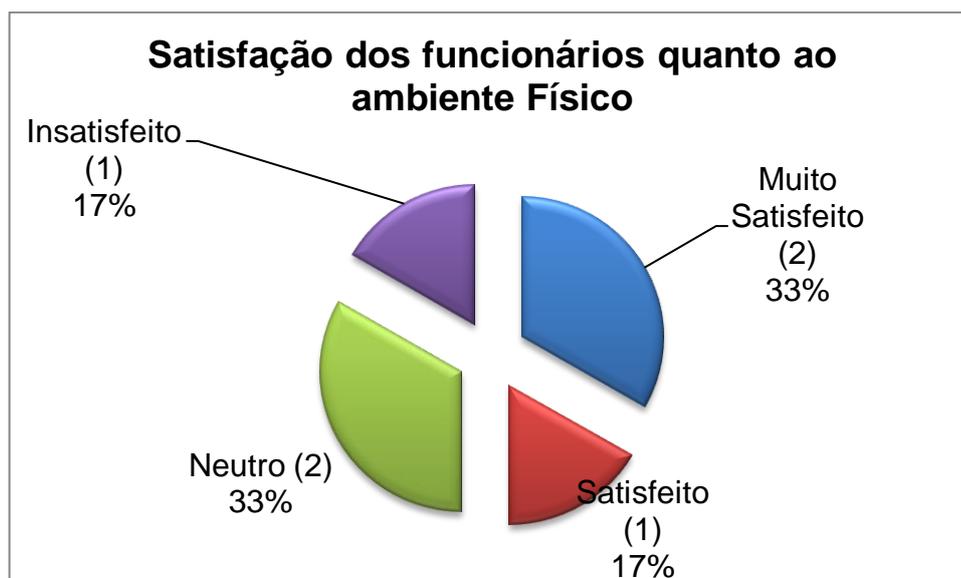


Gráfico 9: Satisfação dos funcionários quanto ao ambiente Físico  
Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Podemos observar que 33% (2) se sentem muito satisfeitos com o ambiente de trabalho, outros 33% (2) estão neutros, 17% (1) se sente satisfeito e apenas 17% sentem insatisfação. Observamos que existe satisfação negativa, representada por 17%, entretanto a satisfação positiva é predominante correspondendo a (33 + 17= 50%) 50% e os outros 33% são neutros.

No questionário ao gerente este respondeu que seus funcionários se sentem muito satisfeitos com a qualidade do ambiente físico que o supermercado oferece, já que na sua visão a empresa oferece todos os utensílios e materiais necessários para cada função.

33% (2) que se sentem muito satisfeitos, afirmam que o ambiente de trabalho é agradável e organizado. Os 33% (2) neutros, declaram que as condições poderiam ser melhores, mais frescos, com uma maior ventilação, segurança e locais comunitários mais adequados. Os 17% (1) satisfeito, comentam que há pouca ventilação e lugares coletivos (como cozinha e banheiros) devem ser mais adequados. Já aos 17% que se sentem insatisfeitos, afirmam que o ambiente de trabalho poderia ser melhor em todos os sentidos, bastaria à força de vontade dos chefes.

O GRAF. 10 mostra os resultados em relação aos níveis de satisfação que os colaboradores possuem em quanto ao seu relacionamento com seu chefe.

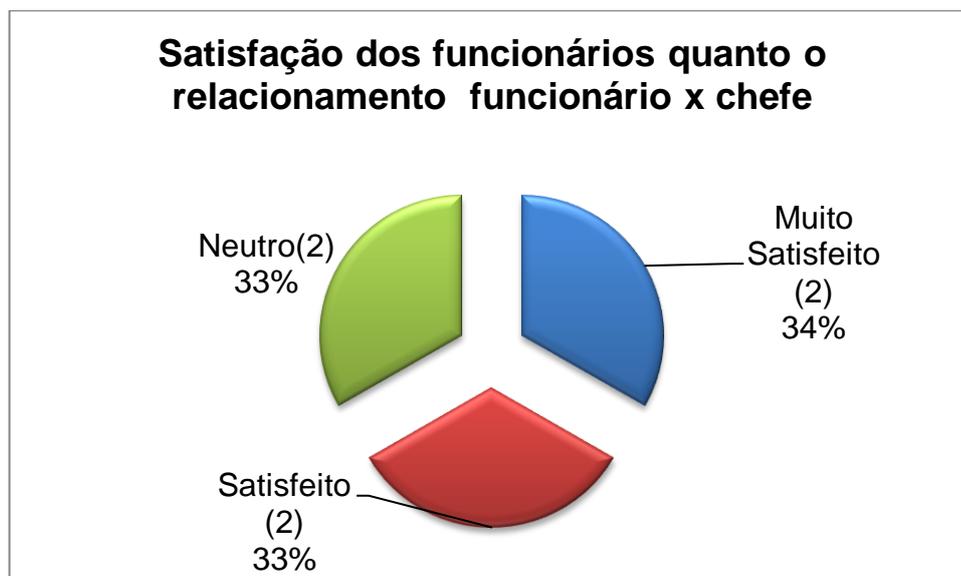


Gráfico 10: Satisfação dos funcionários quanto o relacionamento funcionário x chefe

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Podemos observar que 34% (2) estão muito satisfeitos, 33% (2) se sentem satisfeitos e 33% (2) estão neutros com o seu relacionamento com o chefe. Podemos observar que não há níveis de satisfação negativa, apenas 33% neutros.

Tais informações podem ser consideradas pouco compatíveis com a afirmação do gerente da empresa, quando questionado sobre o relacionamento funcionário x chefe, apontou que seus colaboradores estão muito satisfeitos, devido à empresa dar total liberdade de comunicação para facilitar a relação tanto formal quanto informal, capaz de ajudar na satisfação das necessidades dos colaboradores.

Aos 33% que se consideram muito satisfeitos com o relacionamento que possuem, dizem ter liberdade para fazer aquilo que se deve fazer sem se preocupar com cobranças. Contudo, o nível de satisfação de 66% dos funcionários (33% dos satisfeitos e 33% neutros, contradiz a percepção do gerente. Para tais funcionários não há preocupação de relacionamento da parte do chefe, pois falta diálogo, ou seja, comunicação direta, que segundo eles possibilitaria tratar de melhorias tanto para a empresa quanto para os funcionários se sentirem mais satisfeitos.

Os resultados obtidos quando questionados sobre o nível de satisfação que possuem quanto à liberdade de participação nas decisões da empresa, podem ser visualizadas na GRAF. 11.

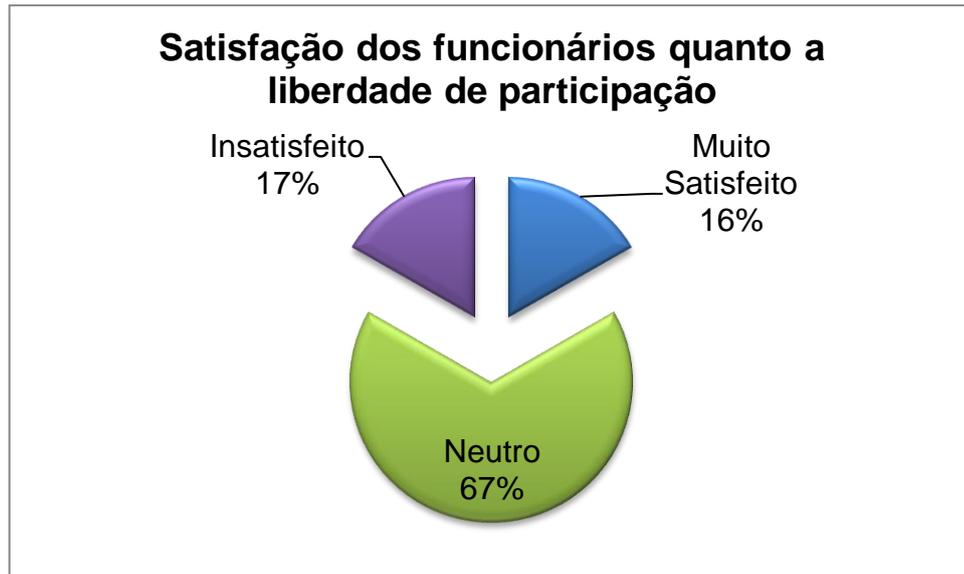


Gráfico 11: Satisfação dos funcionários quanto a liberdade de participação  
 Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Ao observarmos as informações, podemos visualizar que 67% (4) se sentem neutros, 17% (1) se sentem muito satisfeito e outros 17% (1) se sente insatisfeito, com a liberdade que possuem de participar das decisões da empresa. Apenas 17% sentem satisfação negativa, e o índice de satisfação positiva é muito baixo, apenas 16,66% estão muito satisfeitos, contudo 67% são considerados neutros.

Segundo o gerente, seus funcionários se sentem neutros, com a liberdade de participar nas decisões devido à empresa obedecer a uma administração hierárquica. Podemos presenciar então que a resposta do gerente condiz realmente com o nível de satisfação preponderante entre os colaboradores (neutros), correspondendo a 67%, afirmam que há casos que participam das decisões e outros não, há quem diga ainda que possui liberdade em algumas situações.

Os 17% muito satisfeitos, dizem que dentro do seu setor possui total liberdade em fazer aquilo que achar que deva fazer. Já os 17% insatisfeito, afirmam que as decisões são feitas pelos chefes e não opinam nelas.

Para esses funcionários não há uma grande participação deles nas decisões, há sim colaboradores aos quais são solicitados a sua opinião, mas ainda é algo que deixa a desejar.

O GRAF. 12 mostra os níveis de satisfação dos funcionários correspondente aos benefícios que a empresa lhes oferece.

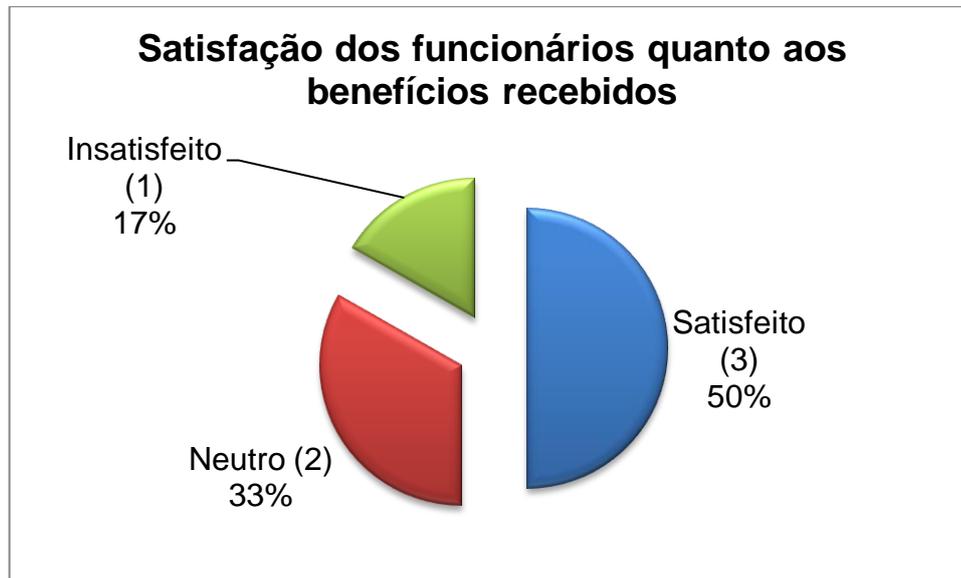


Gráfico 12: Satisfação dos funcionários quanto aos benefícios recebidos  
 Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Podemos observar que 50% (3) se sentem satisfeitos, outros 33% (2) se sentem neutros e 17% (1) se sente insatisfeito com os benefícios que a empresa oferece. Observa-se 17% de satisfação negativa, entretanto se têm 50% de satisfação positiva e 33% neutros.

No questionário ao gerente, ele considera seus funcionários muito satisfeitos com os benefícios que a empresa oferece, uma vez que esses benefícios são apenas financeiros.

Ao compararmos e analisarmos as respostas há uma diferença entre o que foi respondido pelo gerente e a realidade determinada pelos seus funcionários. Segundo as respostas das perguntas abertas, constatou que os 50% que se sentem satisfeitos, acreditam que a empresa deve incentivar os funcionários a partir de benefícios como vale saúde, refeição e outros, pois na realidade da empresa, os benefícios que os colaboradores possuem são apenas aqueles que têm por direito.

Os 33% considerados neutros, afirmam que a empresa não disponibiliza nenhum tipo de benefício e deveria ser melhor. Já os 17% insatisfeitos, declaram que as horas extras excedem o limite permitido e às vezes o que se recebe por ela, é muito baixo.

O GRAF. 13 permite a observação dos dados obtidos através da aplicação dos questionários aos colaboradores, quanto ao nível de satisfação que possuem com relação à preocupação do supermercado com a motivação, satisfação e qualidade de vida dos seus funcionários dentro da empresa.

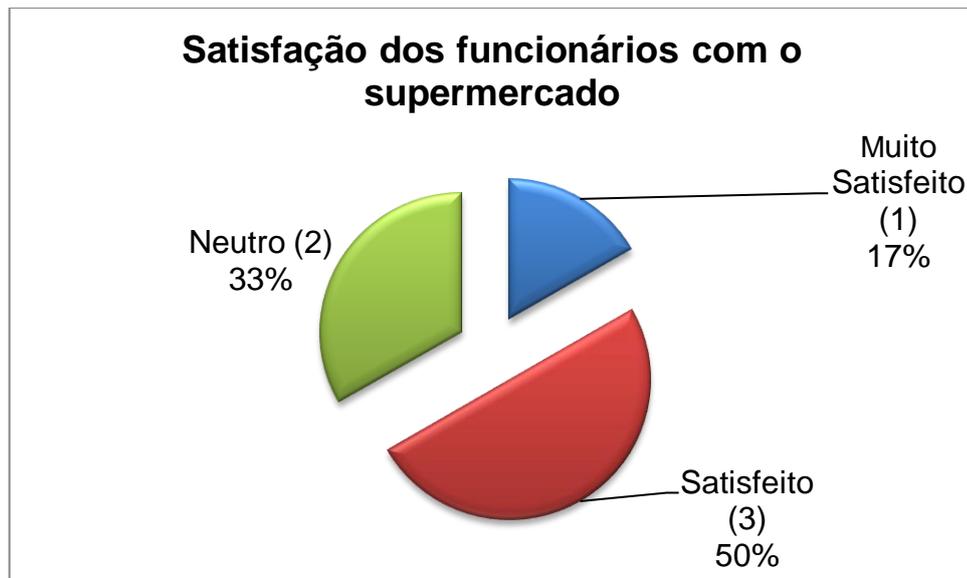


Gráfico 13: Satisfação dos funcionários com o supermercado  
Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Podemos observar que 50% (3) se sentem satisfeitos, outros 33% (2) se consideram neutros e 17% (1) se sente muito satisfeito com a preocupação que a empresa possui. Não há níveis de satisfação negativa, apenas 33% neutros.

Entretanto o gerente afirma que eles possuem consciência da importância da motivação, satisfação e qualidade de vida dos funcionários da empresa, devido que é comprovado que a empresa feliz tem maior rentabilidade de desenvolvimento humano, pois os colaboradores são parte fundamental da organização.

Segundo as respostas das perguntas abertas, podemos verificar que 50% que estão satisfeitos, acreditam que a empresa não se preocupa em motivar seus funcionários, muito menos na qualidade de vida que possuem dentro da empresa, pensam apenas em produzir. Os 33% neutros afirmam que a empresa deve melhorar a capacitação dos seus funcionários, promover reuniões e se atentar com a qualidade de vida dos funcionários. Já os 17% muito satisfeitos, afirmam que a empresa sempre ajuda quando acontece algum problema com seus funcionários.

No GRAF. 14 apresenta os níveis de satisfação dos funcionários quanto às premiações que a empresa oferece aos colaboradores destaques.

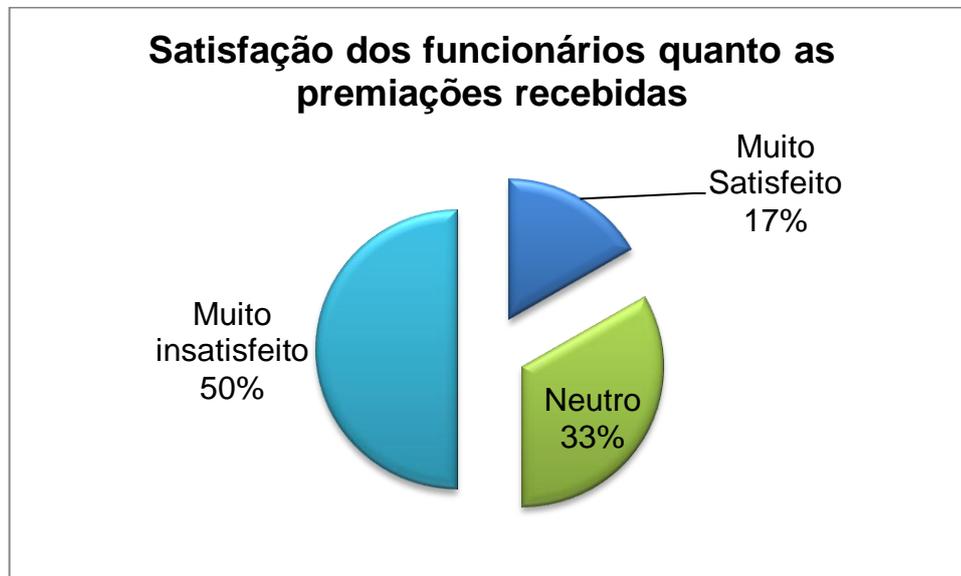


Gráfico 14: Satisfação quanto as premiações recebidas  
Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Os 50% (3) se sentem muito insatisfeitos, outros 33% (2) neutros e apenas 17% (1) diz estar muito satisfeito com as premiações fornecidas pela empresa. Observa-se que houve um nível muito alto de satisfação negativa (50%) um nível preocupante, e outros 33% são neutros. O nível de satisfação positiva é de apenas 17%.

Segundo o gerente, seus funcionários se sentem pouco insatisfeito com as premiações, devido o supermercado não oferecer premiações semestrais ou mensais como forma de incentivo e sim apenas nos finais de ano.

Assim como para os 50% que se sentem muito insatisfeitos, os 33% neutros, afirmam que a empresa deixa a desejar quando se trata de premiação, visto que não oferece a seus funcionários. Já os 17% muito satisfeitos, diz se sentir incentivado e valorizado.

No GRAF. 15 apresenta os níveis de satisfação dos funcionários a respeito das oportunidades de crescimento e segurança (segurança essa relacionada à estabilidade dentro da empresa) dentro do supermercado.

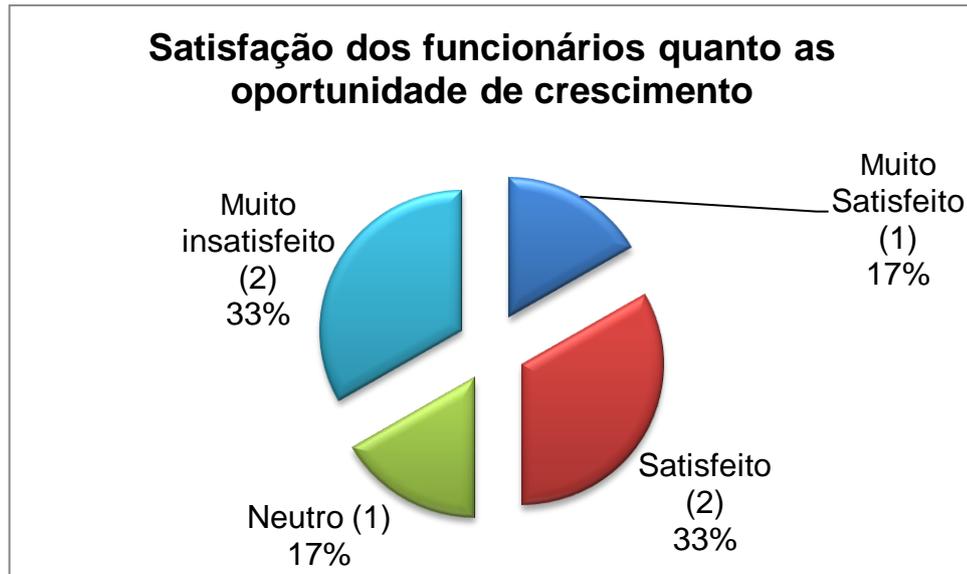


Gráfico 15: Satisfação dos funcionários quanto as oportunidade de crescimento

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Observa-se que 33% (2) estão satisfeitos, outros 33% (2) muito insatisfeitos e 17% (1) neutro com as oportunidades que o supermercado oferece. Podemos observar que há satisfação negativa dos funcionários (33%), porém o nível de satisfação positiva é maior, com 50% e outros 17% neutros.

No questionário ao gerente este respondeu que a empresa não viabiliza a oportunidade de crescimento, pois como já dito anteriormente os funcionários contratados são apenas para repor o lugar de algum outro que saiu, dificilmente acontece de funcionários mudarem de cargo.

Os 33% satisfeitos e os outros 33% muito insatisfeitos, afirmam que a empresa não se preocupa e não oferece oportunidade de crescimento a ninguém, porque tem pessoas que trabalham anos e nunca trocaram de cargo.

Os 17% muito satisfeito, afirma que possuem oportunidades para aperfeiçoar a carreira e o crescimento pessoal. Já os 17% neutros afirmam que é preciso correr atrás se quer alguma oportunidade.

O GRAF. 16 mostra os níveis de satisfação dos funcionários quanto às confraternizações feitas pela empresa.

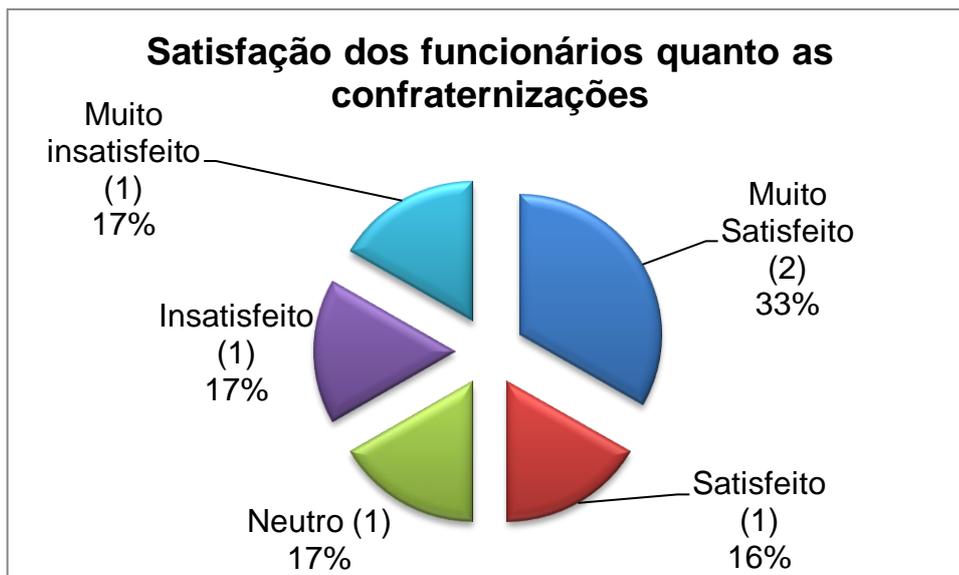


Gráfico 16: Satisfação dos funcionários quanto as confraternizações  
 Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Os 33% (2) se sentem muito satisfeitos, outros 17% (1) neutro, 17% (1) insatisfeito, 17% muito insatisfeito e 16% (1) satisfeito, com as confraternizações que a empresa oferece.

Podemos observar que há um alto nível de satisfação negativa (34%), contudo o nível de satisfação positiva observado é mais alto com 49%, contendo apenas 17% neutros.

Quando questionado ao gerente sobre o nível de satisfação de seus funcionários quanto às confraternizações oferecidas pela empresa, ele afirma que considera seus funcionários muito satisfeitos, devido à empresa oferecer uma ótima confraternização anual a seus colaboradores.

Segundo as respostas das perguntas abertas, podemos nos certificar que os funcionários se sentem muito satisfeitos (33%) com as confraternizações, que são divertidas e possibilita interação de todos os funcionários.

Porem quando analisado as respostas dos 34% considerados insatisfeitos e muito insatisfeitos, afirmam que a empresa oferece poucas confraternizações, sendo essas ainda irregulares, pois tem ano que são feitas e outros não. É preciso que os funcionários se reúnam mais vezes para a interação de todo o corpo de funcionários com a empresa. Já aos 33% satisfeitos e neutros, afirmam que as confraternizações devem ser mais satisfatórias e acontecer com mais frequência.

Para compararmos os funcionários percebidos pelo gerente como motivados e os desmotivados, a seguir seguem os dados correspondentes as frequências de respostas para cada alternativa.

Tabela 1. Frequência das alternativas dos motivados

<b>Frequências das alternativas dos motivados</b>	
<b>Alternativas</b>	<b>F</b>
<b>Muito satisfeito</b>	16
<b>Satisfeito</b>	16
<b>Neutro</b>	7
<b>Insatisfeito</b>	4
<b>Muito insatisfeito</b>	2
<b>Total</b>	45

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Na TAB. 1 Podemos identificar o número de respostas para cada alternativa, obtidas através de todas as respostas aos questionários aplicados aos funcionários percebidos como motivados. Vamos observar então no GRAF. 17, as comparativas.

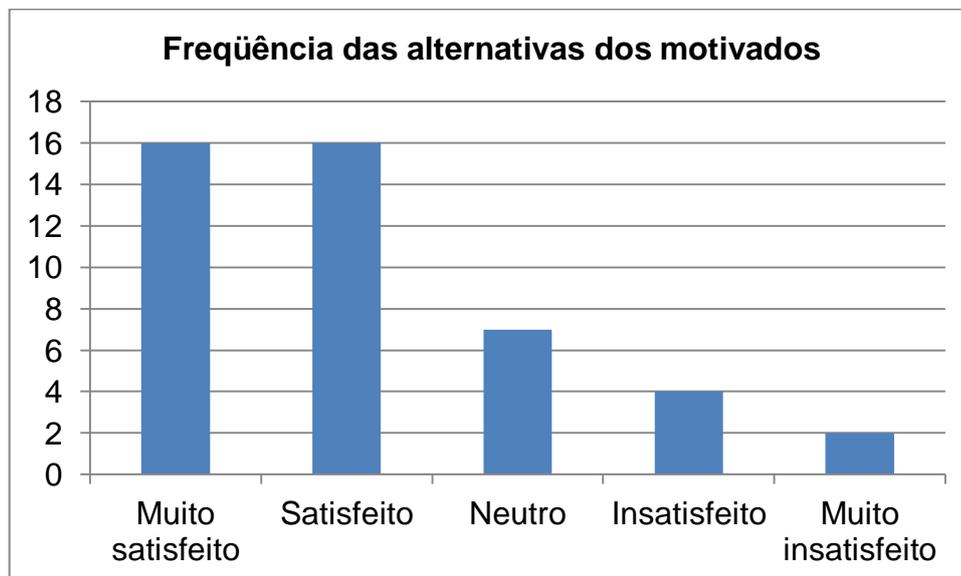


Gráfico 17: Frequência das alternativas dos motivados.

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Observe-se que as respostas mais frequentes são “muito satisfeito” e “satisfeito” os níveis de satisfação negativa, são quase irrelevantes diante da satisfação positiva.

Já, para os funcionários classificados como desmotivados, a TAB 2 mostra as seguintes freqüências:

Tabela 2. Freqüências das alternativas dos desmotivados

<b>Freqüências das alternativas dos desmotivados</b>	
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>
<b>Muito satisfeito</b>	12
<b>Satisfeito</b>	5
<b>Neutro</b>	21
<b>Insatisfeito</b>	1
<b>Muito insatisfeito</b>	6
<b>Total</b>	45

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Podemos identificar o número de respostas para cada alternativa, obtidas através das respostas dos questionários aplicados aos funcionários percebidos como desmotivados. Vamos observar então no GRAF. 18 as comparativas.

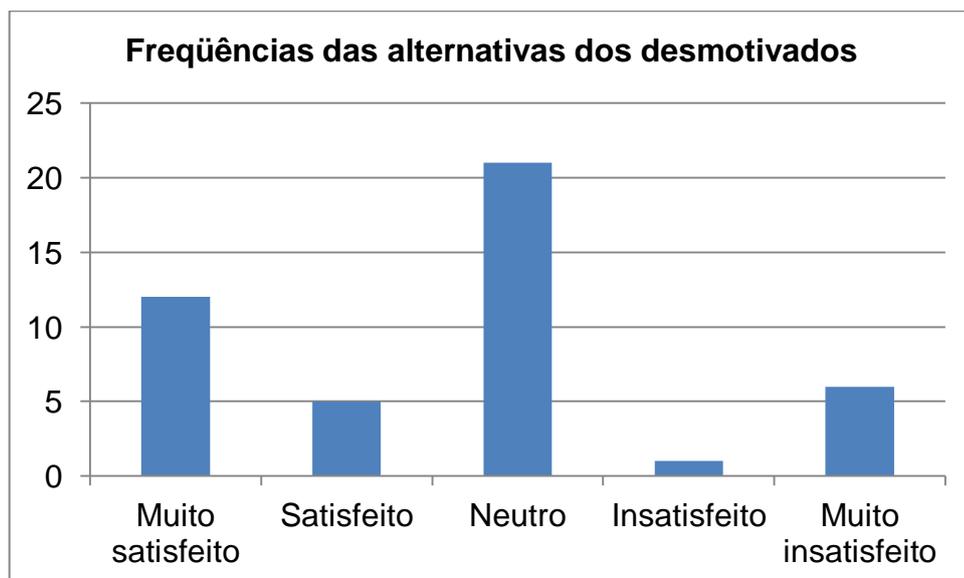


Gráfico 18: Freqüência das alternativas dos desmotivados

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Observe-se que diferente dos funcionários motivados, as respostas mais freqüentes é “neutro” e “muito satisfeitos”. Os níveis de satisfação negativa aparecem com mais relevância, e é evidente a neutralidade da satisfação destes funcionários. Tem-se então que os funcionários percebidos como desmotivados na verdade a maioria está neutra (nem satisfeitos, nem insatisfeitos).

#### Fatores que mais satisfazem os funcionários no ambiente de trabalho

Dentro do ambiente de trabalho do supermercado quais são os fatores que mais satisfazem. Com as informações recolhidas foi elaborada uma tabela contendo vários fatores e as respostas (freqüência) para cada nível de satisfação. Os níveis são os seguintes:

1 – Muito satisfeito

2 – Satisfeito

3 – Neutro

4 – Insatisfeito

5 – Muito insatisfeito

Para cada fator foi atribuído um peso (valor) ordenado em ordem decrescente, ou seja, 5 para muito satisfeito (a); 4 para satisfeito (b); 3 neutro (c); 2 para insatisfeito (d) e 1 para muito insatisfeito (e).

Desse modo a TAB. 3 mostra os dados com os valores coletados através das respostas dos questionários. Nela aparecem os fatores motivacionais e para cada um a freqüência para cada nível de satisfação. A análise feita com os valores mais altos das freqüências (número de respostas) dos muito satisfeitos e satisfeitos determina os fatores de motivação/satisfação positivos e os fatores com valores mais baixos das freqüências de insatisfeito e muito insatisfeitos, determina os fatores que provocam insatisfação.

Tabela 3. Fatores motivacionais

Fatores	Frequência				
	a	b	c	d	e
<b>Aumento de salário</b>	5	-	-	-	1
<b>Promoções de cargos</b>	3	1	-	1	1
<b>Crescimento individual</b>	2	2	1	1	-
<b>Melhoria nas condições de vida</b>	3	1	2	-	-
<b>Estabilidade no emprego</b>	5	1	-	-	-
<b>Você é valorizado e reconhecido dentro da empresa pelo trabalho que executa</b>	2	1	2	1	-
<b>O trabalho te dá um sentimento de realização pessoal</b>	2		2	1	1
<b>Realização profissional</b>	1	1	3	1	-
<b>Reconhecimento</b>	3	1	1	1	-
<b>Carga horária</b>	3	1	2	-	-
<b>Ambiente limpo</b>	4	2	-	-	-
<b>O material usado por você no dia-a-dia</b>	2	3	1	-	-
<b>Quanto ao incentivo para a qualificação e crescimento profissional</b>	2	1	3	-	-
<b>Se sente inferior aos demais funcionários</b>	2	1	3	-	-
<b>Você sente satisfeito com a qualidade de vida no trabalho que o supermercado lhe oferece</b>	1	1	4	-	-
<b>De um modo geral, quanto você se sente motivado trabalhando no supermercado.</b>	3	-	3	-	-

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Podemos observar que, para cada fator representado obtivemos uma quantidade de frequência por nível, respostas essas obtidas dos questionários aplicados.

Logo adiante, poderemos observar mais claramente os fatores e suas frequências e constatar quais são os fatores que influenciam na motivação/satisfação dos funcionários, segundo a percepção dos mesmos.

Tabela 3.1 Aumento de salário

<b>Aumento de salário</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>Peso</b>	<b>FxP</b>
<b>Muito Satisfeito</b>	5	5	25
<b>Satisfeito</b>	0	4	0
<b>Neutro</b>	0	3	0
<b>Insatisfeito</b>	0	2	0
<b>Muito insatisfeito</b>	1	1	1
<b>Total</b>	6		26
<b>Média</b>	4,3333		

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Percebe-se na TAB. 3.1 que para o fator aumento de salário, de seis funcionários, cinco assinalaram o nível muito satisfeito ao fator que mais motiva e apenas uma pessoa aponta muito insatisfeito. Com o Total do fpx (26) dividido pelo número de funcionários (6) que responderam o questionário, obtemos uma média de 4,3333.

Tabela 3.2 Promoções de cargos

<b>Promoções de cargos</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>Peso</b>	<b>FxP</b>
<b>Muito Satisfeito</b>	3	5	15
<b>Satisfeito</b>	1	4	4
<b>Neutro</b>	0	3	0
<b>Insatisfeito</b>	1	2	2
<b>Muito insatisfeito</b>	1	1	1
<b>Total</b>	6		22
<b>Média</b>	3,6667		

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Na TAB. 3.2 constatou que para o fator promoções de cargos, de seis funcionários três assinalaram muito satisfeitos, como fator que mais motiva, outro marcou insatisfeito e muito insatisfeito. Com o total de fpx (22), obtemos uma média de 3,6667 para esse fator.

Tabela 3.3 Crescimento individual

<b>Crescimento individual</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>Peso</b>	<b>FxP</b>
<b>Muito Satisfeito</b>	2	5	10
<b>Satisfeito</b>	2	4	8
<b>Neutro</b>	1	3	3
<b>Insatisfeito</b>	1	2	2
<b>Muito insatisfeito</b>	0	1	0
<b>Total</b>	6		23
<b>Média</b>	3,8333		

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Com a TAB. 3.3 conseguimos verificar que quanto ao crescimento individual, duas pessoas assinalaram muito satisfeitas, outros dois satisfeitos, um neutro e uma pessoa insatisfeito. Com o valor total obtido do fxp (23), obtemos a média do quanto esse fator motivo que é 3, 8333.

Tabela 3.4 Melhoria nas condições de vida

<b>Melhoria nas condições de vida</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>Peso</b>	<b>FxP</b>
<b>Muito Satisfeito</b>	3	5	15
<b>Satisfeito</b>	1	4	4
<b>Neutro</b>	2	3	6
<b>Insatisfeito</b>	0	2	0
<b>Muito insatisfeito</b>	0	1	0
<b>Total</b>	6		25
<b>Média</b>	4,1667		

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Na TAB. 3.4 mostra a freqüência dos níveis quanto à melhoria nas condições de vida. Podemos observar que de seis funcionários, três assinalaram muito satisfeito, uma pessoa satisfeita e duas neutras. Obtendo-se uma média de 4, 1667.

Tabela 3.5 Estabilidade no emprego

<b>Estabilidade no emprego</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>Peso</b>	<b>FxP</b>
<b>Muito Satisfeito</b>	5	5	25
<b>Satisfeito</b>	1	4	4
<b>Neutro</b>	0	3	0
<b>Insatisfeito</b>	0	2	0
<b>Muito insatisfeito</b>	0	1	0
<b>Total</b>	6		29
<b>Média</b>	4, 8333		

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Na TAB. 3.5 apresenta a frequência dos níveis quanto à estabilidade no emprego. Constatou que de seis funcionários, cinco assinalaram muito satisfeito e apenas uma pessoa marcou satisfeito. Obtemos uma média de 4, 8333 de satisfação.

Tabela 3.6 Valorização

<b>Valorização</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>Peso</b>	<b>FxP</b>
<b>Muito Satisfeito</b>	2	5	10
<b>Satisfeito</b>	1	4	4
<b>Neutro</b>	2	3	6
<b>Insatisfeito</b>	1	2	2
<b>Muito insatisfeito</b>	0	1	0
<b>Total</b>	6		22
<b>Média</b>	3, 6667		

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Na TAB. 3.6 mostra a frequência dos níveis quanto à valorização dentro da empresa. Conseguiu verificar que de seis funcionários, dois assinalaram muito satisfeito e outro dois neutro. Um marcou satisfeito e outro insatisfeito. Totalizando uma média de 3, 6667.

Tabela 3.7 Realização pessoal

<b>Realização pessoal</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>Peso</b>	<b>FxP</b>
<b>Muito Satisfeito</b>	2	5	10
<b>Satisfeito</b>	0	4	0
<b>Neutro</b>	2	3	6
<b>Insatisfeito</b>	1	2	2
<b>Muito insatisfeito</b>	1	1	1
<b>Total</b>	6		19
<b>Média</b>	3,1667		

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Na TAB. 3.7 apresenta as freqüências quanto à realização pessoas dos funcionários. Dois assinalaram muito satisfeito e outros dois neutro. Uma pessoa assinalou insatisfeita e outra muito insatisfeita. Obtendo uma média de 3, 1667.

Tabela 3.8 Realização profissional

<b>Realização profissional</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>Peso</b>	<b>FxP</b>
<b>Muito Satisfeito</b>	1	5	5
<b>Satisfeito</b>	1	4	4
<b>Neutro</b>	3	3	9
<b>Insatisfeito</b>	1	2	2
<b>Muito insatisfeito</b>	0	1	0
<b>Total</b>	6		20
<b>Média</b>	3,3333		

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Na TAB. 3.8 mostra as freqüências quanto a realização profissional dos funcionários. De seis, três assinalaram neutro, uma pessoa marcou muito satisfeito, uma assinalou satisfeito e outra insatisfeita. Totalizando uma média de 3, 3333.

Tabela 3.9 Reconhecimento

<b>Reconhecimento</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>Peso</b>	<b>FxP</b>
<b>Muito Satisfeito</b>	3	5	15
<b>Satisfeito</b>	1	4	4
<b>Neutro</b>	1	3	3
<b>Insatisfeito</b>	1	2	2
<b>Muito insatisfeito</b>	0	1	0
<b>Total</b>	6		24
<b>Média</b>	4		

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Na TAB. 3.9 apresenta as freqüências quanto ao reconhecimento que os funcionários têm dentro do supermercado. De seis, três apontam muito satisfeito, uma pessoa assinalou satisfeito, uma pessoa marcou neutro e outra insatisfeito, obtemos então uma média de 4.

Tabela 3.10 Carga horária

<b>Carga horária</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>Peso</b>	<b>FxP</b>
<b>Muito Satisfeito</b>	3	5	15
<b>Satisfeito</b>	1	4	4
<b>Neutra</b>	2	3	6
<b>Insatisfeito</b>	0	2	0
<b>Muito insatisfeito</b>	0	1	0
<b>Total</b>	6		25
<b>Média</b>	4,1667		

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Na TAB. 3.10 demonstra as freqüências quanto à carga horária do supermercado. De seis funcionários, três assinalaram muito satisfeitos, outras duas neutro, uma marcou pouco satisfeita. Obtemos uma média de 4, 1667.

Tabela 3.11 Ambiente limpo

<b>Ambiente limpo</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>Peso</b>	<b>FxP</b>
<b>Muito Satisfeito</b>	4	5	20
<b>Satisfeito</b>	2	4	8
<b>Neutro</b>	0	3	0
<b>Insatisfeito</b>	0	2	0
<b>Muito insatisfeito</b>	0	1	0
<b>Total</b>	6		28
<b>Média</b>	4,6667		

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Na TAB. 3.11 apresenta as freqüências quanto ao ambiente limpo do supermercado. De seis funcionários, quatro assinalaram muito satisfeitos, outras duas satisfeitas. Observamos que a média de satisfação é de 4, 6667.

Tabela 3.12 Material utilizado

<b>Material utilizado</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>Peso</b>	<b>FxP</b>
<b>Muito Satisfeito</b>	2	5	10
<b>Satisfeito</b>	3	4	12
<b>Neutro</b>	1	3	3
<b>Insatisfeito</b>	0	2	0
<b>Muito insatisfeito</b>	0	1	0
<b>Total</b>	6		25
<b>Média</b>	4,1667		

Fonte: Dados obtidos através de questionário

Na TAB. 3.12 mostra as freqüências quanto ao material utilizado nas atividades do supermercado. Três assinalaram satisfeitos, outros dois muito satisfeitos e apenas uma pessoa neutro. Obtemos uma média de 4, 1667.

Tabela 3.13 Qualificação e crescimento profissional

<b>Qualificação e crescimento profissional</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>Peso</b>	<b>FxP</b>
<b>Muito Satisfeito</b>	2	5	10
<b>Satisfeito</b>	1	4	4
<b>Neutro</b>	3	3	9
<b>Insatisfeito</b>	0	2	0
<b>Muito insatisfeito</b>	0	1	0
<b>Total</b>	6		23
<b>Média</b>	3,8333		

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A TAB. 3. 13 demonstra as freqüências quanto a qualificação que recebem e a oportunidade de crescimento profissional. De seis, três assinalaram neutro, outras duas pessoas muito satisfeito e apenas uma satisfeita. Tendo uma média de 3,8333.

Tabela 3.14 Qualidade de vida no trabalho

<b>Qualidade de vida no trabalho</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>Peso</b>	<b>FxP</b>
<b>Muito Satisfeito</b>	1	5	5
<b>Satisfeito</b>	1	4	4
<b>Neutro</b>	4	3	12
<b>Insatisfeito</b>	0	2	0
<b>Muito insatisfeito</b>	0	1	0
<b>Total</b>	6		21
<b>Média</b>	3,5		

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A TAB. 3.14 apresenta as freqüências quanto à qualidade de vida no trabalho do supermercado. De seis funcionários, quatro assinalaram neutro, uma marcou muito satisfeita e outra satisfeita. Obtemos uma média de 3,5.

Tabela 3.15 Motivação para trabalhar no supermercado

<b>De um modo geral, quanto você se sente motivado trabalhando no supermercado.</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>Peso</b>	<b>FxP</b>
<b>Muito Satisfeito</b>	3	5	15
<b>Satisfeito</b>	0	4	0
<b>Neutro</b>	3	3	9
<b>Insatisfeito</b>	0	2	0
<b>Muito insatisfeito</b>	0	1	0
<b>Total</b>	6		24
<b>Média</b>	4		

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A TAB. 3.15 mostra as frequências de um modo geral, quanto à motivação para trabalhar no supermercado. De seis, três assinalaram muito satisfeito e outras três neutro. Obtendo uma média de 4.

Dessa forma, com base nas médias constatadas, foi elaborada a TAB. 4 onde os fatores estão representados com as médias obtidas anteriormente, em ordem decrescente, para podermos identificar os principais fatores que causam satisfação/motivação no supermercado.

Tabela 4 Resultados da tabulação

<b>Resultado da tabulação</b>	<b>Médias</b>
<b>Estabilidade no emprego</b>	4,8333
<b>Ambiente limpo</b>	4,6667
<b>Aumento de salário</b>	4,3333
<b>Melhorias nas condições de vida</b>	4,1667
<b>Carga horária</b>	4,1667
<b>Materiais utilizados</b>	4,1667
<b>Reconhecimento</b>	4
<b>De um modo geral, quanto você se sente motivado trabalhando no supermercado.</b>	4
<b>Crescimento individual</b>	3,8333
<b>Qualificação e crescimento profissional</b>	3,8333
<b>Promoções de cargos</b>	3,6667
<b>Valorização</b>	3,6667
<b>Qualidade de vida no trabalho</b>	3,5
<b>Realização profissional</b>	3,3333
<b>Realização pessoal</b>	3,1667

Fonte: Dados obtidos através de questionário

Com base na TAB. 4 podemos observar os fatores que tiveram mais freqüências na percepção dos funcionários (lembrando que só serão considerados fatores com médias acima de 4). Estes são os fatores que, segundo a percepção dos funcionários mais os motivam/satisfazem, estabilidade no emprego; ambiente limpo; aumento de salário; melhoria nas condições de vida; carga horária; materiais utilizados.

É possível identificar os fatores que obtiveram menos freqüência, ou seja, não são os principais fatores que causam motivação/satisfação, mas sem a existência deles haverá insatisfação.

Observe que os fatores que receberam menos freqüência foram: reconhecimento; crescimento individual; qualificação e crescimento profissional; promoções de cargos; valorização; qualidade de vida no trabalho; realização profissional; realização pessoal.

Ou seja, os fatores que mais satisfazem aos funcionários são fatores internos à organização, mas externos à pessoa. Fatores relacionados com os funcionários como profissionais e como pessoas são percebidas como menos relacionados com a satisfação para trabalhar no supermercado, precisamente porque estes fatores quase não existem nele.

## 5 CONCLUSÃO

Considerando o problema, os objetivos da pesquisa e os resultados obtidos, chegamos às seguintes conclusões:

O supermercado, objeto de estudo, não possui projeto conscientemente elaborado voltado a promover incentivos para os funcionários aumentarem sua satisfação/motivação para o trabalho. Entretanto, os principais fatores e incentivos que os motivam, segundo a própria percepção dos funcionários são: a) estabilidade no emprego; b) ambiente limpo; c) aumento de salário; d) melhorias nas condições de vida; e) carga horária e f) materiais utilizados.

O supermercado não oferece nenhuma atividade motivacional, baseada num projeto conscientemente elaborado, mais sim fatores comuns (básicos) visto na maioria das empresas, como ambiente físico, remuneração, jornada de trabalho entre outros, mas esses fatores estão estagnados, não sofrem melhorias.

Contudo, é de conhecimento da empresa a importância de manter uma política ou um plano de ação capaz de desenvolver idéias a serem implantadas para promover a satisfação quanto aos fatores motivacionais ligados à qualidade de vida dos seus funcionários, sabendo que essas melhorias são estimulantes e refletem na produtividade do supermercado.

O supermercado viabiliza para seus funcionários apenas fatores higiênicos, que são fatores relacionados com as condições de trabalho. Esses estímulos oferecidos não proporcionam motivação, mas a ausência deles causa desmotivação. Mesmo que essas condições sejam fatores básicos dentro de qualquer organização, caso a empresa retire qualquer desses 'estímulos', o comportamento e as atitudes já adquiridas pelos funcionários desaparecerão.

Quanto à diferenciação dos funcionários, percebidos pelo gerente como motivados e desmotivados, atentam-se para os dados obtidos na tabela 1 e 2, onde o nível de satisfação negativa entre todos os funcionários é o mesmo, entretanto é visível que o nível de satisfação positiva dos funcionários percebidos como motivados é muito alta, uma vez que os desmotivados encontram-se em um nível neutro de satisfação. (Ver GRAF. 17 e 18)

De um modo geral o nível de satisfação/motivação dos funcionários para trabalhar na empresa, se encontra alto, já que a satisfação positiva percebida é visivelmente alta. (Ver GRAF. 2)

Este estudo permitirá à empresa a possibilidade de verificar como os seus funcionários se sentem dentro do ambiente do supermercado, além de facilitar a elaboração de um plano de ação eficaz, capaz de possibilitar a diversidade das melhorias que devem ser feitas dentro do supermercado e projetar melhorias nas condições já existentes.

## REFERÊNCIA

A ENTREVISTA completa com Steve Sauter. 20 de Julho 2005. Disponível em:< [http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/200705/entrevista\\_steve.html](http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/200705/entrevista_steve.html)> Acesso em: 16 set. 2011.

ACEVEDO, Claudia Rosa. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses** / Claudia Rosa Acevedo, Jouliana Jordan Nohara. – São Paulo: Atlas, 2007.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multi-disciplinar** / Maria Aparecida Ferreira de Aguiar: - São Paulo: Saraiva, 2005.

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

\_\_\_\_\_ **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional** / Cecilia Whitaker Bergamini. – 4. Ed. – São Paulo : Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas : e o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

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

\_\_\_\_\_ **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo Editora Atlas, 2006.

ERCORSIM, Sérgio; KOVALESKI, João Luiz; FRANCISCO, Antônio Carlos de. **Motivação como fator preponderante no destino das empresas: Um estudo de caso no ramo metal-mecânico da região dos campos gerais**. Ponta Grossa, PR, 09 maio de 2005. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/viewFile/543/544>> Acesso em: 14 set. 2011.

GRIFFIN, Gerald R., - **Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa** / Gerald R. Griffin. – São Paulo: Atlas, 1994.

HUNT, James G.; SCHERMERHORN Jr., John R. ; OSBORNE, Richard. Fundamentos de comportamento organizacional, São Paulo: Ed. Bookman, 1999. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=Qq9fzUeK8yQC&printsec=frontcover&dq=comportamento+organizacional&hl=pt-BR&ei=kIBTuzdE5LAtgf3\\_7GjCQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&sqi=2&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=Qq9fzUeK8yQC&printsec=frontcover&dq=comportamento+organizacional&hl=pt-BR&ei=kIBTuzdE5LAtgf3_7GjCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&sqi=2&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)> Acesso em: 2 Agost.de 2011.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração** / Eunice Lacava Kwasnicka. – São Paulo : Atlas, 1990.

LIMA, Súsi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um estudo sobre o clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Disponível em: < [http://www.facape.br/ruth/adm-comportorgan/Conceito\\_de\\_cultura\\_e\\_clima\\_organizacional.pdf](http://www.facape.br/ruth/adm-comportorgan/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf)>. Acesso em 09 de set. 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** / Marina de Andrade Marconi. – São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração** / Antonio Cesar Amaru Maximiano. – São Paulo : Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital** / Antonio Cesar Amaru Maximiano. – São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Kátya Alexandrina Matos Barreto. **A mediação do suporte entre o estilo gerencial e o clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.sobrapgoias.com.br/0811Disserkatya.pdf>>. Acesso em 09 de Set. 2011.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional** / Paul M. Muchinsky. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

QUEIROZ, Marcos Aurelio Campos de. *Et al.* **Gestão de pessoas e clima organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores**. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep0208\\_0541.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0208_0541.pdf)> Acesso em 25 de Agos. de 2011.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial** / Marcus Vinícius Rodrigues. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

ROSSI, Ana Maria. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional** / Ana Maria Rossi [et al].– São Paulo : Atlas, 2010.

SILVA, M. A Dias da e DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e Qualidade de vida no trabalho** / M. A Dias da Silva e Ricardo De Marchi. – São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

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

STADYKOSKI, Rita de Cássia; STEFANO, Silvio Roberto. Clima organizacional e uma empresa de grande porte do setor automobilístico: um estudo longitudinal. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 3, nº 1, março de 2008. Disponível em:< [http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/9-Ed3\\_CS-ClimaOrgani.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/9-Ed3_CS-ClimaOrgani.pdf)> Acesso em: 15 set. 2011.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração** / James A. F. Stoner e R. Edward Freeman. – Rio de Janeiro : LTC, 1994.

WAGNER III, John A. ; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional** / John A. Wagner III, John R. Hollenbeck. – São Paulo : Saraiva, 2006.

## APÊNDICE

### Questionário 1.

As respostas a este questionário possibilitara à empresa identificar como os seus funcionários estão se sentindo dentro dela. Os fatores que serão identificados poderão servir de base para a empresa implantar melhorias dentro do seu ambiente de trabalho.

Este questionário faz parte para a conclusão do estudo sobre a motivação, que está sendo executada por mim, como complemento para a obtenção do certificado de conclusão do curso de Bacharel em Administração de Empresas da Faculdade Vale do Juruena.

É de super importância que ao responder o questionário, as respostas sejam extremamente verdadeiras e de acordo com que a empresa disponibiliza HOJE para os seus funcionários, se motivem e sintam satisfação no desenvolvimento das atividades.

Lembrando que não serão divulgadas as informações pessoais (nomes) dos funcionários aqui relacionados.

1. A empresa tem um programa de incentivo, que busca aumentar e desenvolver a motivação dos seus funcionários?

- SIM  
 NÃO

Se SIM, como funciona o programa de incentivo?

---



---



---



---



---

Se NÃO, porque a empresa não tem um programa de incentivo?

---



---



---



---



---

2. Quanto tempo a empresa possui esse programa de incentivo? Na sua percepção, o que mudou desde a implantação do programa?

---



---



---



---



---

3. Quais são os incentivos que a empresa busca oferecer dentro do seu programa?

---



---



---



---

4. Na sua visão como gerente, a jornada de trabalho que vocês oferecem a seus funcionários, os mantém satisfeitos? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Satisfeitos
- Neutros
- Insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

---



---



---



---

5. Na sua visão como gerente, os seus funcionários estão satisfeitos com o ambiente físico que a empresa lhe proporciona? (ambiente saudável, iluminação, ventilação, etc.) Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Satisfeitos
- Neutros
- Insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

---



---



---



---

6. A empresa possibilita aos seus funcionários um plano de carreira? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- SIM
- NÃO

Se SIM, Na sua visão como gerente, qual é o nível de satisfação dos seus funcionários com esse?

- Muito satisfeitos
- Satisfeitos

- Neutros
- Insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

---



---



---

Se NÃO, porque a empresa não possibilita plano de carreira?

---



---



---

7. Com relação à remuneração, você considera que seus funcionários estão satisfeitos com o salário que recebe e as atividades que executam? Qual é o nível de satisfação? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Satisfeitos
- Neutros
- Insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

---



---



---

8. Na sua visão como gerente, qual o nível de satisfação dos seus funcionários com relação ao relacionamento que os chefes possuem com os mesmos? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Satisfeitos
- Neutros
- Insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

---



---



---

9. Indique o nível, percebido por você, da satisfação dos funcionários referente ao relacionamento entre eles, no dia-a-dia de trabalho? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Satisfeitos
- Neutros
- Insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

---



---



---

10. Qual o nível, percebido por você, da satisfação dos seus funcionários com relação à importância que cada um deles tem para a empresa? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Satisfeitos
- Neutros
- Insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

---



---



---

11. Na sua visão como gerente, indique o nível de satisfação dos funcionários, quanto à participação deles nas tomadas de decisões da empresa. Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Satisfeitos
- Neutros
- Insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

---



---



---

12. Indique o nível, percebido por você, da satisfação dos seus funcionários da liberdade que tem de opinar sobre as decisões da empresa? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Satisfeitos
- Neutros
- Insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

---



---



---

13. Qual é o nível de satisfação que seus funcionários possuem em quanto aos benefícios que a empresa oferece? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Satisfeitos
- Neutros
- Insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

---



---



---

14. Qual o nível de satisfação dos funcionários quanto às premiações que a empresa oferece? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Satisfeitos
- Neutros
- Insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

---



---



---

15. Na sua visão como gerente, qual o nível de satisfação dos funcionários quanto às confraternizações e atividades de integração do corpo de funcionários? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Satisfeitos
- Neutros
- Insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

---

---

---

---

16. Você acredita que incentivar aos funcionários para o trabalho, melhorar a qualidade de vida e a satisfação dos seus funcionários, influencia na produtividade da empresa?

- SIM
- NÃO

Se SIM, como você percebe no dia-a-dia organizacional essas mudanças ocorridas pelo empregado motivado?

---

---

---

---

Se NÃO, porque a empresa acredita que esses fatores (motivação, qualidade de vida e satisfação) não interferem na produtividade organizacional?

---

---

---

---

17. Dentro do corpo de funcionários da empresa existem funcionários muito motivados e pouco motivados?

- Sim
- Não

Se SIM, identifique dois funcionários para cada opção:

Muito motivados:

---

---

---

Pouco motivados

---

---

---

Obrigada pela sua colaboração.

## **QUESTIONÁRIO 2**

### **Questionário para identificar os principais fatores motivacionais existentes dentro de um supermercado Juinense na percepção dos funcionários.**

O desenvolver deste questionário se dá a uma proposta de identificar quais são os principais fatores dentro da empresa que motivam vocês funcionários do supermercado, para desenvolver suas atividades no dia-a-dia de trabalho. O questionário permitira identificar a real percepção de vocês funcionários sobre o ambiente de trabalho que a empresa oferece. Esse resultado irá possibilitar que a empresa verifique e certifique quais suas falhas e desenvolver um plano de ação capaz de programar melhorias para a qualidade de vida de todos os funcionários e aumentar a motivação para desenvolver as atividades da empresa. Assim, é importante responder os questionários para podermos identificar os fatores que segundo vocês os motivam e também ter a oportunidade de descrever e dar sua colaboração para a melhoria do seu dia-a-dia de trabalho.

As finalidades dessa pesquisa é ajudar no término de um trabalho acadêmico, cujo papel é a conclusão do curso de Bacharel em administração de Empresas, além de servir como estudo, o questionário servira de material base para futuras mudanças, possibilitando que o responsável pela empresa identifique os fatores mais e menos motivantes para o trabalho, quais estão presentes, quais não estão e conseqüentemente promover planos de melhorias nas condições do trabalho.

É você funcionário a peça fundamental para a resolução desse trabalho.

### **INFORMAÇÕES PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO.**

- ✓ Fica estabelecido que as informações relatadas por vocês, não serão divulgadas aos seus superiores, devido a isso não é preciso colocar a sua identificação na folha do questionário.

- ✓ As informações coletadas serão apenas vistas por mim Michelle Freitas e meu orientador Prof. Francisco Curbelo, para efetuar análise das mesmas, a fim de finalizar o trabalho.

**OBS:** Por favor, concentre-se e responda as perguntas subseqüentes TOTALMENTE em cima da sua real percepção sobre o seu ambiente de trabalho. Todas as perguntas devem ser respondidas. A sua colaboração é muito importante.

"A motivação redobra o interesse e dobra os resultados." (Walter Grando)

Tempo de serviço

- menos de 1 ano  
 Entre 1 a 5 anos  
 entre 5 a 10 anos  
 mais de 10 anos

- 1) Você se sente satisfeito em trabalhar no supermercado? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeito  
 Satisfeito  
 Neutro  
 Insatisfeito  
 Muito insatisfeito

Por quê?

---



---



---

- 2) De acordo com as atividades que realiza dentro da empresa, qual é o seu nível de satisfação? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeito  
 Satisfeito  
 Neutro  
 Insatisfeito  
 Muito insatisfeito

Por quê?

---



---



---

- 3) Se baseado no tipo de atividade que você desenvolve. Você se sente satisfeito com a remuneração (salário) que recebe? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Neutro
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Por quê?

---

---

---

---

- 4) Você se sente satisfeito com a sua jornada de trabalho? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Neutro
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Por quê?

---

---

---

---

- 5) Com relação aos demais funcionários, você se considera satisfeito com a relação de amizade que possui no dia-a-dia de trabalho. Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Neutro
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Por quê?

---

---

---

---

- 6) Você se considera importante para a empresa? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito importante

- Importante
- Mais ou menos importante
- Pouco importante
- Nem um pouco importante

Por quê?

---

---

---

- 7) Em termos de realização profissional com o trabalho que executa você se sente:
- Muito satisfeito
  - Satisfeito
  - Neutro
  - Insatisfeito
  - Muito insatisfeito

Por quê?

---

---

---

- 8) Você se sente satisfeito com as condições físicas da empresa como: iluminação, ventilação, higienização, ambiente seguro e saudável, etc. Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Neutro
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Por quê?

---

---

---

---

- 9) Com relação ao seu relacionamento com seu chefe, indique seu nível de satisfação. Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Neutro
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Por quê?

---

---

---

10) Qual é o seu nível de satisfação em relação à liberdade de participação nas decisões da empresa? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeito
  - Satisfeito
  - Neutro
  - Insatisfeito
  - Muito insatisfeito
- Por quê?

---

---

---

11) Quanto aos benefícios que a empresa oferece (horas extras, recompensas, etc.) indique qual o seu nível de satisfação. Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeito
  - Satisfeito
  - Neutro
  - Insatisfeito
  - Muito insatisfeito
- Por quê?

---

---

---

12) Em sua opinião você se sente satisfeito, com a preocupação da empresa com a motivação, satisfação e qualidade de vida dos seus funcionários dentro da empresa? Selecione uma resposta, marcando com X.

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Neutro
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Por quê?

---

---

---

13) Qual é o seu nível de satisfação quanto às premiações oferecidas pela empresa para os funcionários destaques. Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Neutro
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Por quê?

---

---

---

---

14) Indique seu nível de satisfação quanto as oportunidades de crescimento e segurança que a empresa lhe proporciona (possibilidade de carreira, crescimento pessoal, etc.) Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Neutro
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Por quê?

---

---

---

15) Você se sente satisfeito com as confraternizações feitas pela empresa. Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Neutro
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Por quê?

---

---

---

16) Dentro do ambiente de trabalho quais são os fatores que mais te motiva? Marque com um x apenas uma alternativa para cada fator apresentado, de 1 à 5 sendo que para:

- 1- Muito satisfeito
- 2- Satisfeito
- 3- Neutro
- 4- Insatisfeito
- 5- Muito insatisfeito

<b>Fatores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Aumento de salário					
Promoções de cargos					
Crescimento individual					
Melhoria nas condições de vida					
Estabilidade no emprego					
Você é valorizado e reconhecido dentro da empresa pelo trabalho que executa					
O trabalho te dá um sentimento de realização pessoal					
Realização profissional					
Reconhecimento					
Carga horária					
Ambiente limpo					
O material usado por você no dia-a-dia					
Quanto ao incentivo para a qualificação e crescimento profissional					
A se sente satisfeito com a qualidade de vida no trabalho que o supermercado lhe oferece					
De um modo geral, quanto você se sente motivado trabalhando no supermercado.					

Obrigada pela participação, sua opinião é muito importante para nós.