

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
EMPRESAS**

**CARLA STRACHOSKI**

**ESTUDO DA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE  
TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE CARGAS NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

**CRICIÚMA 2014**

**CARLA STRACHOSKI**

**ESTUDO DA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE  
TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE CARGAS NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof. Esp. Vera Lúcia Leal Crispim

**CRICIÚMA 2014**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta conquista aos meus pais, as minhas irmãs, ao meu namorado e a todos que contribuíram, e me incentivaram para a realização do meu objetivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que está sempre presente em minha vida. Aos meus pais, Pedro e Eliana, pessoas que tenho muita admiração e carinho, que sempre me incentivaram nas minhas escolhas e decisões, a eles dedico toda e qualquer vitória. As minhas irmãs, e ao meu namorado, pelo apoio que me deram. A minha orientadora Vera, pela atenção e dedicação.

“Eu tentei 99 vezes e falhei, mas na centésima tentativa eu consegui, nunca desista de seus objetivos mesmo que esses pareçam impossíveis, a próxima tentativa pode ser a vitoriosa”.

Albert Einstein

## RESUMO

STRACHOSKI, Carla. **Estudo da motivação organizacional em uma empresa de transportes rodoviários de cargas na Cidade de Criciúma - SC.** 2014. 76 Páginas. Monografia do Curso de Administração com linha de formação específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O tema motivação se faz presente com mais freqüência nas empresas, pois o sucesso das mesmas depende muito da satisfação de seus colaboradores para desempenhar melhor as suas tarefas.

O presente estudo visou identificar quais são os fatores que geram a motivação dos colaboradores de uma empresa do setor de transporte rodoviário de cargas na cidade de Criciúma - SC. O estudo aborda em sua literatura assuntos relacionados ao transporte, a administração de Recursos Humanos, ao comportamento organizacional, a motivação e suas teorias motivacionais, a organização e as pessoas, comunicação organizacional e seus processos, liderança, cultura organizacional e clima organizacional. Quanto aos fins metodológicos e de investigação utilizados trata-se da pesquisa descritiva e exploratória, e quanto aos meios de pesquisa bibliográfica e a de campo, quanto ao plano de análise dos dados a presente pesquisa se faz de caráter quantitativo. A amostragem definida é formada por 10 (dez) participantes, sendo eles compostos pelos diferentes setores da empresa, sendo eles, o setor administrativo e operacional. Com as respostas obtidas, se demonstrou a insatisfação dos participantes da presente pesquisa em relação aos treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal. Nota-se que a maioria dos colaboradores da empresa se sentem satisfeitos com o ambiente de trabalho, pois se sentem a vontade para expor suas idéias e opiniões.

**Palavras-Chave:** Motivação. Comportamento organizacional. Clima organizacional.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pirâmide das Hierarquias das Necessidades de Maslow.....	24
Figura 2: Barreiras ao processo de comunicação humana.....	32
Gráfico 1: Faixa etária.....	46
Gráfico 2: Estado civil.....	47
Gráfico 3: Grau de escolaridade.....	48
Gráfico 4: Renda mensal.....	49
Gráfico 5: Tempo de serviço na empresa.....	50
Gráfico 6: Realização profissional.....	51
Gráfico 7: Comunicação.....	52
Gráfico 8: Comunicação.....	53
Gráfico 9: Remuneração.....	54
Gráfico10: Remuneração.....	55
Gráfico 11: Qualidade de vida.....	56
Gráfico 12: Benefícios.....	57
Gráfico 13: Ascensão profissional.....	58
Gráfico 14: Desenvolvimento e crescimento profissional.....	59
Gráfico 15: Relacionamento interpessoal.....	60
Gráfico 16: Valorização.....	61
Gráfico 17: Reconhecimento.....	62
Gráfico 18: Treinamentos.....	63
Gráfico 19: Estabilidade no emprego.....	64
Gráfico 20: Imagem da empresa.....	65

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Faixa etária.....	46
Tabela 2: Estado civil.....	47
Tabela 3: Escolaridade.....	48
Tabela 4: Renda mensal.....	49
Tabela 5: Tempo de serviço na empresa.....	50
Tabela 6: Realização profissional.....	51
Tabela 7: Comunicação.....	52
Tabela 8: Comunicação.....	53
Tabela 9: Remuneração.....	54
Tabela 10: Remuneração.....	55
Tabela 11: Qualidade de vida.....	56
Tabela 12: Benefícios.....	57
Tabela 13: Ascensão profissional.....	58
Tabela 14: Desenvolvimento e crescimento profissional.....	59
Tabela 15: Relacionamento interpessoal.....	60
Tabela 16: Valorização.....	61
Tabela 17: Reconhecimento.....	62
Tabela 18: Treinamentos.....	63
Tabela 19: Estabilidade no emprego.....	64
Tabela 20: Imagem da empresa.....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1–Três tipos de barreiras á comunicação.....	33
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 TRANSPORTES.....	14
<b>2.1.1 Transporte rodoviário</b> .....	<b>14</b>
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	16
2.4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	17
<b>2.4.1 Clima organizacional</b> .....	<b>17</b>
2.5 MOTIVAÇÃO.....	18
<b>2.5.1 Teorias Motivacionais</b> .....	<b>22</b>
2.5.1.1 A teoria de Maslow.....	22
2.5.1.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	24
2.5.1.3 A teoria X e a teoria Y de MecGregor.....	25
2.5.1.4 A teoria ERC.....	26
2.5.1.5 A teoria da expectativa.....	26
2.6 A ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS.....	27
<b>2.6.1 Trabalho em equipe</b> .....	<b>28</b>
2.7 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	29
<b>2.7.1 Processos de Comunicação</b> .....	<b>29</b>
<b>2.7.2 Barreiras á comunicação</b> .....	<b>31</b>
2.8 LIDERANÇA.....	34
2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	36
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>39</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	39
3.2 ÁREA DE PESQUISA E POPULAÇÃO-ALVO.....	42
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	43
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	44

<b>4ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>45</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>71</b>
APÊNCICE A – Questionário aplicado em uma empresa de transporte rodoviário de cargas.....	72

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação dos funcionários é um fator imprescindível para as empresas. As empresas estão buscando cada vez mais, a realização do profissional na organização. Com a motivação dos colaboradores a empresa gera melhores resultados, pois os funcionários estarão mais comprometidos com o seu serviço e diminuindo a rotatividade. Pois os que estão desmotivados muitas vezes vão em busca de algo onde se sintam bem. Os estudos comprovam que as pessoas motivadas se esforçam mais em sua função do que as desmotivadas.

A motivação é uma força que impulsiona as pessoas a agirem, uma das formas que isto pode ser feito é reconhecendo os funcionários pelo bom trabalho, ao invés de reprimi-lo por serviços mal sucedidos. Se na empresa há um funcionário desmotivado, deve-se buscar saber o que estimula o seu bom desempenho, e investir no que possa ajudá-lo. As pessoas motivadas são importantes no mundo dos negócios, pois eles irão trazer novas idéias para a empresa. (HELLER, 1999)

A motivação gera certa influência na empresa, e uma maneira de motivar os funcionários é oferecer incentivos, como forma de recompensa e reconhecimento pelo serviço prestado, o funcionário dessa forma vai se sentir mais estimulado a manter um bom desempenho, ou melhorá-lo. (DEEPROSE, 1995)

De acordo com Bergamini (1997), atualmente as organizações estão tendo maior interesse no comportamento motivacional de seus funcionários, pois grande parte das pessoas que não produzem com qualidade, não tem como causa a falta de conhecimento sobre o serviço, e sim, a maneira que são tratados pelos seus chefes.

Outro ponto importante é saber lidar com as pessoas, pois cada uma carrega consigo, a personalidade, crenças e atitudes diferentes uma das outras. A pesquisa em questão visa identificar os fatores motivacionais em uma empresa do setor de transportes rodoviários.

### 1.1 PROBLEMA

A motivação dos funcionários na organização é de suma importância, pois o profissional motivado irá realizar sua função na empresa com mais entusiasmo, e o colaborador satisfeito, ajuda a gerar melhores resultados para a empresa. Muitos

profissionais deixam de atingir os resultados esperados pela empresa por falta de incentivo, é preciso valorizar e incentivar o desempenho de cada colaborador. Partindo desta premissa coloco a seguinte pergunta: Quais são os fatores motivacionais mais valorizados pelo funcionário?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Estudar os fatores motivacionais em uma empresa de transportes rodoviários de cargas na cidade de Criciúma - SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar os fatores motivacionais em uma organização;
- b) Conhecer as principais teorias sobre motivação;
- c) Identificar os fatores que influenciam a motivação e a desmotivação dos funcionários;
- d) Levantar os fatores motivacionais mais valorizados pelos funcionários;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo em questão é relevante, pois busca analisar os fatores motivacionais importantes para o bom desempenho dos colaboradores em uma organização. Com os fatores motivacionais identificados, pode-se melhorar a qualidade de vida e serviço do funcionário, e obter melhores resultados para a empresa.

O presente estudo é viável, pois através do mesmo pode-se aprofundar e obter mais conhecimento profissional e acadêmico sobre o assunto. O estudo vai contribuir para que novas pesquisas sejam realizadas sobre o tema proposto.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo será abordado às teorias de renomeados autores, sobre os fatores motivacionais que ajudarão a dar embasamento teórico no assunto a ser apresentado.

O estudo aborda em sua literatura assuntos relacionado ao transporte, á administração de Recursos Humanos, ao comportamento organizacional, a motivação e suas teorias motivacionais, a organização e as pessoas, comunicação organizacional e seus processos, liderança, cultura organizacional e clima organizacional. Estes assuntos são fundamentais para a elaboração da pesquisa, para a pesquisadora ter maior conhecimento, já que a motivação abrange todos os assuntos mencionados.

### **2.1 TRANSPORTES**

Segundo Bowersox e Closs (2007), o transporte é um dos elementos mais visíveis das operações logísticas. O transporte é considerado importante para o desenvolvimento econômico de qualquer área, possuindo duas funções principais: a movimentação, e a armazenagem de produtos.

O transporte torna-se necessário para movimentar um produto de um local para outro, e quando um depósito é limitado, podem-se utilizar veículos de transporte para guardar o produto.

O setor de transporte rodoviário de cargas é avaliado como competitivo, possuindo várias empresas do mesmo ramo de atividade em cada região do país. O mercado de transportes se altera de acordo com os períodos do ano, por exemplo, nos feriados de natal e carnaval o setor fica em baixa. (BOWERSOX E CLOSS, 2007)

#### **2.1.1 Transporte rodoviário**

Segundo Bowersox e Closs (2007), O transporte rodoviário se expandiu muito rápido nos EUA após a Segunda Guerra Mundial. O principal motivo do setor de transporte rodoviário crescer rapidamente foi em virtude da flexibilidade

operacional alcançada com o serviço porta a porta e a velocidade de movimentação intermunicipal.

As características das transportadoras rodoviárias são favoráveis nas atividades de produção e distribuição. Essas transportadoras têm apresentado ligações expressivas com o tráfego ferroviário, para transportar produtos industriais leves. Em razão da flexibilidade da entrega, elas conseguiram conquistar praticamente todo o transporte de carga que é realizado de atacadistas ou depósitos para lojas varejistas. A expectativa que se tem, é de que o transporte rodoviário consiga manter uma participação de mercado estável. No ano de 1990, praticamente todas as cargas fracionadas (CFr) intermunicipais com menos de 7.000 kg foram as transportadoras rodoviárias que movimentaram, exceto as movimentações de encomendas pequenas de serviços *Premium*. Entretanto, o setor de transporte rodoviário também existe problemas. As dificuldades principais são relacionadas com o custo crescente da substituição de equipamentos, da manutenção, dos salários dos motoristas e dos gastos com pátios e plataformas. Mesmo que o aumento da folha de pagamento tenha influência em todos os tipos de modais de transporte, o impacto maior é notado nas transportadoras rodoviárias, pois as suas atividades demandam mais mão-de-obra e, deste modo, são mais sensíveis a aumentos salariais. (BOWESSOX E CLOSS, 2007)

## **2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Para Chiavenato (2003), a administração de recursos humanos tem papel fundamental em conquistar e conservar as pessoas na organização, trabalhando de forma colaborativa e positiva.

A administração de recursos humanos produz profundos impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, de fazê-las trabalhar, de desenvolvê-las, de recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las, ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial na competitividade organizacional. (CHIAVENATO, 2002, p. 155)

Chiavenato (2002) informa que a administração de recursos humanos procede do objetivo de toda a organização. Os principais objetivos da administração de recursos humanos são os seguintes:

a) Criar, manter e desenvolver habilidades em pessoas. Essas pessoas devem ter motivação e entusiasmo para que os objetivos da organização sejam realizados.

b) Criar, manter e desenvolver um ambiente organizacional favorável as pessoas, para que haja também satisfação para o funcionário e que para que se alcance os objetivos individuais.

c) Através das pessoas obterem eficiência e eficácia.

A administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. (CHIAVENATO, 2003, p. 184)

A administração de recursos humanos depende da situação organizacional, ou seja, das políticas, das regras, do ambiente e etc., depende também dos recursos humanos disponíveis, da qualidade e quantidade que a empresa dispõe. Quando se altera esses componentes, se altera também a maneira de administrar os recursos humanos da organização. (CHIAVENATO, 2002)

### **2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

A gestão estratégica busca reunir o plano estratégico e a sua implementação em um só procedimento. Tende a garantir as mudanças organizacionais que são necessárias para a implementação e a participação dos diversos níveis organizacionais envolvidos no procedimento decisório. Correspondendo ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que busca adaptar e associar a capacidade interna da organização ao ambiente externo. (TAVARES, 2005)

Para a escolha da estratégica a ser utilizada, é preciso verificar o ambiente de atuação da organização, para assim, buscar oportunidades e solucionar problemas. As estratégias podem ser consolidadas a partir da construção de cenários alternados, da qual resultará em um conjunto de decisões para a organização ser competitiva e se manter no mercado. (TAVARES, 2005)

Estratégica tem sido definida também de forma mais restrita como a busca deliberada de alternativas de ação para conquistar e manter vantagem competitiva de uma empresa. São esquemas ou concepções delineadas para alcançar essas vantagens. (TAVARES 2005, p. 274)

Para escolher a estratégica, a mesma deve obedecer á seleção de alternativas que combine melhor com o tempo, risco, habilidades e recursos. Para que uma estratégia seja bem sucedida, é preciso avaliar o ambiente externo e o ambiente interno da organização. É preciso que se insista na busca de opções estratégicas, até encontrar a que melhor atenda á consecução da missão e á busca da visão de maneira compatível com os valores e maneiras de gestão que vigoram na organização. As decisões estratégicas possuem bastante influência de acordo com a história, experiência e cultura da organização. (TAVARES, 2005)

## 2.4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Dubrin (2006, p. 2) define que “comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si. As principais metas do comportamento organizacional são explicar, prever e controlar o comportamento”.

O comportamento organizacional tem a preocupação de que os grupos ou pessoas influenciem a organização e vice-versa, preocupa-se também com a influência das organizações sobre as pessoas. É uma área de conhecimento fundamental para quem lida com organizações. (CHIAVENATO, 2004)

Chiavenato (2004, p.5) “baseado predominantemente na contribuição de psicólogos, o comportamento organizacional é uma área que trata do comportamento individual, isto é, de tópicos como personalidade, atitudes, percepção, aprendizado, motivação”.

### 2.4.1 Clima organizacional

De acordo com Chiavenato (2004), o conceito de motivação – no nível individual – conduz ao de *clima organizacional* – no nível da organização. As pessoas estão sempre engajadas no ajustamento a um grande número de situações, para satisfazer a suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isso pode ser definido como um estado de ajustamento.

Esse ajustamento não está relacionado só á satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas refere-se também á satisfação das necessidades

de fazer parte de um grupo social de estima, e de auto-realização. A frustração dessas necessidades provoca problemas de ajustamento. Como a satisfação das necessidades superiores, ela depende especialmente das pessoas que possuem posições de autoridade hierárquica, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.

Esse ajustamento é diferente de uma pessoa para outra e dentro do mesmo indivíduo, de um momento para outro. Um ajustamento bom indica “saúde mental”. Um modo de definir o que é *saúde mental* é descrever as características de indivíduos mentalmente sadios. As características básicas são:

1. Sentem-se bem consigo mesmas.
2. Sentem-se bem em relação às outras pessoas.
3. São capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

Por isso a denominação de clima organizacional, dado ao ambiente interno existente entre os componentes da organização. (CHIAVENTATO, 2004)

O clima organizacional está ligado com o grau de motivação de seus membros. Quando os membros estão altamente motivados, o clima motivacional também se eleva, ficando um ambiente de satisfações, colaboração e etc., quando ao contrário, ou seja, quando a motivação está baixa, o clima organizacional também tende a abaixar, causando insatisfações, depressão, e etc., em situações extremas, pode-se até haver agressividade. (CHIAVENATO, 2003)

O clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado: é como se houvesse uma retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional. (CHIAVENATO, 2002, p. 123)

O clima organizacional está relacionado com as necessidades dos indivíduos na organização, ou seja, quando as necessidades pessoais são satisfeitas o clima organizacional é favorável, tornando-se positivo, e quando as necessidades não são satisfeitas o clima organizacional fica desfavorável e conseqüentemente negativo. (CHIAVENATO, 2002)

## 2.5 MOTIVAÇÃO

A motivação é um estímulo para os funcionários agirem. Cada pessoa tem uma motivação própria que é gerada por distintos fatores. A motivação é o fator gerador de satisfação para o funcionário, e para a empresa representa qualidade no desempenho da sua função. (HELLER, 1999)

A palavra motivação provém do latim *movere*, que significa mover. Alguns autores se concentram em alguns fatores que incitam e dirigem as atividades das pessoas. Outros enfatizam metas a serem alcançadas. Outros ainda afirmam que a motivação se relaciona com a maneira como o comportamento começa, recebe energia, mantém-se, é dirigido, pára e com o tipo de reação subjetiva que ocorre no organismo quando tudo isso acontece. (CHIAVENATO 2004, p.230)

Para motivar os funcionários é necessário conhecê-los e conseguir identificar suas necessidades, desejos e prioridades. O que faz motivar algumas pessoas, não é válido para todos. Os funcionários mais intratáveis absorvem uma proporção muito grande do tempo e da energia dos seus chefes. Assim, não é possível a um chefe motivar esses funcionários. Somente eles mesmos podem se motivar. Porém, cabe ao chefe, criar condições favoráveis para que esses funcionários alcancem resultados atingíveis. (LACOMBE, 2005)

Segundo Dubrin (2006), podemos reconhecer uma pessoa que está motivada em seu ambiente de trabalho, quando ela não mede esforços para alcançar as suas metas.

Heller (1999, p.6) informa que “a arte de motivar pessoas começa com a descoberta de como influenciar o comportamento de cada uma delas. Com isso, aumentam as oportunidades de alcançar os resultados esperados pela empresa”.

A motivação é uma força interior, ela nasce das necessidades que cada pessoa tem dentro de si. As pessoas que tentam motivar só podem fazer com que o outro sinta mais entusiasmo para realizar suas atividades, mas, no entanto ninguém motiva ninguém, as pessoas que se motivam. (CHIAVENATO, 2004)

Oyarzabal (2003 p. 11), afirma que “motivação é um impulso íntimo que leva as pessoas a agirem no mundo visando à satisfação de suas necessidades.”

A falta de motivação em um indivíduo é causada pela carência fisiológica ou psicológica ou a necessidade de um estímulo para alcançar um objetivo. (CHIAVENTATO, 2004)

As principais necessidades fisiológicas de uma pessoa são a alimentação, a saúde, um teto e etc. e devem estar bem definidos nas práticas e políticas da empresa, as principais necessidades psicológicas são a estima, a sociabilidade, o reconhecimento e a realização pessoal. (OYAEZABAL, 2003)

Com uma alta motivação a equipe de trabalho consegue cumprir uma meta que aparentemente não daria para ser atingida. Pessoas comuns conseguem alavancar seus resultados em função da motivação elevada.

O funcionário motivado vai atrás do que precisa ser feito, não fica a espera que outra pessoa peça para que faça tal atividade, pessoas motivadas saem em busca de seus ideais e não adiam. Não se lamentam e não gastam energias reclamando de seus problemas, ao invés disso, tomam atitudes que são muito positivas para melhorar seu desempenho. (SPITZER, 1997)

Chiavenato (2004) afirma que o indivíduo motivado tem persistência para alcançar suas metas, e para isso realiza todos os esforços necessários.

De acordo com Bergamini (2002), tentar motivar alguém é algo desmotivador. Entretanto, se acredita que uma das principais tarefas dos gerentes é a de motivar seu pessoal. Por longo tempo, os administradores tentam obter o sucesso, tentando gerar motivação nos funcionários. Embora não tenham êxito na motivação, os gerentes continuam em busca deste objetivo. Bergamini (2002) ainda afirma que as pessoas não motivam as outras. A motivação já existe dentro de cada um e é fundamental não desperdiçá-la.

A motivação é intrínseca ao próprio indivíduo, ela não aparece só por prêmios. A motivação vem através de uma fonte de energia que cada pessoa tem em seu mundo interior, e, que não é atribuída a qualquer tipo de manifestação do mundo exterior.

Segundo Martinez (2014) existe cinco passos que ajudam a manter o funcionário motivado, sem gastar muito. São eles:

1. Realizar reuniões freqüentemente, e que sejam rápidas e eficazes, para que todos os funcionários consigam mostrar suas idéias e necessidades, para que assim se tenha um clima de cooperação, onde um acaba ajudando o outro, ao invés de criar um clima de competição entre os funcionários.

2. O reconhecimento de um trabalho bem executado pelo funcionário é essencial, pois o reconhecimento é um motivador fantástico. No entanto, as críticas, desde que sejam construtivas, são importantes também, pois vai mostrar ao

funcionário onde ele cometeu o erro e ajuda na busca de soluções para melhorar, neste tipo de situação, o ideal é que a correção seja feita em particular, para não haver constrangimento.

3. Ajudar nos custos de um curso especifica que irá agregar nas atividades da empresa é uma boa maneira de estimular o aprendizado do funcionário, desta forma tanto a empresa, quanto os funcionários saem ganhando. Outro método adequado é oferecer como presente um bom livro para os funcionários, pois aprender conteúdos novos motivará o funcionário, a ir além dos seus limites.

4. Valorizar e estimular os funcionários, para que tenham idéias, e deixá-los expor essas idéias, fará com o funcionário se sinta importante, e irá tornar o ambiente de trabalho, mais leve. No entanto, ao solicitar as idéias, é preciso estar preparado para ouvir as mais variadas idéias, e a idéia por mais absurda que aparente ser, não deve ser criticada.

5. Comemorar as conquistas alcançadas da equipe é fundamental e oferecer um simples café da manhã como recompensa, já vai fazer toda a diferença.

Pati (2013) informa que de acordo com uma pesquisa efetuada pela consultoria 4hunter, os principais fatores que causam a desmotivação dos funcionários nas empresas são o salário abaixo da expectativa, o clima pesado na empresa e a falta de reconhecimento profissional. Esses três fatores são considerados os vilões da motivação.

As pessoas mais jovens, não se sentem satisfeitas em relação ao salário, já os profissionais com um pouco mais de experiência, se sentem insatisfeitos quando não tem o reconhecimento profissional, já as pessoas com a idade acima de 50 anos, se sentem desmotivadas, com o clima pesado na organização. (PATI, 2013)

Conforme uma pesquisa efetuada pela Você S/A, a desmotivação prejudica e muito os negócios da empresa, pois 80% dos profissionais entediados tendem a se desconcentrar facilmente e 50% deles cometem erros com freqüência. (SENDIN, 2012)

Existem empresas que se vangloriam de salários altos e dos diversos benefícios que oferecem ao funcionário. Contudo, quando na empresa se tomam decisões importantes referente ao planejamento e a produção, e o funcionário se vê excluído, não recebendo informações suficientes, e só participando de reuniões bem

monótonas e recebendo pouco *feedback* positivo, essas ações se tornam desmotivadoras para o funcionário, interferindo no resultado positivo esperado em troca dos benefícios e bons salários oferecidos. (SPITZER, 1997)

A princípio a nova geração de funcionários não busca o dinheiro e as recompensas materiais. O envolvimento, a responsabilidade e a realização, essas recompensas não-monetárias são mais valorizadas pelos funcionários. (SPITZER, 1997)

### **2.5.1 Teorias Motivacionais**

A motivação pode ser esclarecida de uma forma bem simples, para satisfazer uma necessidade importante, as pessoas se esforçam para alcançar um objetivo ou meta. As pessoas antes de realizarem alguma função já pensam o que vão ganhar e/ou qual benefício que irão receber em concluir bem a sua tarefa. (DUBRIN, 2006)

Nem todas as necessidades dos indivíduos são iguais, elas variam para cada pessoa, as capacidades, os comportamentos e os valores sociais também são diferentes de um indivíduo para o outro. (CHIAVENATO, 2003)

#### **2.5.1.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Dubrin (2006) informa que o psicólogo Abraham M. Maslow criou uma teoria abrangente sobre a motivação individual. A teoria das necessidades são organizadas em forma de pirâmide, sendo na parte de inferior base da pirâmide as necessidades fisiológicas básicas, e no topo as necessidades de auto realização.

As necessidades básicas são essenciais para a existência do indivíduo, como a sua segurança e alimentação. As necessidades de mais alta ordem são sobre o desenvolvimento pessoal e obtenção do potencial do indivíduo. As necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas, antes que as necessidades de nível maior sejam atingidas.

Segundo Dubrin (2006), o psicólogo Maslow desenvolveu cinco níveis de necessidades, conforme segue:

1. Necessidades fisiológicas: As necessidades físicas básicas estão no primeiro nível, podemos citar a água, o alimento, o ar, o repouso e o sono. Essas

necessidades precisam ser atendidas, caso contrário, o indivíduo se preocupará em satisfazê-las. Quando atendidas, aparece o segundo nível de necessidades.

2. Necessidades de segurança: Neste segundo nível, encontram-se as necessidades relacionadas ao ambiente, o ambiente precisar ser seguro, sem ameaças ao bem estar do indivíduo. Quando a pessoa já se sente segura, surge um terceiro nível de necessidade.

3. Necessidades sociais e de amor: Neste nível a pessoa precisa pertencer a um grupo, se relacionar bem com as pessoas, se sentir amado e distribuir amor, e a atividade sexual também é importante. Quando não atendidas essas necessidades, as pessoas podem ter sérios problemas pessoais. Para colaborar com as necessidades sociais, os gerentes podem desenvolver trabalhos em equipe, para a interação das pessoas. Quando resolvidas razoavelmente as necessidades sociais e de amor, é preciso satisfazer as necessidades de crescimento.

4. Necessidades de estima: Este quarto nível refere-se à estima do indivíduo, nesta necessidade, as pessoas se auto-respeitam e tem o respeito dos outros indivíduos, inclui-se também o reconhecimento e o prestígio. As necessidades de estima podem ser satisfeitas também com cargos de alto *status*. Essas necessidades podem ser satisfeitas pelos gerentes, elogiando os seus funcionários, e lhes oferecendo oportunidade de reconhecimento pelo seu trabalho. Quando as necessidades de estima são razoavelmente satisfeitas, as pessoas procuram se esforçar mais para alcançar o máximo do seu potencial.

5. Necessidades de auto-realização: Esta necessidade está no topo da hierarquia, refere-se a auto-realização do indivíduo, o desenvolvimento pessoal, e tem-se a necessidade de crescer até o máximo do potencial. Os gerentes podem oferecer atividades que desafiem os funcionários, lhes oferecendo a oportunidade de fazer trabalhos criativos, para ajudar na auto-realização.

Figura 1: Pirâmide das Hierarquias das Necessidades de Maslow



Fonte: Dubrin, 2006

À medida que um nível de necessidade é satisfeito, ele vai perdendo a força, e assim, se ativa o seguinte nível de necessidade. Quando uma necessidade é satisfeita, ela não é mais motivadora. (DUBRIN, 2006)

### 2.5.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Dubrin (2006) relata que Frederick Herzberg, distingue dois tipos de fatores no trabalho. Um dos conjuntos é os satisfatórios ou motivadores, podendo satisfazer ou motivar os colaboradores. Outro conjunto são os fatores de higiene ou dissatisfatores, podendo apenas evitar a insatisfação. As necessidades mais altas referem-se às de motivação, já os fatores de higiene, referem-se às necessidades de mais baixa ordem.

A teoria dos dois fatores é utilizada para tornar os cargos mais motivadores. Herzberg cita dois tipos de fatores motivacionais: os fatores internos (chamados também de intrínsecos ou motivacionais) e os fatores externos (chamados também de extrínsecos ou higiênicos).

Os fatores motivacionais são relacionados á responsabilidade, ao reconhecimento, e as chances de crescimento pessoal.

Os fatores de higiene embora sejam desejáveis e mantêm a saúde, não são motivacionais. Pode-se citar como fatores de higiene, a segurança no emprego, o salário, as condições de trabalho, o *status* e qualidade de liderança. Para Hertzberg a motivação aumenta quando o salário combina com um motivador. (DUBRIN, 2006)

De acordo com a teoria dos dois fatores, somente a teoria dos fatores motivacionais, impulsiona os funcionários a terem um comportamento mais positivo no trabalho, mas embora o fator de higiene não seja motivacional, sem ele pode causar a insatisfação nos funcionários. (DUBRIN, 2006)

#### 2.5.1.3 A teoria X e a teoria Y de MecGregor

Marras (2000) informa que a teoria de Douglas McGregor tem duas maneiras diferentes de 'ser' do trabalhador ou duas maneiras diferentes de 'ver' o trabalhador. A teoria de McGregor é denominada de teoria X e Y.

Um funcionário X, ou um funcionário visto por um gerente de visão X, não gosta de realizar sua função e a faz somente quando é obrigado. Não gosta de assumir responsabilidades, não tem nenhuma ambição, ou se tem é pouca, o que o funcionário X busca é a segurança.

Um funcionário Y, ou um funcionário visto por um gerente de visão Y, é uma pessoa que busca alcançar os objetivos propostos e que se sente bem no trabalho. Os potenciais desse funcionário devem ser explorados.

Deste modo, a questão de ser X ou Y pode se referir ao 'ser' do próprio indivíduo como ao 'ser' do gerente que fica observando e avaliando. Dessa forma, o funcionário pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gerente. Ou vice-versa.

Esse tipo de análise do trabalhador causa um impacto intenso nos resultados da organização, pois o 'ser' ou o 'ver' têm grande importância nos relacionamentos intra e inter empresariais.

A teoria X e Y de MecGregor, serve para fortalecer a maneira de ver os indivíduos na sociedade industrial, não somente como membros de grupos, mas, principalmente como indivíduos. (MARRAS, 2000)

#### 2.5.1.4 Teoria ERC

Segundo Schemerhorn, Hunt e Osborn (1999) a teoria ERC de Clayton Alderfer se diferencia da teoria de Maslow em características importantes. A teoria ERC reconhece em primeiro lugar apenas três tipos de necessidades:

1. As necessidades existenciais: É o desejo de bem estar fisiológico e material;
2. Necessidades de relacionamentos – É o desejo de conseguir relacionamentos interpessoais satisfatórios;
3. Necessidades de crescimento – É o desejo de contínuo de crescimento e desenvolvimento pessoal;

Em segundo lugar, a teoria ERC contém um componente de frustração-regressão que recomenda que quando não é possível satisfazer (isto é, frustração) uma necessidade de nível superior, uma necessidade de nível inferior que já foi satisfeita pode ser reativada (isto é, regressão). Se o indivíduo fica continuamente bloqueado em sua necessidade de crescer, por exemplo, a teoria ERC admite que necessidades que estão relacionadas surjam á superfície como motivadores principais. (SHEMERHON, HUNT E OSBORN, 1999)

Em terceiro lugar, e que se diferencia muito da teoria de Maslow, a teoria ERC garante que mais de uma necessidade pode influenciar ativamente a motivação no mesmo momento. (SHEMERHON, HUNT E OSBORN, 1999)

#### 2.5.1.5 Teoria da Expectação

Segundo Schemerhorn, Hunt e Osborn (1999), a Teoria da Expectação de Victor Vroom, de motivação no trabalho, faz conduzir a uma questão básica: O que ocasiona a boa vontade de uma pessoa para dispensar esforço pessoal para trabalhar em atividades que vão contribuir para o desempenho de uma unidade de trabalho e da organização? A resposta, conforme a teoria se encontra nas crenças de um indivíduo considerando as relações esforço-desempenho e os resultados potencialmente relacionados com os diferentes níveis de alcance de desempenho. De um jeito mais simples, a teoria recomenda que “as pessoas vão fazer o que podem quando quiserem fazê-lo”. Um exemplo, a teoria questiona o seguinte: se eu

quero uma promoção, e se eu acredito que eu consigo alcançar alto desempenho por trabalhar duro, então eu vou estar motivado a fazer isso.

Abaixo segue as bases gerenciais da teoria da expectativa, os três eixos principais são:

1. A *expectativa* é a probabilidade que uma pessoa determina que se esforçará no trabalho acompanhado por um alto nível de desempenho de trabalho alcançado.

2. A *instrumentalidade* é a probabilidade - na visão do indivíduo – de que muitos resultados de trabalho poderão acontecer como consequência do desempenho da tarefa realizada.

3. A *valência* é o valor que o indivíduo irá atribuir aos possíveis resultados de trabalho.

Segundo França (2006), a crença gera uma atitude favorável para um esforço pertinente ao trabalho, ocasionando a conclusão da tarefa. Deste modo, quanto mais motivada a pessoa estiver, maior será a atenção e o esforço exercido pela pessoa em direção ao cumprimento da tarefa.

## 2.6 A ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS

A organização é um sistema de atividades dirigido por duas ou mais pessoas. Para a existência da organização as pessoas responsáveis precisam estar em cooperação. Para uma organização existir, as pessoas devem estar dispostas a ajudarem umas as outras, e a comunicação entre eles devem ser estabelecidas para o alcance de um objetivo almejado por todos. (CHIAVENATO, 2002)

Lacombe (2005, p. 8) ressalta que “para que exista uma organização, é preciso que existam objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas”.

As organizações satisfazem de distintas maneiras as necessidades dos funcionários, podem-se citar as necessidades econômicas, emocionais, espirituais etc. As organizações ajudam a cumprir objetivos que as pessoas sozinhas não podem conseguir em função das limitações individuais. Deste modo, as organizações são constituídas de pessoas para sobrepujem suas limitações individuais. (CHIAVENATO, 2002)

As pessoas são essenciais para operar, controlar, dirigir, enfim, para fazer funcionar uma organização, não existem organizações sem pessoas, toda organização depende de pessoas para o sucesso e sua continuidade. (CHIAVENATO, 2002)

Segundo Chiavenato (2003) as pessoas podem proporcionar a organização três tipos de habilidades:

1. Habilidade de fazer: As pessoas realizam as atividades propostas para alcançar todos os objetivos da organização.

2. Habilidade de influenciar: As pessoas têm o poder de influenciar o comportamento dos outros.

3. Habilidade de utilizar conceitos: É a habilidade em abstrair idéias, as pessoas precisam planejar, controlar e organizar o trabalho dos outros.

### **2.6.1 Trabalho em equipe**

De acordo com Moscovici (2005), as organizações são compostas por grupos, já equipes se encontram raramente, embora sejam chamadas assim com frequência.

Equipe é um conjunto de pessoas que compreende e vai atrás de seus objetivos, a fim de alcançá-los de forma compartilhada. Os membros são verdadeiros um com os outros, as opiniões diferentes são sempre estimuladas, e existe uma grande confiança. As habilidades entre as pessoas da equipe possibilitam alcançar os resultados, a direção e o propósito são através dos objetivos compartilhados. O grupo desse modo investe em seu próprio crescimento fixamente. Um grupo é considerado equipe quando passa a ter mais atenção á sua própria maneira de operar e vai atrás de ações que melhorem o seu funcionamento.

As equipes podem ter problemas e dificuldades, pois todas enfrentam obstáculos desencorajadores. Entretanto, a equipe madura e com motivação vai encontrar uma forma de enfrentar os maiores desafios e superá-los. (MOSCOVICI, 2005)

Uma equipe ótima não é formada por gênios, mas de pessoas competentes para o trabalho que devem executar, que são motivadas pelo que fazem, que se identificam com a organização, que sabem e gostam de colaborar com os companheiros de trabalho, que não tendem a criar problemas e que têm potencial para o crescimento profissional. (LACOMBE, 2005, p. 27)

Vergara (2007), ressalta que é fundamental em um trabalho em equipe que as pessoas que fazem parte dela, sintam que fazem parte da mesma.

As equipes podem até apresentarem menos idéias, e até mais vagarosamente do que as que pessoas que trabalham sozinhas, no entanto, as idéias são bem mais desenvolvidas, são de mais qualidades, porque são elaboradas de diferentes modos de pensar dos membros.

Outra vantagem é que as pessoas que trabalham em equipe, na maioria das vezes assumem mais riscos do que as que trabalham individualmente, pois se as idéias não derem certo, a responsabilidade pelo erro cometido será de todos os membros. (VERGARA, 2007)

## 2.7 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação acontece quando as pessoas trocam informações. A comunicação é fundamental para o bom desempenho da organização, pois a organização só funciona através da comunicação, quando todos os indivíduos que fazem parte dela interagem. (CHIAVENATO, 2004)

A palavra comunicação provém do latim *communis*, que significa “tornar comum”. O comunicador procura estabelecer uma espécie de comunidade com o receptor. Assim, pode-se definir a comunicação como a transmissão de informação e compreensão mediante o uso de símbolos comuns. Os símbolos comuns podem ser verbais ou não-verbais. Desse modo, a comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa a outra. (CHIAVENATO, 2004, p. 304)

Em todos os campos da organização as pessoas estão recebendo e transmitindo informações. Todas as funções da administração estão ligadas a comunicação, como planejar, controlar, organizar e dirigir. Com a informação se tem a certeza do assunto, tornando-se assim seguro para a tomada de decisão, pois se diminui ou remove a incerteza.

Para que uma comunicação ocorra de modo efetiva, é preciso que quem esteja recebendo a informação a receba e compreenda. Quando a comunicação é apenas transmitida, mais não recebida e/ou não compreendida, pode-se dizer que não foi comunicada. (CHIAVENATO, 2004)

Segundo Lacombe (2005), boa parte de nossos problemas ocorre por causa de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas. Todo processo de comunicação possui falhas e está sujeito a distorções.

### 2.7.1 Processos de comunicação

Segundo Dubrin (2006) para que aconteça uma comunicação eficaz, seis componentes são necessários: uma fonte de comunicação, ou transmissor; uma mensagem; um canal; um receptor; o *feedback*, e o ambiente. Conforme segue abaixo:

1. Fonte (*o transmissor*): A fonte da comunicação é um indivíduo tentando transmitir uma mensagem para outra pessoa ou mais de uma pessoa, essa mensagem pode ser escrita, falada, através de sinais, ou não-verbal. Quanto maior for a autoridade da pessoa que estiver transmitindo, maior será a atenção de quem irá receber a mensagem, pois a autoridade e a experiência são fatores que influenciam.

2. Mensagem: A mensagem é o centro da comunicação. As mensagens devem ser claras e objetivas. Diversos fatores podem influenciar a maneira que a mensagem irá ser recebida.

3. Canal (*meio*): Nas organizações existem diversos meios de comunicação, para transmitir mensagens. As mensagens são faladas, escritas ou com a combinação das duas. Um gesto com as mãos, um sorriso, podem acompanhar as mensagens faladas. As pessoas hoje em dia confiam muito nas mensagens eletrônicas.

4. Receptor: A mensagem só é considerada eficaz ou completa, quando quem está recebendo, compreende a mensagem corretamente.

5. *Feedback*: O feedback é fundamental para saber se a mensagem transmitida foi recebida ou entendida pelo receptor.

Ambiente: Para um bom entendimento da comunicação é preciso ter conhecimento do ambiente onde as mensagens estão sendo transmitidas e recebidas.

6. Ruído: O processo de comunicação pode ter influências através de distrações, como o ruído. O ruído causa perturbação em quem está recebendo a mensagem, o ruído também causa estresse e o medo no ambiente de trabalho.

Lacombe (2005) informa que dentre os meios de comunicação em uma empresa, podem-se mencionar os seguintes:

1. Contato direto: No meio do grande desenvolvimento das telecomunicações, o contato direto ainda continua sendo insubstituível para se comunicar. Existem sinais e indícios, voluntários ou não, que são proporcionados somente pelo contato direto, por exemplo, um olhar, um gesto, um sorriso, dentre outros. Enfim, a linguagem corporal proporciona informações que os outros meios de comunicação não conseguem oferecer.

Os contatos diretos acontecem por meio de encontros pessoais, palestras, reuniões, dentre outros. Existem diversos estudos que informam que os administradores conseguem dois terços de suas informações e conhecimentos, através de contatos pessoais ou conversas telefônicas, e apenas um terço é através de documentos.

2. Documentos escritos: Esse meio de comunicação possui a vantagem de permitir que seja feita uma recuperação completa e precisa da informação, e deste modo, da comunicação. Os mais comuns são as cartas, os relatórios, memorandos, e dentre outros.

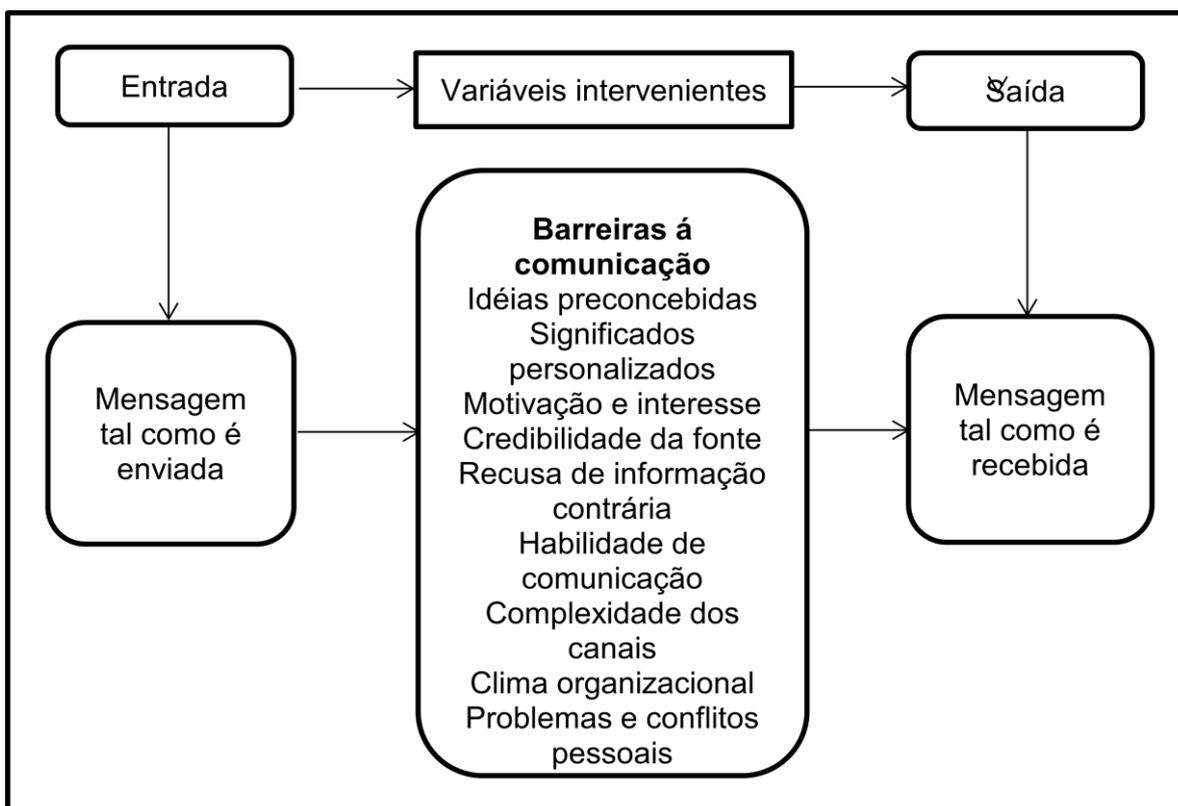
3. Meios Eletrônicos: É o meio de comunicação mais usual e importante nas grandes empresas, e a tendência é de aumentar ainda mais a sua importância. As reuniões são informadas através de intranets, a maior parte dos arquivos fica guardada apenas em discos rígidos, a recuperação das informações é bem mais rápida e simples, os custos dos meios eletrônicos diminuem quase que todos os dias, e a nova geração já estão familiarizados com as novas técnicas.

### **2.7.2 Barreiras á comunicação**

No processo de comunicação humana pode haver chuvas e tempestades, por existir barreiras que ficam como obstáculos para as pessoas se comunicarem. Algumas interferem no processo de comunicação e o afetam fortemente distorcendo as informações, ou seja, fazendo com que a mensagem tal como é enviada fique diferente da mensagem tal como é recebida. (CHIAVENATO, 2004)

Conforme Chiavenato (2004), na comunicação humana ocorrem três tipos de barreiras, são as seguintes: as barreiras pessoais, as barreiras físicas e as barreiras semânticas.

Figura 2: Barreiras ao processo de comunicação humana.



Fonte: Chiavenato, 2004, p. 79

1. *Barreiras pessoais*: São interferências que provêm das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As barreiras que mais acontecem em situações de trabalho são os hábitos deficientes de escutar, as emoções, as motivações e os sentimentos pessoais. As barreiras pessoais podem restringir ou gerar distorções nas comunicações entre as pessoas.

2. *Barreiras físicas*: São as interferências que acontecem no ambiente, na qual ocorre no processo de comunicação. Um trabalho em que a pessoa possa se distrair, uma porta que se abre quando se está tendo aula, a distância física entre as pessoas, canal saturado, divisórias que se antepõem entre a fonte e o destino, ruídos estáticos quando há comunicação por telefone etc.

3. *Barreiras Semânticas*: São as restrições ou distorções que decorrem dos símbolos pelo qual a comunicação é feita – As palavras ou outras maneiras de comunicação – como sinais, gestos, símbolos etc. – podem possuir diferentes sentidos para as pessoas que participam no processo e podem distorcer o seu significado. As diferentes formas de linguagem formam barreiras semânticas entre as pessoas.

Quadro 1: Três tipos de barreiras á comunicação.

<b>Humanas</b>	<b>Físicas</b>	<b>Semânticas</b>
Limitações pessoais	Espaço físico	Interpretação de palavras
Hábitos de ouvir	Interferências físicas	Translação de linguagem
Emoções	Falhas mecânicas	Significado de sinais
Preocupações	Ruídos ambientais	Significados de símbolos
Sentimentos pessoais	Distância	Decodificação de gestos
Motivações	Ocorrências locais	Sentido das lembranças

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 80

Esses três tipos de barreiras acontecem ao mesmo tempo, deste modo, tornando a mensagem filtrada, bloqueada ou distorcida.

Entretanto, não são somente as barreiras que afetam a comunicação, ela pode sofrer ainda de três males, são eles: omissão, distorção e sobrecarga.

1. *Omissão*: Acontece quando partes importantes da comunicação são omitidos, cancelados ou cortados por algum motivo, seja pela fonte, seja pelo destinatário, fazendo então, com que a comunicação não seja completa ou com que o seu significado falte alguma substância.

2. *Distorção*: Acontece quando a mensagem passa por alguma alteração, deturpação, modificação, afetando e modificando o seu conteúdo e o seu significado original.

3. *Sobrecarga*: Acontece quando a quantidade de comunicação é extremamente grande e excede a capacidade pessoal do destinatário de processar as informações, fazendo com que se perca parte delas ou distorcendo o seu conteúdo. Em várias ocasiões, a sobrecarga causa um colapso que paralisa o sistema.

## 2.8 LIDERANÇA

O líder tem um papel importante em um grupo, pois é responsável pelo desenvolvimento de sua equipe no dia-a-dia, por todas as atividades exercidas. Se a equipe ficar emperrada por alguma situação, com um líder ficará mais fácil de encorajar os outros membros para seguir adiante, acabando ou minimizando a sensação de impotência. Com isso, restaura-se o espírito de autoconfiança e sucesso na equipe. O líder é quem delega autoridade à equipe, através dos conhecimentos e habilidades que possuem, e a disposição que têm para assumir novas obrigações. (MOSCOVICI, 2005)

Líderes capacitados, com alta autonomia e segurança, são capazes de realizar significativas melhorias na satisfação e coesão de suas equipes. A melhoria das relações direciona o comportamento a ações positivas com relação à qualidade e produtividade no trabalho. (OYARZABAL, 2003 p. 9)

Os líderes bem-sucedidos acreditam que para vencer precisam da participação de todos os membros da equipe. Sabem que não tem respostas para tudo, e não acreditam que sejam só eles qualificados para assumir todas as decisões, não decidem tudo sozinhos. Para tornar a participação de todos mais fáceis buscam clarificar a missão da equipe, aumentar a autoconfiança e a vontade de realizar as suas atividades, e retirar os obstáculos do caminho para o seu sucesso. Os líderes por saberem que fazem parte da equipe, não ficam só ajudando, orientando e conduzindo a sua equipe, eles exercem a sua quota da tarefa. (MOSCOVICI, 2005)

Os motivadores são capazes de transformar positivamente o contexto de trabalho. Motivam por que aumentam o desejo. Os motivadores fazem com que as pessoas queiram trabalhar, queiram participar, queiram aprender, queiram alcançar, queiram conquistar o reconhecimento etc. (SPITZER, 1997, p.91).

A equipe deve ser reconhecida pelo bom desempenho em cada ocasião. As pessoas ficam motivadas e cheias de energias quando são elogiadas em público.

Os líderes que possuem equipes bem-sucedidas também precisam ser reconhecidos, recompensados e divulgados pelo bom desenvolvimento e desempenho, isso irá mostrar que o trabalho em equipe é valorizado e tem prioridade na organização, está participando da nova cultura organizacional, e não é apenas um simples modismo. (MOSCOVICI, 2005)

Segundo Nadler, Hackman e Lawler (1958) os líderes tem a capacidade de influenciar outras pessoas para que se comportem de determinadas formas. Para French e Raven (apud Nadler, Hackman e Lawler, 1958) os líderes podem possuir cinco bases de poder:

1. Poder de Recompensas: O líder oferece recompensas que são valorizadas pelos colaboradores.

2. Poder Coercitivo: O líder tem o poder das punições que os funcionários esperam evitar.

3. Poder Legítimo: O líder exerce uma grande influência que faz com que os seus subordinados sejam obedientes.

4. Poder de conhecimento: O líder com seu conhecimento ou habilidade, é essencial nas situações organizacionais ou para auxiliar em uma tarefa.

5. Poder de Referência: Os subordinados admiram o seu líder, querendo ser igual a ele, se comportando da mesma maneira.

Conforme Castro (2014) existe sete passos para que se tornar um líder melhor, são eles:

1. É necessário escutar os seus funcionários. Essa é uma técnica positiva por dois motivos. O primeiro motivo é porque é bem provável que os mesmos contribuirão com idéias e críticas que permitirá o líder a ter um ponto de vista diferente do seu, quem sabe até melhor. O segundo motivo é porque ao serem ouvidos, com certeza, irão se sentir valorizado e parte integrante de uma equipe.

2. É necessário medir o desempenho. Pois tão importante quanto procurar motivar os funcionários, é mensurar o desempenho, identificando os pontos fortes e fracos de cada um deles. A avaliação convém tanto para o líder quanto para o liderado terem conhecimento quais têm sido os resultados apresentados.

3. É necessário compreender que cada pessoa é única. Pensar que os funcionários precisam se adaptar ao estilo do seu líder é um erro. Um bom líder conhece os pontos fortes e fracos de cada integrante de sua equipe. Assim, aloca-os de acordo com as funções que desempenham melhor, e presta atenção para que desenvolvam seus pontos fracos.

4. É necessário entender o papel do líder na empresa. O líder é o profissional que consegue extrair o melhor de cada indivíduo de sua equipe, fazendo com que ela como um todo produza o máximo. O líder tem o papel de motivar,

ensinar e colaborar com a sua equipe, fornecendo condições que permitam que seus liderados alcancem os resultados aguardados.

5. É necessário desenvolver a capacidade de agüentar pressão, pois liderar é agüentar, várias vezes, altas cargas de pressão. O líder que fraqueja perante as dificuldades inerentes a função, pode-se dizer que não está preparado para conduzir uma equipe. O líder precisa possuir uma alta dose de equilíbrio emocional, ter equilíbrio entre a vida pessoal com a profissional, e ter conhecimento de técnicas importantes de gestão e liderança, assim estará mais bem preparado para suportar as demandas da sua função/cargo.

6. É necessário motivar. Possuir várias maneiras de despertar a motivação de sua equipe. A principal delas é o elogio, e sem dúvidas é a mais eficaz, por isso, deve-se praticar o elogio com freqüência, depois dos acertos dos funcionários. Assim, o efeito é prontamente coligado á ação positiva, proporcionando a sua repetição.

7. É necessário se reciclar. As pessoas tendem a acomodar-se. Com o passar do tempo, a com bastante experiência adquirida, muitos lideres podem se considerar completos, mesmo não sendo, e isso pode ser fatal. A área de gestão de pessoas está sempre em evolução, e saber das técnicas e ferramentas mais atualizadas para conduzir sua equipe é essencial para se atingir os resultados aguardados.

## 2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional está relacionada às crenças e aos valores das pessoas, que influenciam o comportamento do funcionário na organização. A sociedade também influênciam para determinar a cultura de uma organização, pois mais dia ou menos dia, as normas, os valores ou as crenças da sociedade irão adentrar na organização. Para determinar a cultura de uma empresa, pode-se verificar o segmento a qual ela pertence isso ajudará a identificar a sua cultura. Na empresa, a cultura é informada aos funcionários, através da socialização, ou através dos ensinamentos dos seus líderes. (DUBRIN, 2006)

As decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura. A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura. É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma empresa para outra, dando origem à cultura empresarial ou organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas. (LACOMBE, 2005, p. 229)

Em uma organização o comportamento do indivíduo ou de um grupo é influenciado pela cultura organizacional. A cultura organizacional causa um grande impacto na organização, pois as atitudes, as formas de agir e lidar com os funcionários são através da cultura. Assim, a cultura de uma organização reforça o comportamento dos indivíduos que fazem parte dela, determinando o que deve ou não ser seguido. (LUZ, 2003)

A cultura organizacional é constituída de aspectos, que são às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários. (LUZ, 2003, p. 14)

Luz (2003) cita quatro fatores que influenciam a cultura organizacional, são eles:

1. Seus fundadores: Os líderes deixam um marco na história da organização, pois são figuras únicas para a cultura da empresa, impondo-a com seus valores, costumes, suas crenças, etc.
2. Seu ramo de atividade: As organizações possuem um perfil que as caracterizam. O ramo de atividade que a empresa segue, influencia nesse perfil. Com isso, a cultura da empresa também é influenciada.
3. Dirigentes atuais: Os dirigentes podem causar grandes influencia na cultura de uma empresa, em algumas empresas, a entrada de apenas uma pessoa de poder executivo já pode modificar radicalmente a cultura, isso vai depender também do grau de personalidade e poder do novo executivo.
4. A área geográfica na qual a empresa atua: A localidade da empresa pode exercer grande influencia na cultura da empresa. Uma empresa situada no interior pode ser muito diferente de uma empresa situada em uma cidade, enquanto que esta também pode ser muito diferente de uma empresa situada na capital e assim sucessivamente. O grau de escolaridade, o nível socioeconômico de uma

determinada população vai transmitir crenças, valores, e outros aspectos aos seus membros. Com isso, influenciará na cultura da empresa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Para Vianna (2001, p. 95) a “metodologia é definida como a ciência que estuda os métodos, as sistemáticas e os procedimentos para se atingir um fim proposto ou resolver problemas.”

A ciência compreende todos os campos do conhecimento humano, ou praticamente todos que estão relacionados com acontecimentos. Através da ciência pode-se descobrir e inventar. (OLIVEIRA, 1999)

Considera-se metodologia um instrumento do pesquisador, uma vez que é através da especificação dos caminhos a serem adotados que se torna possível delimitar a criatividade e definir o como, onde, com que, quanto e de que maneira se pretende captar a realidade e seus fenômenos. (ALVES, 2007, p. 61)

A pesquisa em questão foi realizada em uma empresa do ramo de transporte rodoviário de cargas, e para a elaboração da pesquisa foram utilizados livros e artigos, todos acessíveis ao público.

O presente trabalho servirá para melhorar a qualidade no serviço e a qualidade de vida dos funcionários nas empresas.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Pinheiro (2010) informa que a pesquisa científica é um conjunto de ações propostas para solucionar um problema com base em processos racionais e sistemáticos e realizada quando não se possui informações para resolver o problema em questão. Jung (2004), ainda relata que a pesquisa é utilizada para adquirir mais ou novos conhecimentos.

Para Pinheiro (2010) a pesquisa é colaborativa tanto para o pesquisador quanto para a sociedade que está se realizando a pesquisa, pois é uma forma de aprendizagem para ambos.

Quanto aos fins de investigação, utilizou-se a pesquisa exploratória e descritiva.

a) Pesquisa Exploratória: São investigações de pesquisa empírica que tem como objetivo a formulação de questões ou de um problema, com finalidade tripla: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realizar uma pesquisa futura mais precisa ou

alterar e clarificar conceitos. São empregados na maioria das vezes procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, respectivamente). Consegue freqüentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador precisa conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente analisado. Diversos procedimentos de coleta de dados podem ser utilizados, como entrevista, observação participante, análise de conteúdo, dentre outros. (LAKATOS; MARCONI, 2001)

b) Pesquisa Descritiva: Na pesquisa descritiva, os acontecimentos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem a interferência do pesquisador nos fatos. Isso quer dizer que pesquisador não manipula os acontecimentos do mundo físico e humano que são estudados.

A pesquisa descritiva tem como uma de suas características a técnica padronizada da coleta de dados, que é realizada principalmente por meio de questionários e da observação sistemática.

Quando adquirem uma forma mais simples, as pesquisas descritivas se aproximam das exploratórias. Em outros casos, quando, por exemplo, superam a identificação das relações entre as variáveis, buscando estabelecer a natureza dessas relações, se aproximam das pesquisas explicativas. (ANDRADE, 2010)

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se a pesquisa documental e bibliográfica.

a) Pesquisa Documental: A pesquisa documental é realizada somente através de documentos, que podem ser escritos ou não. A pesquisa documental é elaborada a partir de fontes primárias. A fonte primária pode ser coletada no instante em que ocorre algum acontecimento, ou até mesmo depois. (MARCONI, LAKATOS, 2002)

Segundo Gil (2002 p. 45) “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”.

b) Pesquisa Bibliográfica: De acordo com Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de fontes secundárias, é quando a pesquisa é realizada através de livros, jornais, revistas, teses e publicações avulsas, no qual se conhece a autoria. Para Oliveira (1999), a pesquisa bibliográfica busca

conhecer as distintas maneiras de contribuição científica, que se realizou a respeito de determinado assunto.

Segundo Andrade (2010, p. 113) “a pesquisa bibliográfica tanto pode ser um trabalho independente como construir-se no passo inicial de outra pesquisa.” Para Marconi e Lakatos (2002, p. 71) “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.”

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica para a pesquisadora possuir maior conhecimento sobre o assunto em questão, assim a pesquisadora pode aprofundar ainda mais o que já sabia sobre o assunto, e ter uma base para o desenvolvimento do questionário.

c) Pesquisa de campo: Pesquisa de campo tem como objetivo obter informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para qual se busca uma resposta, ou de uma hipótese, na qual se queira comprovar, ou descobrir fenômenos novos ou as relações entre eles.

Incide na observação de fatos e fenômenos que acontecem de forma espontânea, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se julgam relevantes, para analisá-los. A pesquisa de campo propriamente dita “não deve ser confundida com a simples coleta de dados (esse último corresponde à segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois é necessário usar controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que precisará coletar.

As fases da pesquisa de campo exigem, em primeiro lugar, realizar uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema em questão. Ela irá servir, como primeiro passo, para saber em que situação o problema se encontra atualmente, que trabalhos já foram desempenhados a respeito e quais são as opiniões reinantes a respeito do assunto. Como segundo passo, permitirá estabelecer um modelo teórico inicial de referência, da mesma maneira que vai auxiliar para determinar as variáveis e preparação do plano geral da pesquisa.

Em segundo lugar, conforme a natureza da pesquisa é necessário definir as técnicas que vão ser aplicadas na coleta de dados e na determinação da amostra, que precisará ser representativa e suficiente para apoiar as conclusões.

Por último, antes de realizar a coleta de dados deve ser estabelecido tanto as técnicas de registro desses dados como as técnicas que serão empregadas em sua análise posterior. (LAKATOS; MARCONI, 2001)

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A população é denominada como a totalidade dos indivíduos ou objetos do fenômeno em que está interessado. Os elementos que formam a população precisam possuir ao menos uma característica comum. (CARVALHO, 2002)

Jung (2004, p. 115) define que “uma amostra é uma parte, um elemento ou um conjunto representativo que integra o universo, o grupo, o lote ou o conjunto total a ser pesquisado (observado ou experimentado).”

De acordo com Carvalho (2002), quando a população é em grande quantidade, deve-se extrair uma amostra dos elementos para realizar a pesquisa. Rudio (1986) ressalta que para selecionar as amostras, é importante seguir alguns critérios que garanta que a amostra representará a população pesquisada, para assim, ter confiança no estudo realizado e que se possa generalizar para o universo o que foi observado na amostra.

A empresa em estudo atua no ramo de transporte rodoviário de cargas, possuindo cinco anos de mercado, a mesma transporta mercadorias para todo o território nacional, contando com a frota de caminhões próprios e com o serviço de caminhões terceirizado. A empresa localiza-se desde o início de suas atividades no Sul de Santa Catarina, mais precisamente na cidade de Criciúma, não possuindo filiais. A empresa atualmente conta com seis funcionários internos e quatro externos, sendo os funcionários internos um sócio-gerente, um gerente comercial, três assistentes administrativos, e um supervisor responsável pelos caminhões próprios. Quanto aos funcionários externos trata-se de motoristas para trabalhar nos caminhões da transportadora.

A pesquisa será aplicada com os dez funcionários internos e externos da empresa em estudo, no período de setembro/2014.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados é uma etapa da pesquisa na qual é iniciado a aplicação dos instrumentos que foram elaborados e das técnicas selecionadas, com o objetivo de ser efetuada a coleta dos dados previstos. (MARCONI e LAKATOS, 2002)

Os dados da pesquisa serão de origem primária, ou seja, dados elaborados pela pesquisadora, sem estudo preliminar, e neste serão utilizados os conteúdos conseguidos na pesquisa em campo.

A coleta de dados será realizada a partir da utilização de questionário, no qual será verificado aspectos a respeito da motivação.

O questionário é um instrumento utilizado para a coleta de dados, composto por uma série de perguntas ordenada, que tem de ser respondido por escrito e sem o entrevistador estar junto. Na maioria das vezes, o pesquisador envia o questionário para a pessoa que irá responder, pelo correio ou através de outra pessoa; depois de preencher o questionário, o pesquisado devolve-o do mesmo modo que recebeu.

É necessário que no questionário, possua uma nota, comunicando o objetivo da pesquisa, a sua importância e a necessidade de obter as respostas, procurando fazer com que o receptor tenha interesse em responder, no sentido de que ele responda o questionário, e o devolva dentro de um prazo razoável. (LAKATOS; MARKONI, 2001)

A utilização do questionário foi essencial para conseguir atender os objetivos específicos do estudo sobre a motivação, deste modo, o questionário foi entregue a todos os colaboradores da empresa e recolhidos em seguida, para a tabulação das respostas.

O questionário é dividido em dois blocos, o primeiro bloco é referente ao perfil do entrevistado, o segundo bloco é composto por 15 perguntas fechadas de múltipla escolha. O questionário foi aplicado pessoalmente pela pesquisadora.

De acordo com Lakato e Marconi (2002), as perguntas abertas permitem ao entrevistado responder livremente, utilizando a linguagem própria, e dando a sua opinião sobre o assunto.

As perguntas fechadas são compostas de alternativas fixas, na qual, o entrevistado pode escolher a resposta entre cinco opções: *discordo muito, discordo, não tenho opinião, concordo e concordo muito*.

As perguntas de múltipla escolha são fechadas, mas oferecem uma série de possíveis respostas, na qual, abrange diversas facetas do mesmo assunto.

Os dados da pesquisa são de fontes primárias e secundárias, ou seja, de dados elaborados através de estudos na empresa em questão, em livros e artigos.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Alves (2007), depois de obtidos os dados da pesquisa, é preciso fazer a análise dos dados e o relato de todas as informações conseguidas.

O relato das informações da pesquisa vai ser realizado utilizando a ferramenta “Excel” para elaborar gráficos, tabelas ou planilhas.

Quanto à técnica de análise de dados, utilizou-se a abordagem quantitativa.

Vianna (2001 p. 122) ressalta que na abordagem quantitativa o pesquisador:

Trabalhará com propostas de investigação detalhadas nos objetivos e procedimentos de pesquisa, hipóteses, variáveis, significância estatística, plano estruturado e detalhado dos procedimentos de trabalho, contagens, medidas.

De acordo com Jung (2004 p. 61), “o modelo quantitativo é utilizado universalmente para demonstrar através de métodos e símbolos numéricos as diferenças, proporcionalidades ou não, entre os sistemas que compõe a natureza.” Vianna (2001), informa que na pesquisa quantitativa empregam-se dados numéricos, através de procedimentos estatísticos variados e que enquadrem para cada situação específica.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA**

Esta seção apresenta as análises dos dados coletados, que tem como propósito responder os objetivos postos para o estudo em questão. Nesta seção será apresentado o perfil dos entrevistados, as categorias empregadas como recurso para apurar os dados, e os fatores que determinam na motivação dos colaboradores da organização em questão.

## BLOCO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

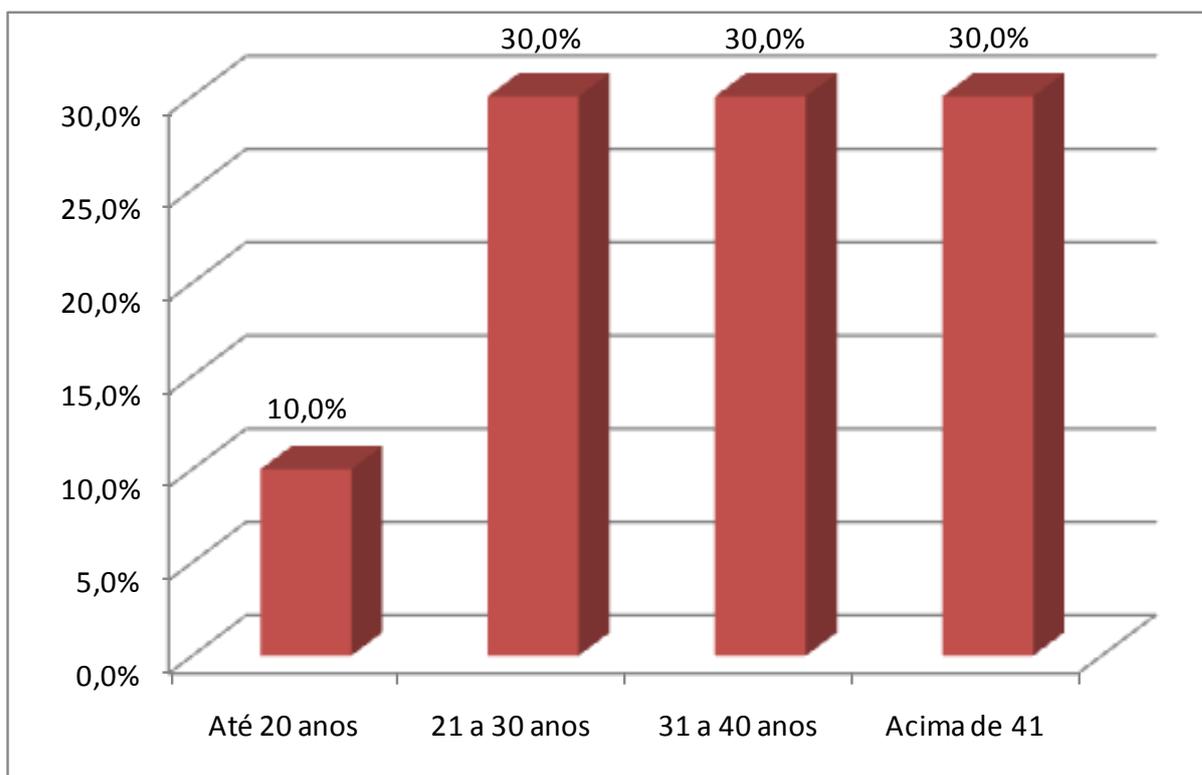
### 4.1 FAIXA ETÁRIA

**Tabela 1: Faixa etária**

Faixa etária	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa (%)
Até 20 anos	1	10
21 a 30 anos	3	30
31 a 40 anos	3	30
Acima de 41 anos	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 1 - Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No que se refere a faixa etária, o gráfico acima apresenta os seguintes resultados: 30% têm entre 21 a 30 anos, 30% têm entre 31 a 40 anos, 30% têm acima de 41 anos e 10% têm até 20 anos.

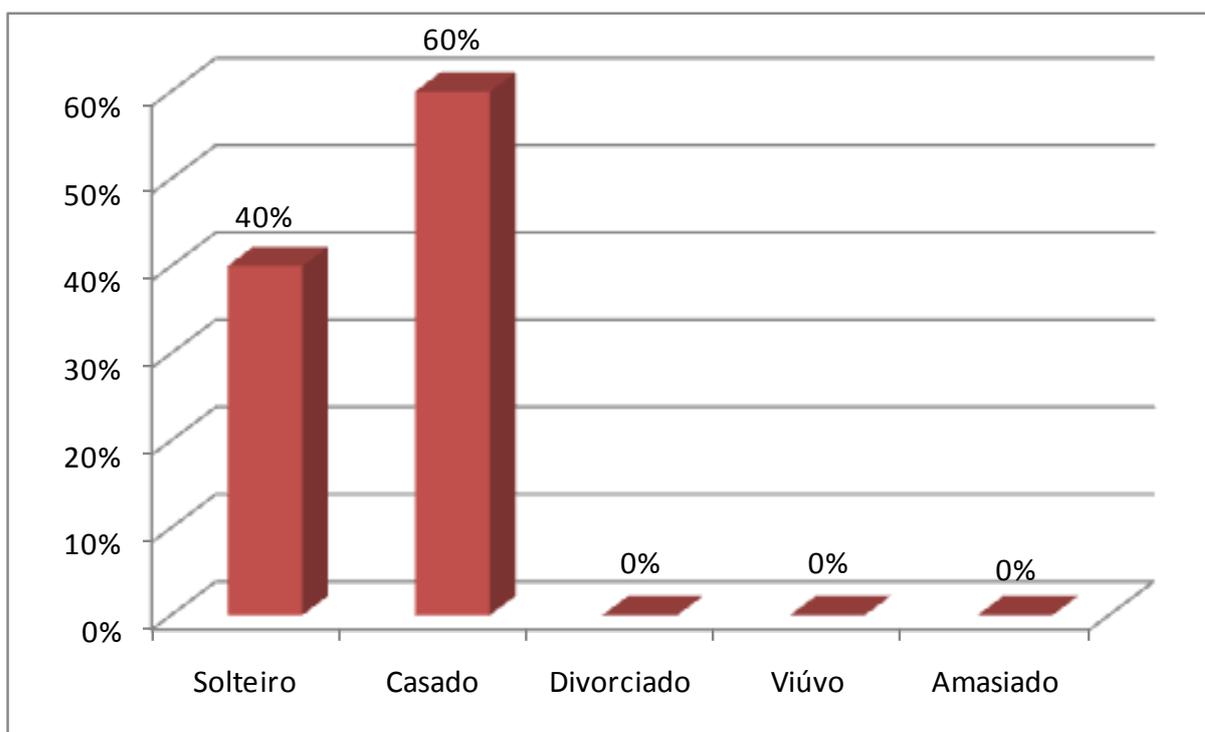
## 4.2 ESTADO CIVIL

**Tabela 2: Estado civil**

Estado civil	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Solteiro	4	40
Casado	6	60
Divorciado	0	0
Viúvo	0	0
Amasiado	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 2 - Estado civil



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Em relação ao estado civil dos participantes, verifica-se no gráfico que 60% são casados, enquanto que 40% são solteiros.

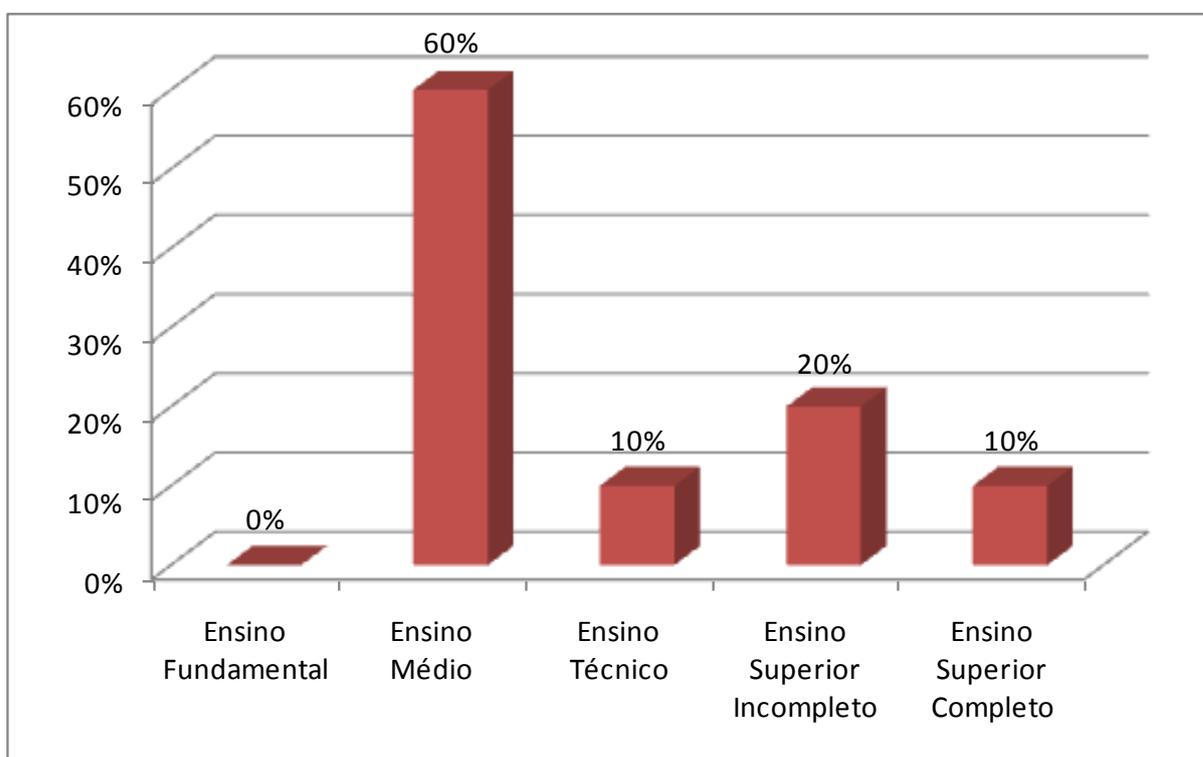
## 4.3 ESCOLARIDADE

**Tabela 3: Escolaridade**

Escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ensino Fundamental	0	0
Ensino Médio	6	60
Ensino Técnico	1	10
Ensino Superior Incompleto	2	20
Ensino Superior Completo	1	10
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 3 - Grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Quanto ao nível de escolaridade, verifica-se no gráfico acima que 60% fizeram o ensino médio, 20% possuem ensino superior incompleto, 10% têm ensino técnico e 10% têm ensino superior completo.

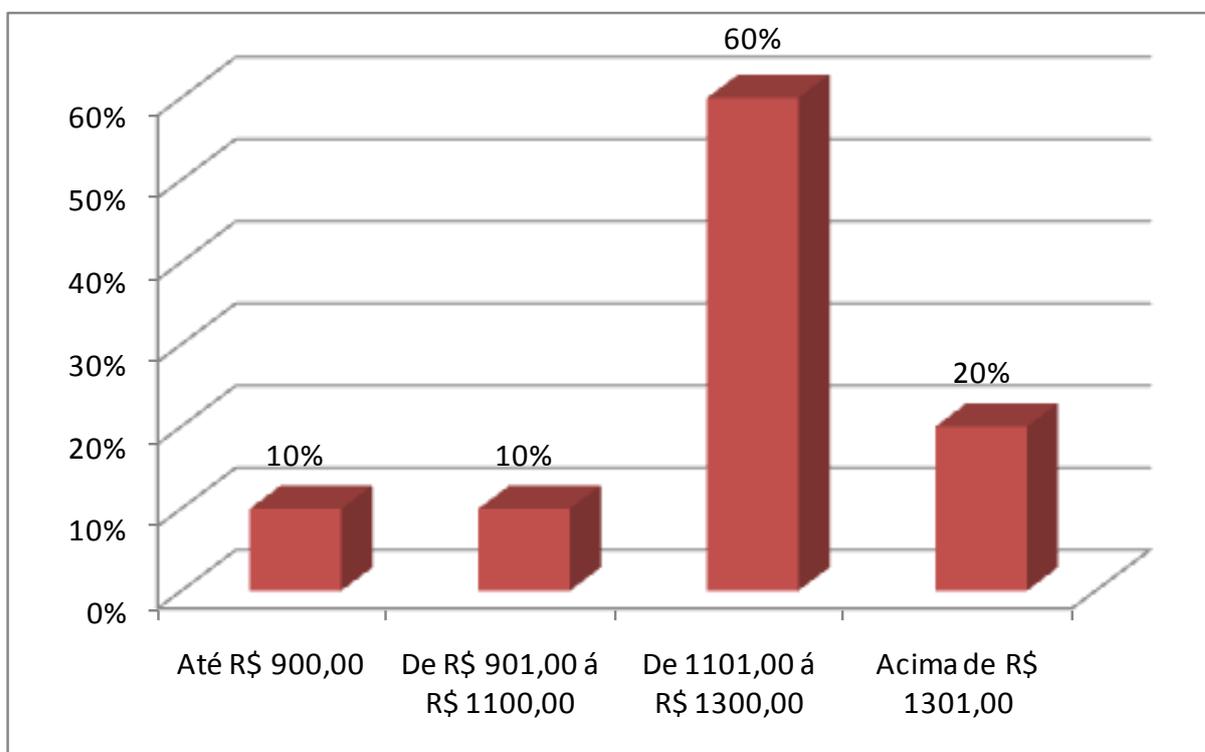
## 4.4 RENDA MENSAL

**Tabela 4: Renda mensal**

Renda Mensal	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Até R\$ 900,00	1	10
De R\$ 901,00 á R\$ 1100,00	1	10
De R\$ 1101,00 á R\$ 1300,00	6	60
Acima de R\$ 1301,00	2	20
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 4 – Renda mensal



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Com relação a renda mensal, são apresentados no gráfico acima os seguintes resultados: 60% recebem de R\$ 1101,00 á R\$ 1300,00, 20% recebem acima de R\$ 1301,00, 10% recebem até R\$ 900,00 e 10% recebem de R\$ 901,00 á R\$ 1100,00.

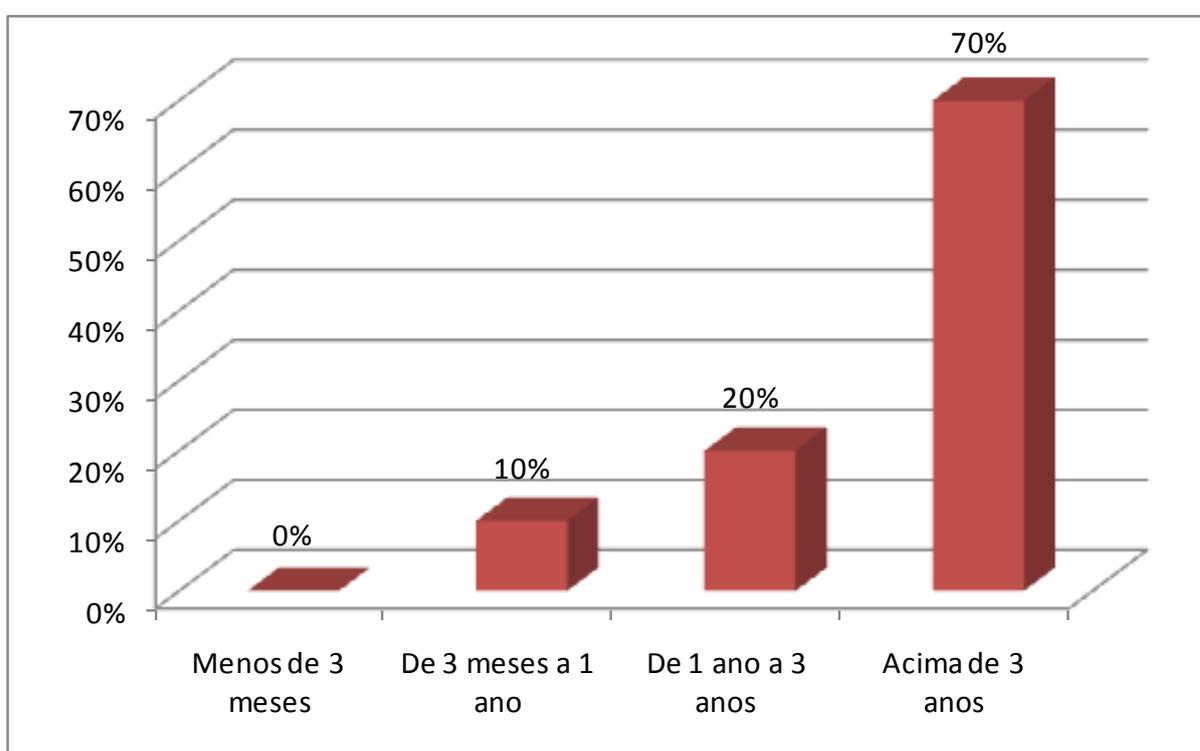
#### 4.5 TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA

**Tabela 5: Tempo de serviço na empresa**

Tempo de serviço na empresa	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa (%)
Menos de 3 meses	0	0
De 3 meses a 1 ano	1	10
De 1 ano a 3 anos	2	20
Acima de 3 anos	7	70
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

**Gráfico 5 - Tempo de serviço na empresa**



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Em relação ao tempo de serviço na empresa, o gráfico acima mostra que 70% têm acima de 3 anos na empresa, 20% têm de 1 ano á 3 anos e 10% têm de 3 meses a 1 ano.

## BLOCO 2 – ANÁLISE E VARIÁVEIS PESQUISADAS

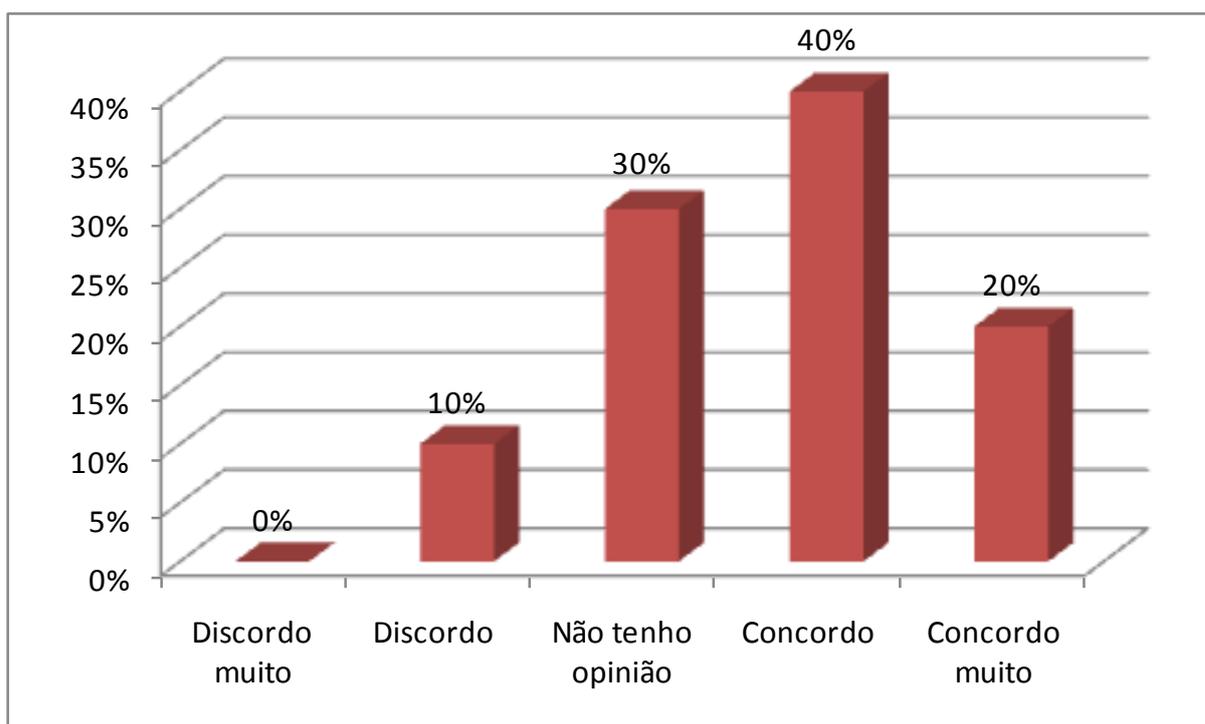
### 4.6 MEU TRABALHO ME DÁ UM SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

**Tabela 6: Realização profissional**

Realização profissional	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa (%)
Discordo muito	0	0
Discordo	1	10
Não tenho opinião	3	30
Concordo	4	40
Concordo muito	2	20
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 6 – Realização profissional



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Questionados se o trabalho dá um sentimento de realização profissional, o gráfico acima mostra que 40% concordam, 30% não têm opinião, 20% concordam muito, e 10% discordam.

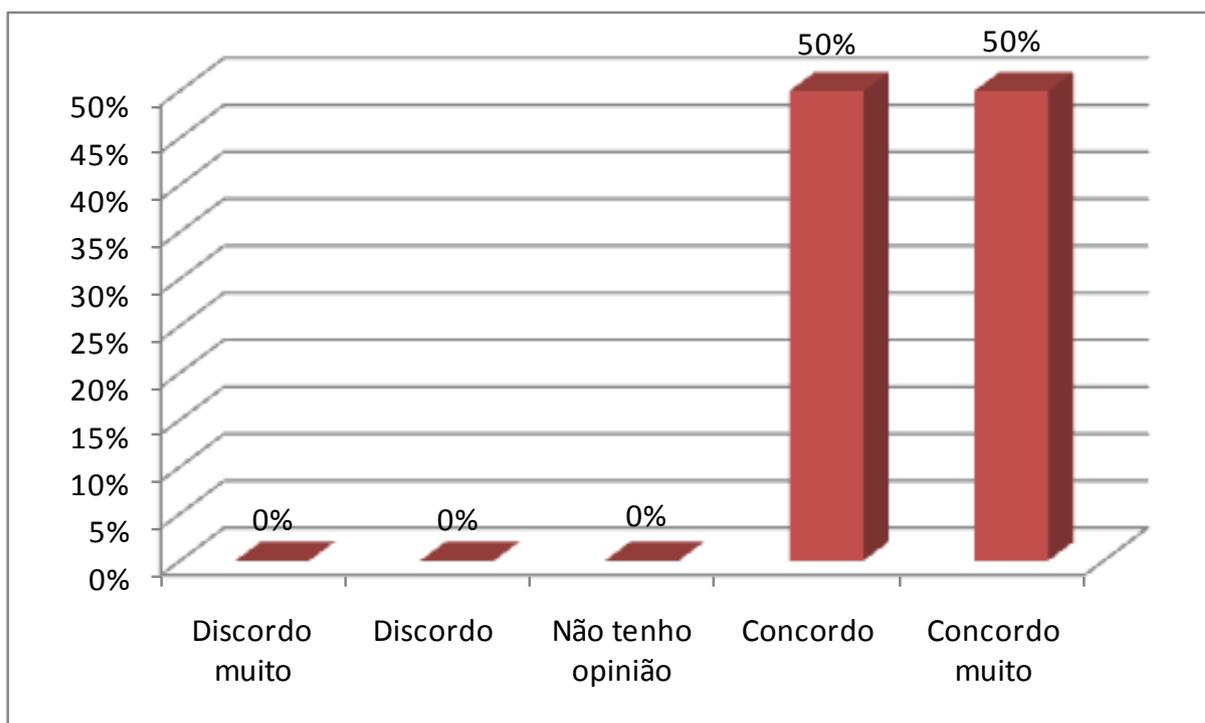
#### 4.7 OS FUNCIONÁRIOS SE SENTEM SEGUROS EM DIZER O QUE PENSAM E EXPRESSAREM SUAS OPINIÕES

**Tabela 7: Comunicação**

Opiniões	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa (%)
Discordo muito	0	0
Discordo	0	0
Não tenho opinião	0	0
Concordo	5	50
Concordo muito	5	50
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 7 - Comunicação



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Em relação aos dados obtidos no gráfico, referente aos funcionários se sentirem seguros em dizer o que pensam e a expressarem suas opiniões na empresa, pode-se observar que 50% concordam e 50% concordam muito.

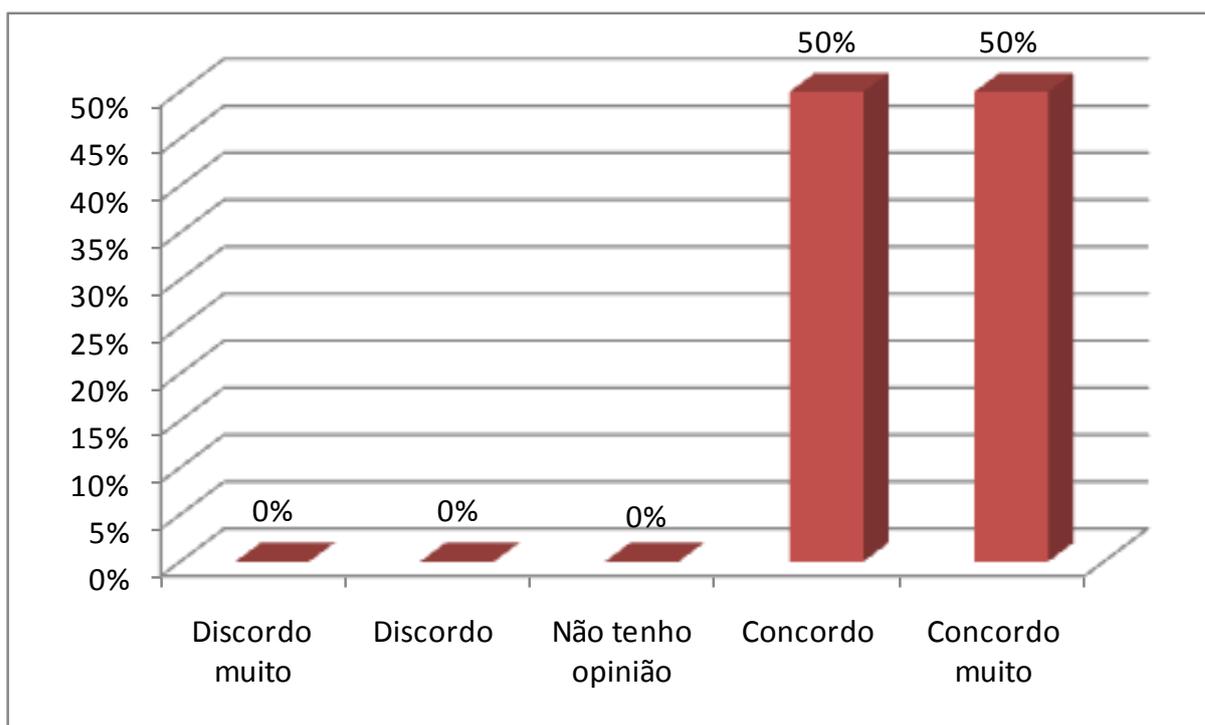
#### 4.8 A EMPRESA É ABERTA A RECEBER E RECONHECER AS CRÍTICAS, OPINIÕES E CONTRIBUIÇÕES DE SEUS FUNCIONÁRIOS

**Tabela 8: Comunicação**

Críticas, opiniões e contribuições	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa (%)
Discordo muito	0	0
Discordo	0	0
Não tenho opinião	0	0
Concordo	5	50
Concordo muito	5	50
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 8 - Comunicação



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

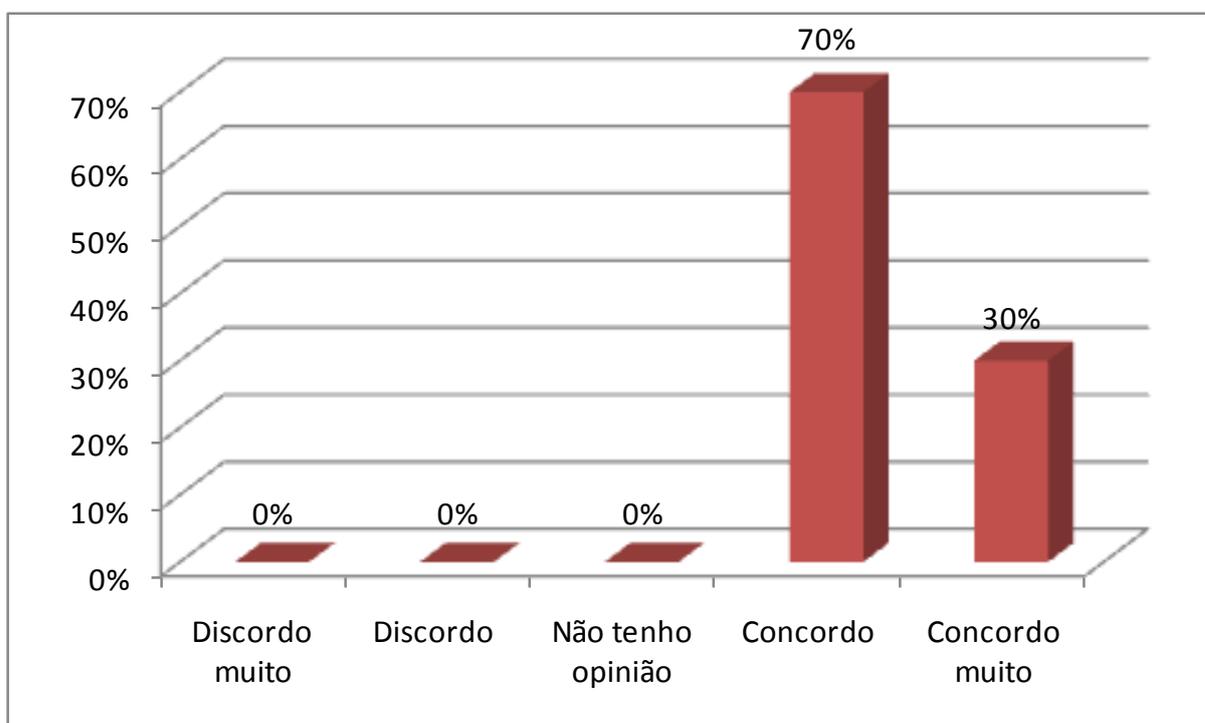
Questionados se a empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições, 50% dos entrevistados responderam que concordam que a empresa está sempre aberta para ouvir os seus funcionários e 50% responderam que concordam muito.

## 4.9 ESTOU SATISFEITO COM O MEU SALÁRIO ATUAL

**Tabela 9: Remuneração**

Salário	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Discordo muito	0	0
Discordo	0	0
Não tenho opinião	0	0
Concordo	7	70
Concordo muito	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

**Gráfico 9 - Remuneração**

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico acima apresenta percentuais sobre a satisfação com o salário atual que os colaboradores recebem. Ou seja, 70% dos entrevistados responderam que concordam, ou seja, estão satisfeitos com os salários que recebem no momento e 30% dos entrevistados responderam que concordam muito.

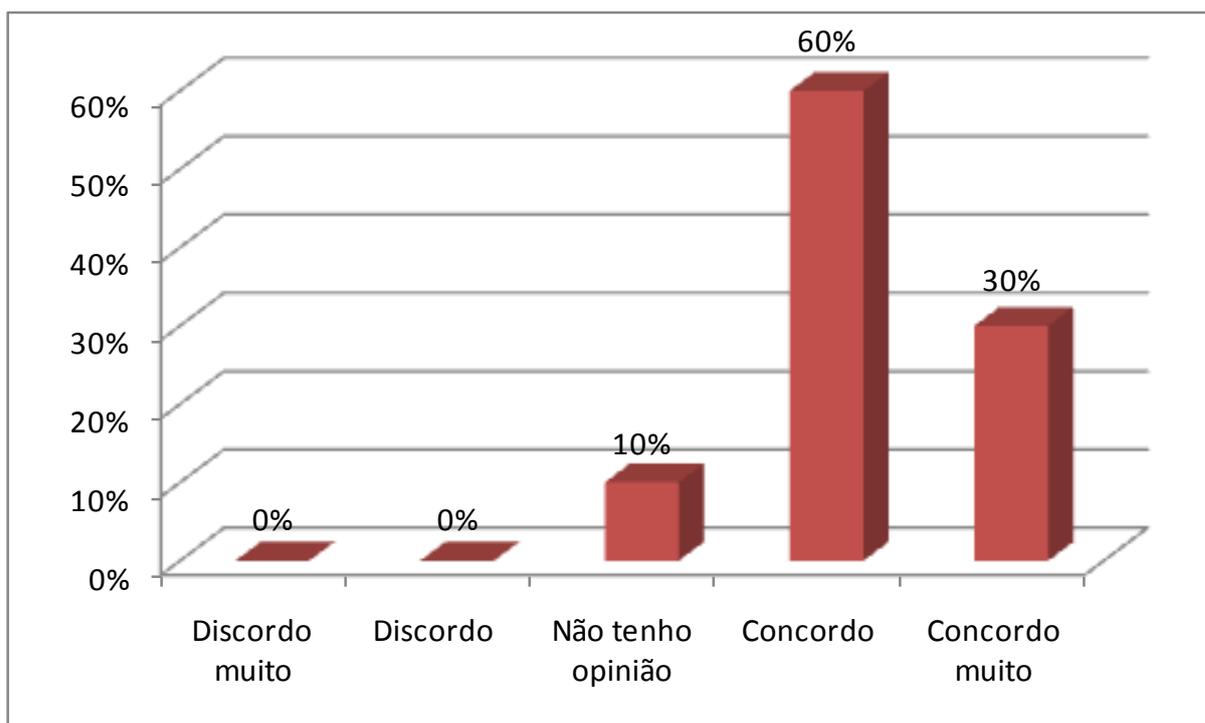
#### 4.10 CONSIDERO MINHA REMUNERAÇÃO ADEQUADA AO TRABALHO QUE REALIZO NO MOMENTO

**Tabela 10: Remuneração**

Remuneração adequada	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa (%)
Discordo muito	0	0
Discordo	0	0
Não tenho opinião	1	10
Concordo	6	60
Concordo muito	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

**Gráfico 10 - Remuneração**



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 12 apresenta informações sobre a remuneração, na qual o entrevistado foi questionado se considera a remuneração adequada ao trabalho que realiza, 60% dos entrevistados informaram que concordam, 30% concordam muito, e apenas 10% não têm opinião.

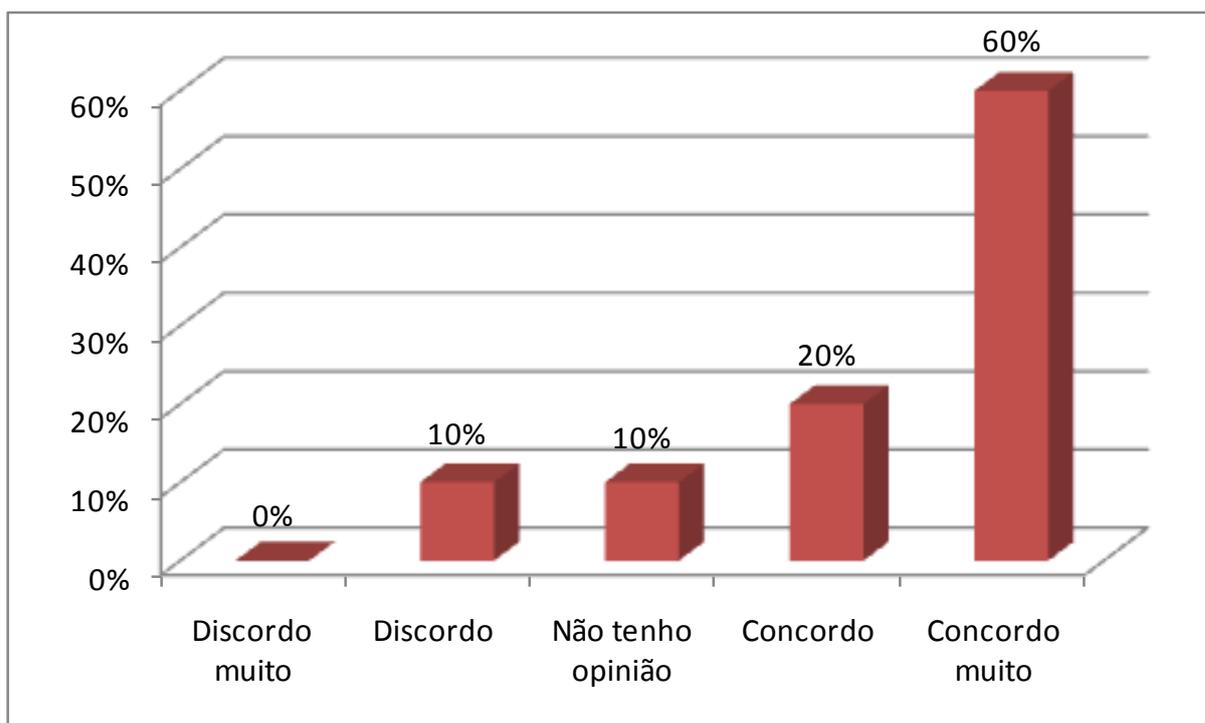
#### 4.11 EXISTE EQUILIBRIO ENTRE A JORNADA DE TRABALHO, EXIGENCIAS DE CARREIRA, VIAGENS, E CONVÍVIO FAMILIAR

**Tabela 11: Qualidade de vida**

Lazer	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa (%)
Discordo muito	0	0
Discordo	1	10
Não tenho opinião	1	10
Concordo	2	20
Concordo muito	6	60
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 11 – Qualidade de vida



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

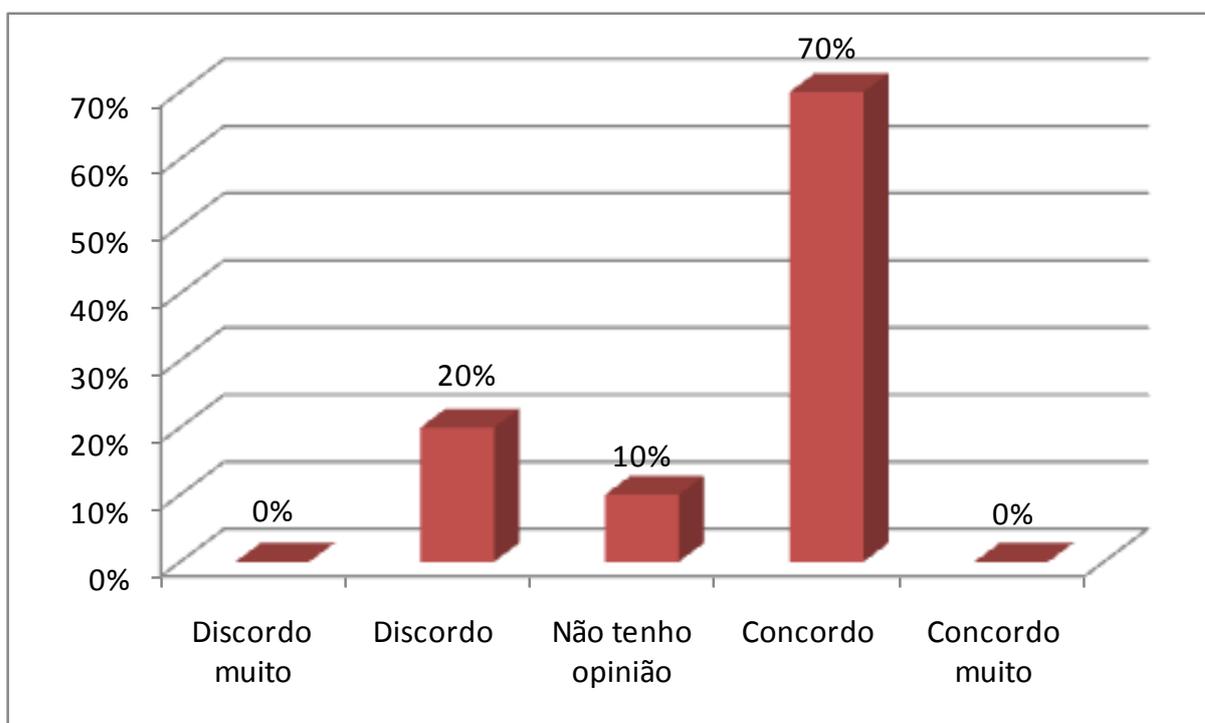
Conforme os resultados demonstrados no gráfico referente se existem equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens, e convívio familiar, observou-se que 60% dos entrevistados concordam muito, 20% concordam, 10% não têm opinião e 10% discordam.

## 4.12 CONSIDERO OS BENEFÍCIOS QUE A EMPRESA FORNECE SUFICIENTES

**Tabela 12: Benefícios**

Benefícios	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Discordo muito	0	0
Discordo	2	20
Não tenho opinião	1	10
Concordo	7	70
Concordo muito	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

**Gráfico 12 - Benefícios**

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No gráfico acima, os funcionários da empresa em estudo responderam sobre os benefícios que a empresa fornece, 70% informaram que concordam, ou seja a empresa oferece benefícios que deixam os funcionários satisfeitos, 20% discordam, informaram que a empresa não oferece incentivo suficiente, e 10% não tem opinião.

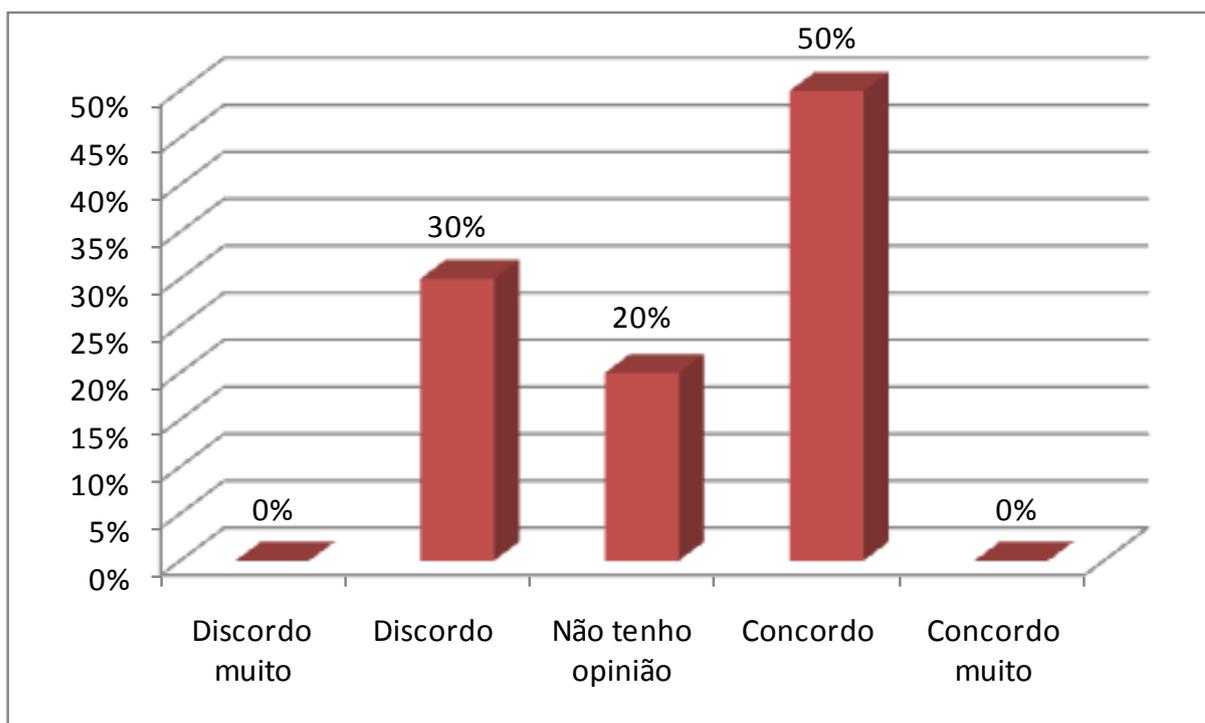
#### 4.13 A EMPRESA POSSIBILITA A ASCENSÃO PROFISSIONAL DE SEUS FUNCIONÁRIOS

**Tabela 13: Ascensão profissional**

Ascensão profissional	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa (%)
Discordo muito	0	0
Discordo	3	30
Não tenho opinião	2	20
Concordo	5	50
Concordo muito	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 13 – Ascensão profissional



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Questionados se a empresa possibilita a ascensão profissional dos funcionários, 50% concordam que a empresa possibilita a ascensão, 30% discordam e 20% não têm opinião.

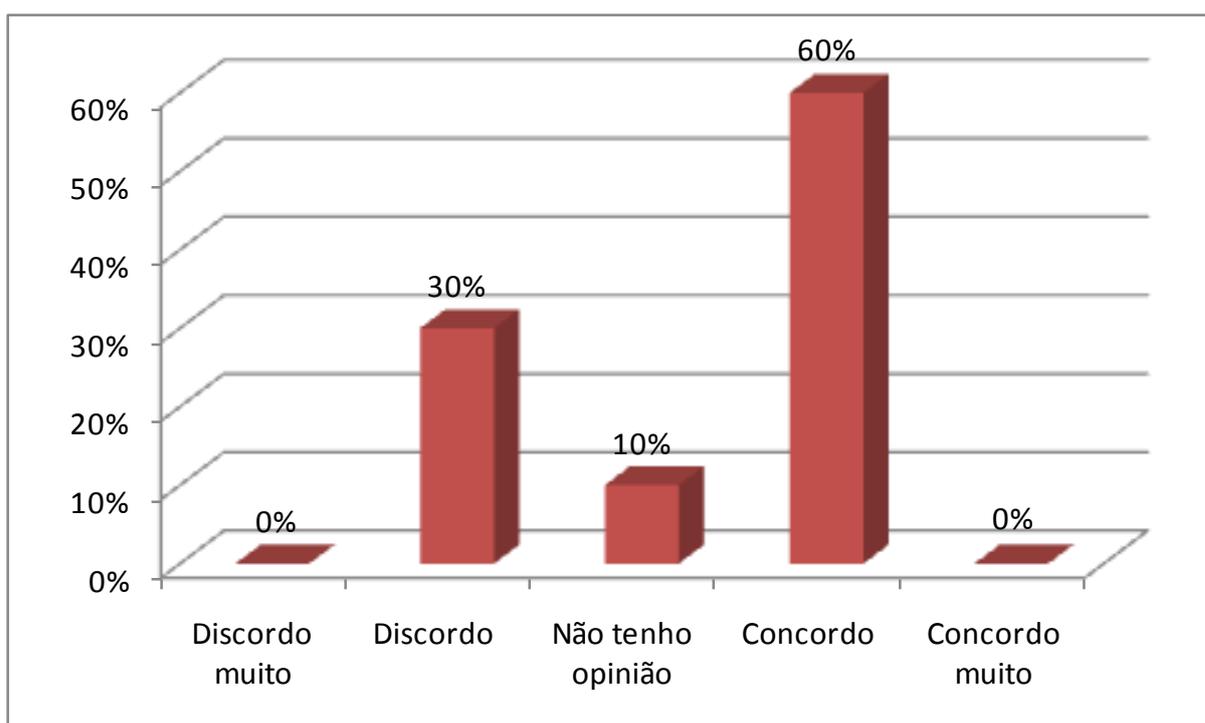
#### 4.14 A EMPRESA OFERECE OPORTUNIDADES PARA O SEU DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL

**Tabela 14: Desenvolvimento e crescimento profissional**

Desenvolvimento e crescimento profissional	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa (%)
Discordo muito	0	0
Discordo	3	30
Não tenho opinião	1	10
Concordo	6	60
Concordo muito	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 14 - Desenvolvimento e crescimento profissional



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 14 demonstra os resultados referente as oportunidades que a empresa oferece para o desenvolvimento e crescimento profissional dos funcionários, comprovou-se nesta questão que 60% dos entrevistados concordam que a empresa oferece oportunidades, 30% discordam, ou seja, afirmam que a empresa não oferece oportunidades e 10% não tem opinião.

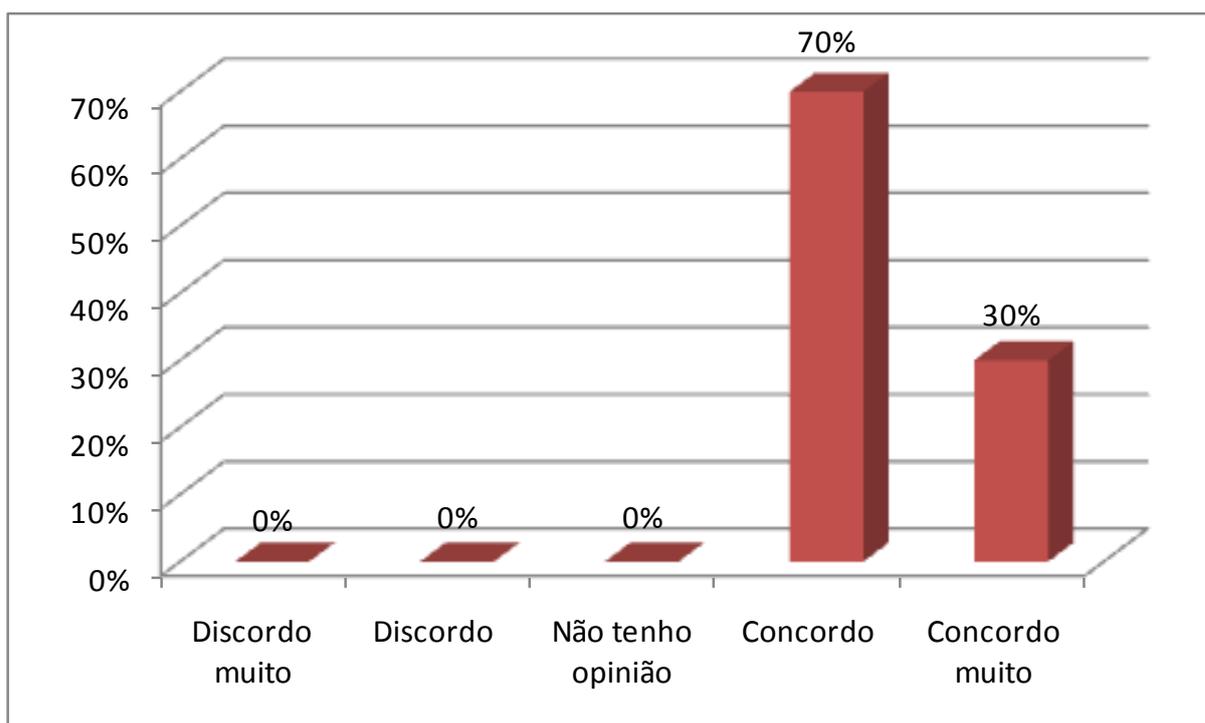
#### 4.15 CONSIDERO BOM O RELACIONAMENTO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS DE EMPRESA

**Tabela 15: Relacionamento Interpessoal**

Bom relacionamento	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Discordo muito	0	0
Discordo	0	0
Não tenho opinião	0	0
Concordo	7	70
Concordo muito	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 15 – Relacionamento Interpessoal



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Questionados sobre o bom relacionamento entre os funcionários, 70% responderam que concordam e 30% concordam muito.

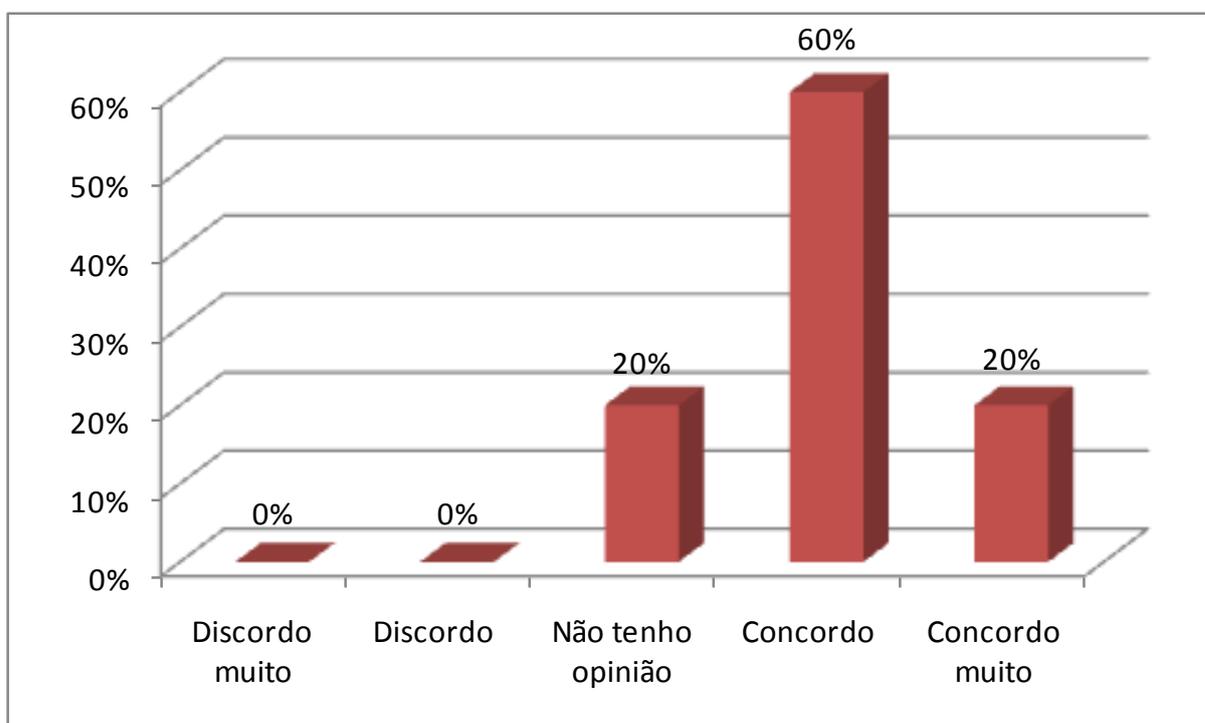
## 4.16 SINTO-ME VALORIZADO PELA EMPRESA

**Tabela 16: Valorização**

Valorização	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Discordo muito	0	0
Discordo	0	0
Não tenho opinião	2	20
Concordo	6	60
Concordo muito	2	20
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 16 – Valorização



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Referente a valorização dos funcionários, 60% responderam que a empresa valoriza os funcionários, 20% concordam muito e 20% não tem opinião.

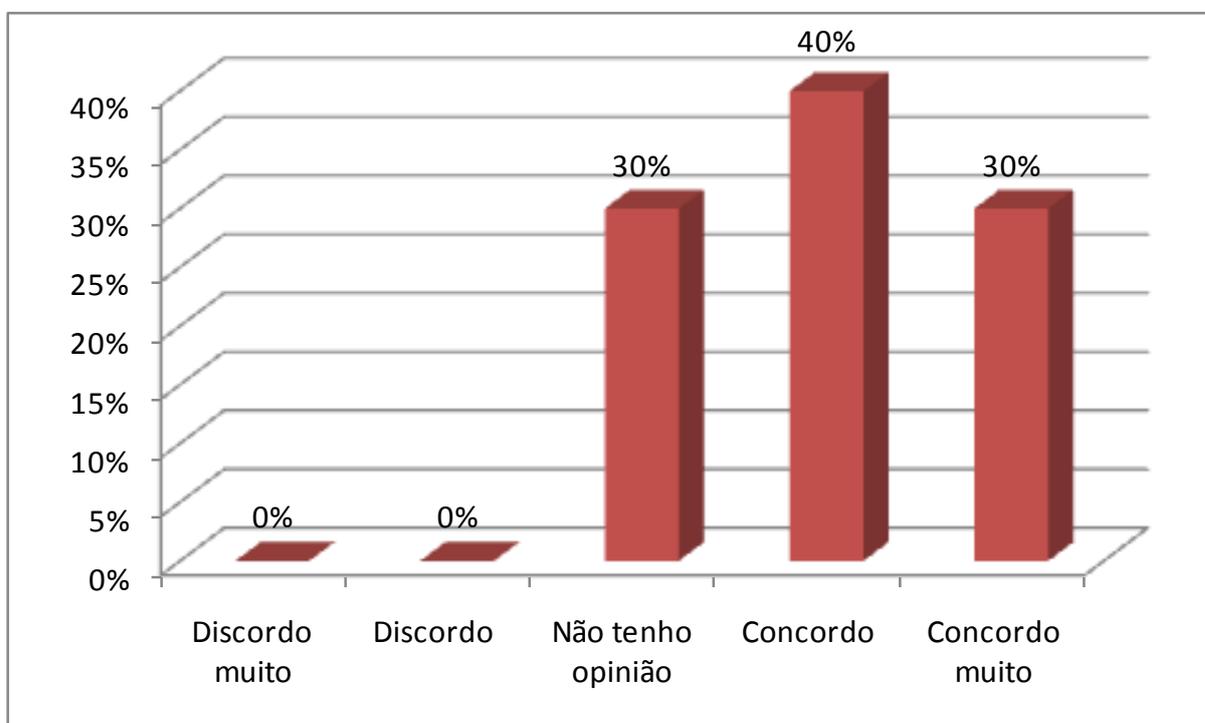
## 4.17 A EMPRESA RECONHECE OS BONS FUNCIONÁRIOS

**Tabela 17: Reconhecimento**

Reconhecimento	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa (%)
Discordo muito	0	0
Discordo	0	0
Não tenho opinião	3	30
Concordo	4	40
Concordo muito	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 17 - Reconhecimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Sobre o reconhecimento dos bons funcionários, 40% informaram que concordam que a empresa reconhece os bons funcionários, 30% concordam muito e 30% não tiveram opinião.

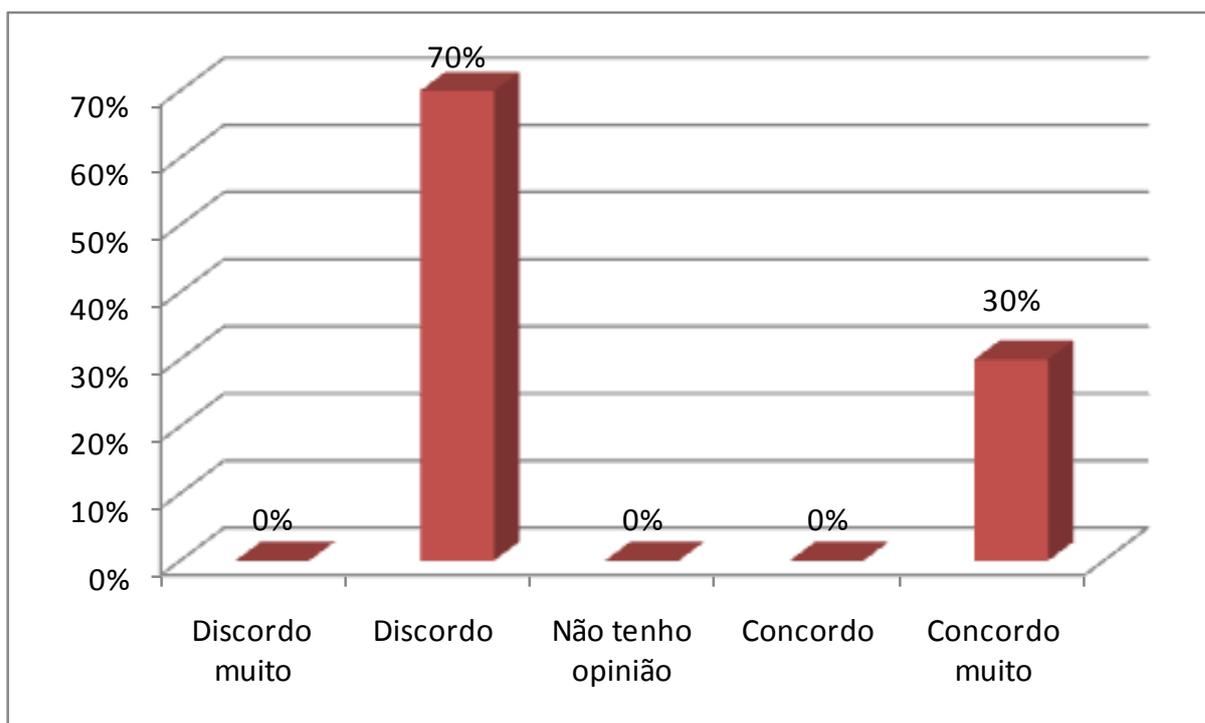
#### 4.18 A EMPRESA INVESTE EM TREINAMENTOS NECESSÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL DE SEUS FUNCIONÁRIOS

**Tabela 18: Treinamentos**

Treinamentos	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa (%)
Discordo muito	0	0
Discordo	7	70
Não tenho opinião	0	0
Concordo	0	0
Concordo muito	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 18 - Treinamentos



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 18 mostra que 70% dos funcionários discordam que a empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários, e 30% concordam muito.

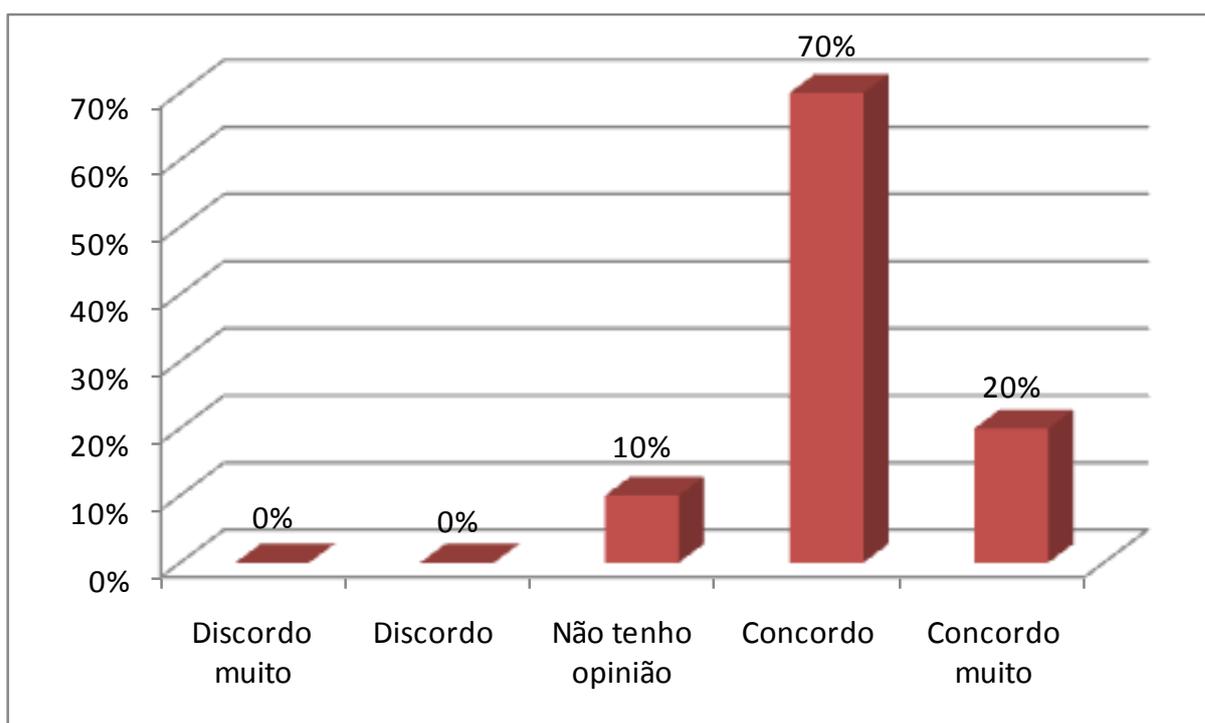
## 4.19 SINTO-ME SEGURO EM RELAÇÃO A ESTABILIDADE DE MEU EMPREGO

**Tabela 19: Estabilidade no emprego**

Estabilidade no emprego	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Discordo muito	0	0
Discordo	0	0
Não tenho opinião	1	10
Concordo	7	70
Concordo muito	2	20
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 19 – Estabilidade no emprego



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Diante dos resultados obtidos referentes se o funcionário se sente seguro em relação a estabilidade do seu emprego, observou-se que 70% concordam, 20% concordam muito, e 10% não têm opinião.

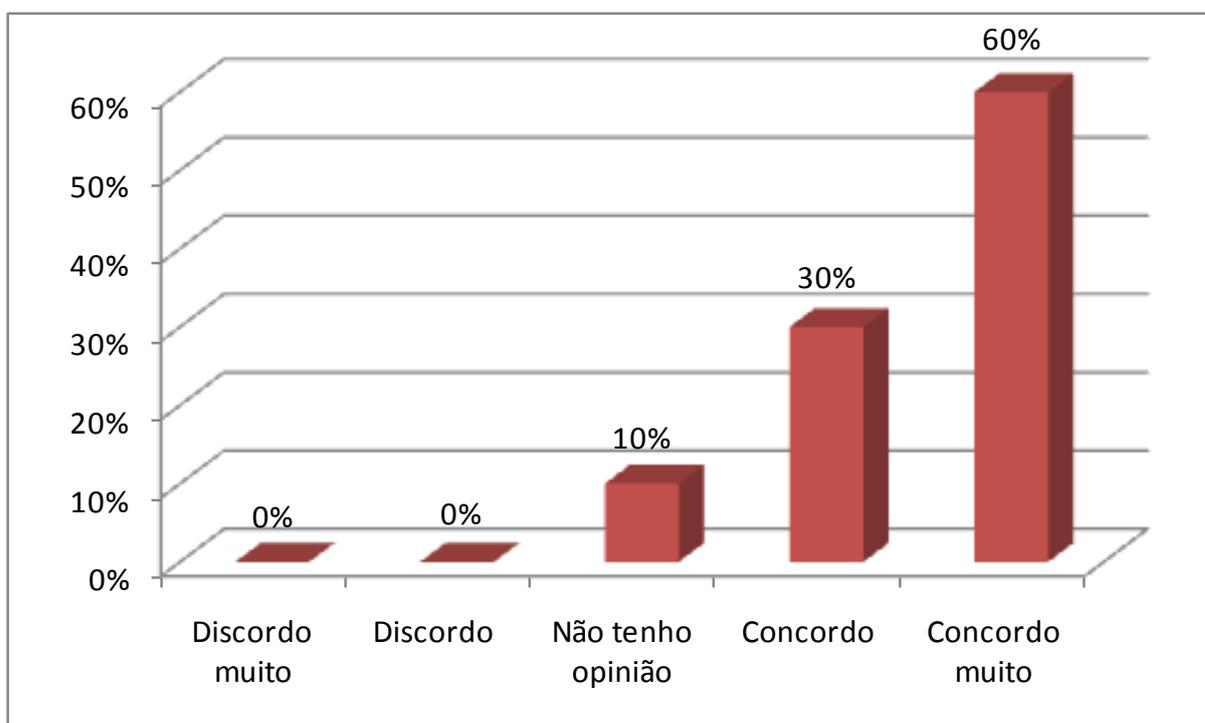
## 4.20 CONSIDERO A EMPRESA UM BOM LUGAR PARA TRABALHAR

**Tabela 20: Imagem da empresa**

Ambiente Agradável	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Discordo muito	0	0
Discordo	0	0
Não tenho opinião	1	10
Concordo	3	30
Concordo muito	6	60
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Gráfico 20 – Imagem da empresa



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

De acordo com os resultados, 60% dos participantes da pesquisa concordam muito que a empresa é um bom lugar para trabalhar, 30% também concordam e 10% não têm opinião.

## CONCLUSÃO

A presente pesquisa foi elaborada junto com os colaboradores de uma empresa do setor de transporte rodoviário de cargas, com o objetivo de identificar os fatores que auxiliam na motivação dos funcionários.

Este estudo possibilitou compreender melhor como um funcionário motivado faz diferença no ambiente de trabalho, pois os funcionários motivados contribuem muito mais para a empresa.

Com a finalidade de abordar os objetivos propostos a pesquisa foi aplicada por meio de um questionário para 10 participantes. De acordo com o diagnóstico da pesquisa, o perfil dos colaboradores da empresa em estudo possui a faixa etária bem variada, sendo de 21 a 30, 31 a 40 anos e acima de 41 anos, o estado civil que predomina na empresa são casados, com representativo de 6 pessoas, em relação ao grau de escolaridade o que predomina é o ensino médio, representando 6 participantes, a maioria dos entrevistados recebem o salário de R\$ 1101,00 á R\$ 1300,00, representando 6 participantes, e o tempo de serviço na empresa que predomina é acima de 3 anos.

Conforme a visão da pesquisadora, o resultado final foi satisfatório, pois foi possível verificar que os funcionários se sentem bem no ambiente em que trabalham, no qual eles têm a liberdade de dizer o que pensam, de expor suas idéias e opiniões, críticas e contribuições para a empresa, os funcionários se sentem satisfeitos com o salário que recebem e os benefícios que a empresa oferece são satisfatórios, o que deixa os funcionários ainda mais motivados, é o bom relacionamento que existe entre o pessoal de toda a empresa e por se sentirem valorizados por ela, desta forma os funcionários consideram a empresa um bom lugar para trabalhar.

De acordo com a pesquisa, um ponto que a empresa necessita aperfeiçoar seria nos treinamentos para o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

ANDRADE, Maria Margarida de.; **Introdução á metodologia do trabalho científico.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **Revista de Administração de Empresas RAE-FGV.** Vol. 1, n. 2, p. 01-05, 2002. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol1-num2-2002/motivacao-viagem-ao-centro-conceito>>. Acesso em: 01 jun. 2014

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, Antonio Pires de. **Manual do Secretariado Executivo.** 5ª Ed. São Paulo: D`Livros Editora, 2002.

CASTRO, Cleber. **7 passos para se tornar um líder melhor.** Vol. 1, p. 01-01, 2014. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=7-Passos-Para-Se-Tornar-Um-Lider-Melhor&idc\\_cad=5noeczx90](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=7-Passos-Para-Se-Tornar-Um-Lider-Melhor&idc_cad=5noeczx90)>. Acesso em: 04 set. 2014.

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

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Thomson, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2004

DEEPROSE, Donna. **Como valorizar e recompensar seus funcionários.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Thomson, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas.** São Paulo: Publifolha, 1999.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para a pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos.** Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINEZ, Ana. **Comomanter a equipe de trabalho motivada**. Vol. 1, p. 01-01, 2014. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Como-Manter-A-Equipe-De-Trabalho-Motivada&idc\\_cad=9stv9jxaa](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Como-Manter-A-Equipe-De-Trabalho-Motivada&idc_cad=9stv9jxaa)>. Acesso em: 04 set. 2014.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 10 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

NADLER, David A., HACKMAN, Richard J., LAWLER, Edward E. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de.; **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Thomson, 1999.

OYARZABAL, Clovis Fernando. **Os 5S das relações: método prático para aumentar a comunicação, a motivação e a coesão das equipes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

PATI, Camila. **3 vilões da motivação do trabalho e como encará-los**. <Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/3-viloes-da-motivacao-do-trabalho-e-como-encara-los>. São Paulo: Revista Exame, 2013. Acesso em: 03 set.2014.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Vozes, 1986

SENDIN, Tatiana. **Motivação no trabalho vem antes da remuneração**. <Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce->

sa/edicoes/17102/noticias/motivacao-no-trabalho-vem-antes-da-remuneracao. São Paulo: Revista Exame, 2012. Acesso em: 03 set. 2014.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2005

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2007

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: Um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U., 2001

## **APÊNCICE**

## APÊNCIE A – QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO

### MOTIVAÇÃO

Caros, colaboradores, sou acadêmica do curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e peço a sua colaboração para responder as questões abaixo, as quais serão apresentadas em meu Trabalho de Conclusão de Curso – TCC. Intitulado “Estudo da motivação organizacional em uma empresa de transportes rodoviários na cidade de Criciúma/SC.

A pesquisa tem por finalidade conhecer a opinião das pessoas que trabalham na empresa, analisar suas necessidades e insatisfações, para propor melhorias à empresa visando um ambiente mais adequado para se trabalhar. A sua participação na pesquisa é muito importante, por isso seja o mais verdadeiro possível.

Atenciosamente,  
Carla Strachoski

Data do preenchimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Bloco 1 - Perfil do entrevistado**

<b>Sexo:</b>  <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<b>Faixa Etária:</b>  <input type="checkbox"/> Até 20 anos <input type="checkbox"/> 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> Acima de 41	<b>Estado Civil:</b>  <input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Divorciado (a) <input type="checkbox"/> Viúvo (a) <input type="checkbox"/> Amasiado (a)
<b>Escolaridade:</b>  <input type="checkbox"/> Ensino fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Técnico <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo	<b>Renda Mensal:</b>  <input type="checkbox"/> Até R\$ 900 <input type="checkbox"/> De R\$ 901 a R\$ 1100 <input type="checkbox"/> De R\$ 1101 a 1300 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 1301	<b>Tempo de serviço na empresa:</b>  <input type="checkbox"/> Menos de 3 meses <input type="checkbox"/> De 3 meses a 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos <input type="checkbox"/> Acima de 3 anos.

**Bloco 2 – Questões a respeito do tema “motivação”****2 Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.**

- Discordo Muito       Discordo       Não tenho opinião  
 Concordo       Concordo Muito

**3 Os funcionários se sentem seguros em dizer o que pensam e expressarem suas opiniões.**

- Discordo Muito       Discordo       Não tenho opinião  
 Concordo       Concordo Muito

**4 A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários.**

- Discordo Muito       Discordo       Não tenho opinião  
 Concordo       Concordo Muito

**5 Estou satisfeito com o meu salário atual.**

- Discordo Muito       Discordo       Não tenho opinião  
 Concordo       Concordo Muito

**6 Considero minha remuneração adequada ao trabalho que realizo no momento.**

- Discordo Muito       Discordo       Não tenho opinião  
 Concordo       Concordo Muito

**7 Existe equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens, e convívio familiar.**

- Discordo Muito       Discordo       Não tenho opinião  
 Concordo       Concordo Muito

**8 Considero os benefícios que a empresa fornece suficientes.**

- Discordo Muito       Discordo       Não tenho opinião  
 Concordo       Concordo Muito

**9 A empresa possibilita a ascensão profissional de seus funcionários.**

- Discordo Muito       Discordo       Não tenho opinião  
 Concordo       Concordo Muito

**10 A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional.**

- Discordo Muito       Discordo       Não tenho opinião  
 Concordo       Concordo Muito

**11 Considero bom o relacionamento entre os funcionários da empresa.**

- Discordo Muito       Discordo       Não tenho opinião  
 Concordo       Concordo Muito

**12 Sinto-me valorizado pela empresa.**

- Discordo Muito       Discordo       Não tenho opinião  
 Concordo       Concordo Muito

**13 A empresa reconhece os bons funcionários.**

- Discordo Muito       Discordo       Não tenho opinião  
 Concordo       Concordo Muito

**14 A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários.**

- Discordo Muito       Discordo       Não tenho opinião  
 Concordo       Concordo Muito

**15 Sinto-me seguro em relação a estabilidade de meu emprego.**

- Discordo Muito       Discordo       Não tenho opinião  
 Concordo       Concordo Muito

**16 Considero a empresa um bom lugar para trabalhar.**

- Discordo Muito       Discordo       Não tenho opinião  
 Concordo       Concordo Muito