

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

ADRIANA TEIXEIRA  
SÔNIA MARQUES

**FATORES MOTIVACIONAIS QUE GERAM SATISFAÇÃO DO  
COLABORADOR INTERNO: PROVEDOR DE INTERNET VIA  
RÁDIO**

Anápolis

2013

ADRIANA TEIXEIRA  
SÔNIA MARQUES

**FATORES MOTIVACIONAIS QUE GERAM SATISFAÇÃO DO  
COLABORADOR INTERNO: PROVEDOR DE INTERNET VIA  
RÁDIO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração, da Faculdade  
Católica de Anápolis, sob a orientação do  
Professor Wilton Alves Ferreira Júnior.

Anápolis  
2013

**ADRIANA TEIXEIRA**

**SÔNIA MARQUES**

**FATORES MOTIVACIONAIS QUE GERAM SATISFAÇÃO DO  
COLABORADOR INTERNO: PROVEDOR DE INTERNET VIA RÁDIO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração, da Faculdade  
Católica de Anápolis.

Orientador: Prof. Wilton Alves Ferreira  
Júnior.

COMISSÃO EXAMINADORA

---

Profº.

---

Profº.

---

Profº.

Anápolis

2013

### Agradecimentos

Agradecemos primeiramente a Deus, pela força e coragem durante toda essa trajetória; aos nossos familiares pela compreensão nos momentos de ausência durante esta pesquisa; ao nosso orientador Wilton Alves Ferreira Júnior e aos demais professores que nos auxiliaram nessa jornada, nada disso seria possível se não fosse o apoio recebido.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>1 HISTÓRIA DA INTERNET</b>	<b>10</b>
1.1 SURGIMENTO DA INTERNET NO MUNDO E NO BRASIL	10
1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>14</b>
2.1 ANTIGAS TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO	15
2.1.1 Teoria das Necessidades Humanas	15
2.1.2 Teoria de dois fatores	18
2.1.3 Teoria X e Y	21
2.2 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE A MOTIVAÇÃO	22
2.2.1 Teoria da Expectativa	22
2.2.2 Teoria da Equidade	23
2.2.3 Teoria do Reforço	24
2.2.4 Teoria da Fixação dos Objetivos	25
2.2.5 Teoria de Aceitação de Autoridade	25
2.2.6 A relatividade das teorias de motivação	26
2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	27
2.3.1 Concepções sobre os comportamentos	28
2.3.2 Tipos de atitudes nas organizações	29
2.4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	30
2.4.1 Desenvolvimento organizacional: competência técnica e competência interpessoal	31
2.5 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	32
2.5.1 As consequências da insatisfação	34
<b>METODOLOGIA</b>	<b>35</b>
<b>3 ANÁLISE DOS GRÁFICOS</b>	<b>36</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>50</b>

## RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo em relação à motivação do colaborador interno de uma empresa de internet via rádio, com base em um referencial teórico e pesquisas realizadas na empresa, com o intuito de visualizar os principais motivos dos colaboradores não se sentirem totalmente motivados. Onde os estudos das principais Teorias da Motivação trouxeram o embasamento do conceito de motivação, onde possui uma abrangência de possibilidades com inclusão de relacionamento interpessoais, comportamento organizacional e satisfação que afetam diretamente no colaborador interno e suas expectativas quanto ao cumprimento de objetivos pessoais e profissionais. O método de pesquisa utilizado foi pesquisas exploratórias e descritivas (bibliográfica e de campo). Como instrumento de coleta utilizou-se um questionário com perguntas alternativas aplicadas na empresa. Em nossos dias a Globalização torna o mercado competitivo eliminando fronteiras e criando um mercado único e global, o grande desafio é sem dúvida, conseguir dominar a mudança através de estratégias que permitam dominar esses novos desafios. Existe ainda um mundo desconhecido no vasto campo da motivação humana, mas há a convicção de que a motivação é sim uma ferramenta de vital importância para sobrevivência das organizações e que ações embasadas em estratégias motivacionais trazem grande benefícios as empresas e aos próprios indivíduos como pessoa que precisa manter-se vivo e motivado na constante busca pela auto-realização.

Palavras-chave: Motivação, colaborador interno, satisfação.

## **ABSTRACT**

This paper presents a study regarding the motivation of the internal employee of a company internet radio, based on a theoretical framework and research conducted at the company, in order to visualize the main reasons employees do not feel totally motivated. Where studies of the main theories of motivation brought the foundation of the concept of motivation, which has a range of possibilities to include interpersonal relationships, organizational behavior and satisfaction that directly affect the internal employee and their expectations of the fulfillment of personal and professional goals. The research method used was exploratory and descriptive (bibliographic and field) research. As collection instrument used was a questionnaire with questions alternatives applied in the company. In our day Globalization makes the market competitive eliminating borders and creating a single global market, the big challenge is undoubtedly successfully master change through strategies to master these new challenges. There is still an unknown world in the broad field of human motivation, but there is the belief that motivation is rather a tool of vital importance for the survival of organizations and actions based on solid motivational strategies bring great benefits to businesses and individuals themselves as a person who need to keep yourself alive and motivated in the constant quest for self-realization.

Keywords: Motivation, employee internal, satisfaction.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho se constitui em uma pesquisa para verificar o nível de motivação e satisfação dos colaboradores da empresa em questão.

Uma das grandes dificuldades apresentadas atualmente no atendimento ao cliente externo é a manutenção, o aumento do nível da satisfação e motivação dos colaboradores internos. Diante desta dificuldade, temos a pergunta que irá nortear essa pesquisa.

Os colaboradores internos sentem-se motivados a desempenhar suas funções de forma eficiente e eficaz alcançando os objetivos propostos pela empresa?

O objetivo geral consiste em pesquisar e identificar se existe motivação, satisfação e alcance de metas dos colaboradores internos da empresa de internet via rádio visando à melhoria dos processos.

Dentre os objetivos específicos, serão apresentados conceitos relativos ao objeto de pesquisa deste trabalho, identificar qual o grau de satisfação e motivação dos colaboradores internos com a empresa e apresentar resultados dos dados coletados através de gráficos e análise dos mesmos.

A organização cria uma expectativa de desenvolvimento de atividades e comportamentos em relação aos seus colaboradores, da mesma forma que os mesmos esperam da organização reconhecimento, cooperando de forma condizente ao proposto por ela. Essa análise de comportamento organizacional é de grande valor para a pesquisa, pois as concepções de comportamento fazem com que a organização tenha uma visão reguladora em relação aos seus colaboradores.

O bom convívio dos indivíduos na organização acaba afetando diretamente nos objetivos propostos, pois o relacionamento interpessoal tem haver com a interação desses indivíduos com o outro, sendo ele para agregar como crescimento profissional e pessoal, onde o ambiente organizacional afeta diretamente no indivíduo.

A partir da pesquisa foi identificado o grau de satisfação dos colaboradores internos com a empresa. Apresentando resultados dos dados coletados através de gráficos e discussão dos mesmos.

De acordo com pesquisas bibliográficas e visitas realizadas na empresa, percebemos que os colaboradores internos não se sentem motivados, valorizados e interessados em desenvolver suas atividades de forma eficiente e muito menos alcançar os objetivos propostos pela administração.

É importante lembrar que a satisfação do cliente é resultado dos serviços prestados pela empresa, principalmente a qualidade no atendimento. A percepção desta satisfação para os clientes é fundamental para o sucesso da empresa.

De forma acadêmica iremos executar o aprendizado em sala de aula, vivenciando no dia a dia os problemas reais de uma empresa, vendo na prática os principais conceitos e aplicações apresentados no decorrer deste curso.

Profissionalmente agregará conhecimentos e experiência diante do mercado de trabalho, sendo que temos como objetivo profissional, possíveis prestações de serviços como consultores da empresa.

## 1 HISTÓRIA DA INTERNET

Por séculos, a troca de informações acontecia de pessoa para pessoa ou por documentos em papel. O telégrafo surgiu como um grande aliado para melhorar a comunicação, as mensagens eram transmitidas por ondas de rádio ou fios elétricos. (KLEINA, 2011)

A primeira mensagem foi enviada pelo telégrafo em 1844, entre as cidades norte-americanas de Baltimore e Washington. O tempo gasto entre a comunicação tornou-se muito menor, mas como o sistema era precário apresentava falhas, mas para a época era mais que o suficiente. (KLEINA, 2011)

### 1.1 SURGIMENTO DA INTERNET NO MUNDO E NO BRASIL

A internet surgiu a partir de pesquisas militares nos períodos áureos da Guerra Fria, em que duas principais potências militares da época (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA e UNIÃO SOVIÉTICA) travavam mais no aspecto psicológico do que na luta armada nos vividos anos da década de 50 a 80 de século XX.

Segundo Manzano A.L. e Manzano M. I. (2010, p.18),

O surgimento da internet aconteceu da necessidade de o governo norte-americano criar um sistema que interligasse seus computadores militares espalhados nas diversas regiões de seu vasto território, fosse para distribuir e trocar informações ou para se proteger de um possível ataque nuclear.

Por interesses em pesquisas científicas ficaram separadas duas redes: uma conhecida como Milnet para fins militares e outro, a nova Arpanet (antecessor da internet, cujo conceito de interligar computadores para a troca e preservação dos dados se espalhou posteriormente a outras necessidades acadêmicas e comerciais). (MANZANO, 2006)

Com medo de um novo ataque em seu território, cientistas norte-americanos colocaram o plano de Licklider em prática com a Arpanet, uma rede de armazenamento de dados. Desse modo, tudo ficaria armazenado virtualmente, sem correr risco de sofrer danos materiais. (KLEINA, 2011)

Um dos pioneiros do conceito hoje conhecido por internet foi Joseph Carl Robnett Licklider, do Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT). Em 1962, ele foi o responsável por difundir a idéia da “Rede Galáctica”, um conceito ainda abstrato de um sistema que concentraria todos os computadores do planeta em uma única forma de compartilhamento. (KLEINA, 2011)

Em outubro de 1969, a Arpanet teve seu primeiro sucesso ao transmitir uma mensagem através de sua rede, a um computador a uma distância de 650 quilômetros. Mas ao mesmo tempo, essa tentativa resultou em fracasso onde o conteúdo enviado chegou incompleto ao receptor, faltando uma letra da palavra enviada. (KLEINA, 2011)

Em 1971, Vinton Gray Cerf referenciado como um dos fundadores da internet e sua equipe de cientistas tentavam conectar três redes diferentes em um processo descrito em inglês como Interneting. O termo foi abreviado e, aos poucos, imortalizado como sinônimo de toda a rede. No mesmo ano, Bob Thomas criou o vírus, batizado de The Creeper, a infecção enviada à máquina seria apenas para apresentar a mensagem “Eu sou assustador, pegue-me se for capaz”. No início da informática, a idéia do vírus era apenas quebrar o sistema de segurança de uma máquina para irritar o usuário e consagrar o programador que criou o vírus. (KLEINA, 2011)

Em 1979, Kevin Mackensie utilizou um símbolo para descrever uma ironia em uma mensagem, a partir daí surgiram os emoticons, uma forma de facilitar a expressão de sentimentos nas mensagens virtuais. (KLEINA, 2011)

Na década de 1980, a internet já estava bastante desenvolvida. Programadores expandiam as fronteiras da rede, criando novas funções para a revolucionária invenção que chegava ao alcance da população em geral, além de ser utilizada para fins militares, a internet também foi um importante meio de comunicação acadêmico. Com o passar dos anos, o número de usuários da Arpanet foi crescendo e, com o enfraquecimento da tensão causada pela guerra fria, ela perdeu parte do caráter militar. (KLEINA, 2011)

A explosão das tecnologias de informações multiplicou a capacidade de comunicação de alguns indivíduos e grupos privilegiados. A internet pode servir as pessoas no seu uso responsável da liberdade e de democracia, aumentar a gama

de opções em vários setores da vida, alargar os horizontes educativos e culturais, abaterem as divisões e promover o desenvolvimento humano de inúmeras formas.

No Brasil, os primeiros embriões de rede de comunicação surgiram em 1988, ligando universidades brasileiras a instituições nos Estados Unidos. No mesmo ano o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas começou a testar o Alternex, o primeiro serviço brasileiro de internet não-acadêmica e não-governamental. O Alternexera restrito aos membros do IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) e associados, e, só em 1992, foi aberto ao público. (SEBRAE)

## 1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Empresa pesquisada: Provedor de Internet Via Rádio

A empresa pesquisada atua no ramo da distribuição de links de internet via rádio, fundada em 2006 que conta atualmente com uma carteira de mais de 2 mil clientes e 13 colaboradores, com sede própria e uma excelente estrutura para atender bem seus clientes, que se encontra instalada na cidade de Anápolis – GO.

Seus clientes estão distribuídos entre a cidade de Anápolis e nos municípios de Joanópolis e Planalmira, onde atua há alguns anos no mercado. Sendo assim, os clientes e o mercado estão cada vez mais rigorosos e exigentes e, na região de Joanópolis e Planalmira não há grande competitividade por não ter outros provedores que levam acesso de internet até esses municípios, mas nem por isso o serviço que é prestado deixa de ter qualidade, já em Anápolis há uma grande competitividade por ter muitas empresas do ramo. Desta maneira, a empresa expandiu para um estabelecimento com um alto padrão de qualidade, garantindo a qualidade dos serviços, maiores confortos para os clientes e uma capacidade maior de atendimento, além de cumprir com todas as exigências deste ramo de atividade. A empresa tem por objetivo criar conexões de dados entre pontos de difícil acesso, onde atravessar cabos, fibras, instalar roteadores seria difícil ou até mesmo impossível, por questões de falta de inviabilidade técnica, nem todas as regiões podem ser atendidas pelas empresas de telecomunicações. E, em relação ao planejamento estratégico da empresa, fica bem definida sua filosofia empresarial com a missão, visão e valores, onde de forma clara e objetiva é divulgada à seus clientes, fornecedores e parceiros comerciais, sendo:

Missão – Atender as necessidades dos clientes através de qualificação profissional, equipamentos de alta tecnologia e agilidade no atendimento a instalações e manutenções.

Visão – Tornar-se referência de excelência no atendimento e prestação de serviços técnicos no segmento. Atingir um crescimento que beneficie a sociedade.

Valores – Nossa empresa garante a confidencialidade das informações dos clientes, segurança e zela pela honestidade no tratamento das necessidades de nossos usuários, primando por uma prestação de serviço justa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentadas várias teorias sobre a motivação, relacionamento interpessoal, análise de comportamento organizacional, satisfação com o trabalho que o indivíduo deve ter na organização.

Vamos começar inicialmente a falar sobre a motivação. O que vem a ser motivação?

Segundo o Dicionário Mini Aurélio, a palavra motivação é “o ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si e determinam a conduta do indivíduo”.

“A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”, Robbins (2005, p. 132). Indivíduos motivados podem resultar aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de considerável redução nas faltas no trabalho, nos atrasos, queixas e assim por diante.

Robbins (2005, p. 132), definiu três elementos chaves para a Motivação, focando nos objetivos organizacionais, sendo elas intensidade, direção e persistência.

A intensidade se refere a quanto esforço a pessoa depende, contudo a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. A persistência é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço.

Esses três elementos juntos são fundamentais para manter o colaborador motivado, onde continuaram realizando suas atividades e alcançando os objetivos propostos pela organização.

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna se necessário o estudo da motivação humana. Assim, um dos temas fundamentais da Teoria da Administração é a motivação humana, campo no qual a teoria administrativa recebeu volumosa contribuição. Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida

dentro das organizações, dentre esses autores apresentaremos Maslow (1908 – 1970), Herzberg (1904 – 1999), McGregor (1906 – 1964), Vroom (1932), Adms, Skinner (1904 – 1990), Locke e Barnard que abordam as principais teorias que despertam os estudos relacionados ao comportamento motivacional dentro da administração.

O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração (Maximiano 2006, p. 249).

Com o passar dos anos surgiram muitas teorias sobre motivação. Em meados do século XIX surgiu uma teoria que se baseia na premissa de que o dinheiro é o maior fator motivador, se suas recompensas fossem altas consequentemente os trabalhadores produzirão mais.

## 2.1 ANTIGAS TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO

Na década de 1950 três teorias específicas sobre motivação foram formuladas, embora sua validade seja questionável, essas teorias provavelmente sejam as mais conhecidas sobre a motivação dos trabalhadores. São conhecidas como a hierarquia das necessidades humanas, a teoria de dois fatores e a teoria X e Y.

### 2.1.1 Teoria das Necessidades Humanas

Apresentam de forma clara e objetiva os propósitos de Maslow, que apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência, muito conhecida como a pirâmide de Maslow (1908 – 1970), (CHIAVENATO, 2003).

Abraham Maslow (1908 – 1970) foi um psicólogo que concluiu o doutorado na Universidade de Wisconsin em 1934, anos mais tarde veio a publicar o conceito da “Hierarquia das Necessidades”, em 1943. Nas décadas de 50 e 60 foi o líder da escola humanista de psicologia e, mais tarde, fundador da Quarta Força em psicologia. Em 1954, publicou o livro “Motivação e Personalidade”. Abraham Maslow (1908 – 1970) foi um homem que revolucionou a psicologia.

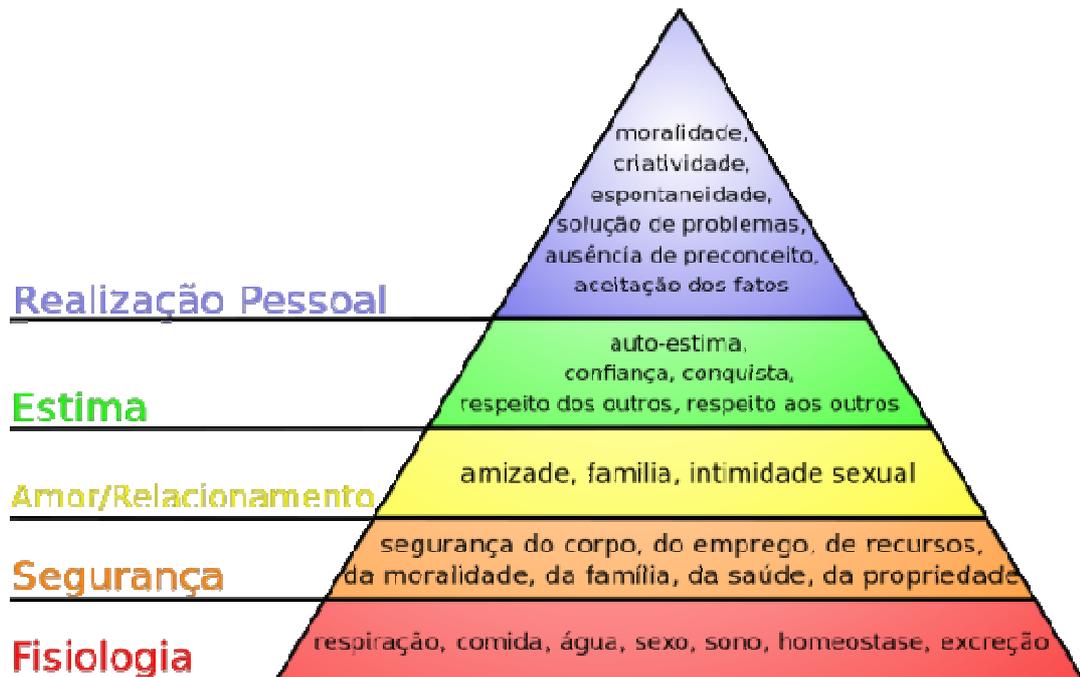
Robbins (2005, p. 133) afirma que, “a mais conhecida teoria sobre motivação é, provavelmente a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow (1908 – 1970)”.

Diz ainda que, “para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar na satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior”.

De acordo com Maslow (1908 – 1970), citado por Chiavenato (2003, p. 329), “dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades”.

As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. As de segurança constituem o segundo nível das necessidades humanas. As necessidades sociais surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. As necessidades de estima são as relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. E por último as de auto realização que são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia.

Conforme a figura abaixo, as necessidades humanas foram separadas em patamares mais altos e mais baixos, denominando as características de cada necessidade.



Fonte: Chiavenatto – Hierarquia das Necessidades de Maslow

A pirâmide das necessidades humanas mostra que para chegar ao todo é necessário passar pelas partes, mas também é visto que, há indivíduos que chegam à auto realização sem passar por todas as etapas da pirâmide. Como também há indivíduos que estão realizados, mas que sentem que ainda falta algo ou alguma coisa. O que não quer dizer que ele não passou por todas as etapas, só que a personalidade, a motivação e o meio social de cada um influenciam na auto realização que quando não é conseguida gera a frustração.

As necessidades humanas assumem formas e expressões que variam para cada indivíduo. A intensidade das necessidades e sua manifestação são variadas e obedecem às diferenças individuais entre as pessoas. Apesar disso, a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow (1908 – 1970), citado por Chiavenato (2003, p. 308) se fundamenta nos seguintes aspectos:

Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa. Em outros termos, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar.

Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algumas chegam a se preocupar com as necessidades de auto realização; outras estacionam nas necessidades de estima; outras ainda, nas necessidades sociais, enquanto muitas outras ficam

preocupadas exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas, sem que consigam satisfazê-las adequadamente.

Quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados passam a dominar o comportamento. Contudo, quando alguma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar o comportamento, enquanto gerar tensão no organismo. A necessidade mais premente monopoliza o indivíduo e o leva a mobilizar as diversas faculdades do organismo para atendê-la.

Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Todos os níveis de motivação atuam conjuntamente no organismo. As necessidades mais elevadas atuam sobre as mais baixas, desde que estejam satisfeitas. Toda necessidade está relacionada com o estado de satisfação e insatisfação de outras necessidades. Seu efeito sobre o organismo é sempre global em conjunto e nunca isolado.

O comportamento motivado funciona como um canal através do qual as necessidades são expressas ou satisfeitas.

A frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica. Essa ameaça produz as reações gerais de emergência no comportamento humano.

A teoria das necessidades humanas ganhou reconhecimento por parte de executivos formados na área da administração, mesmo com esse reconhecimento sobre a teoria não há pesquisas que a comprove e avalidem, vários estudiosos fizeram pesquisas para validar a teoria, mas não conseguiram encontrar embasamento para ela. (ROBBINS, 2005)

### **2.1.2 Teoria de dois fatores**

Frederick Herzberg (1904 – 1999) foi um psicólogo americano que se tornou um dos nomes mais influentes na gestão empresarial. Ele é famoso por introduzir o enriquecimento do trabalho e a teoria dos Fatores de Motivação (teoria dos dois fatores) desenvolvida em 1959, que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas.

Herzberg (1904 – 1999) citado por Robbins (2005, p. 134) diz que, “a relação de uma pessoa é básica, e de que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso”.

Diante desta opinião, o autor da teoria fez uma pesquisa para verificar em qual situação as pessoas entrevistadas se sentiram excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho.

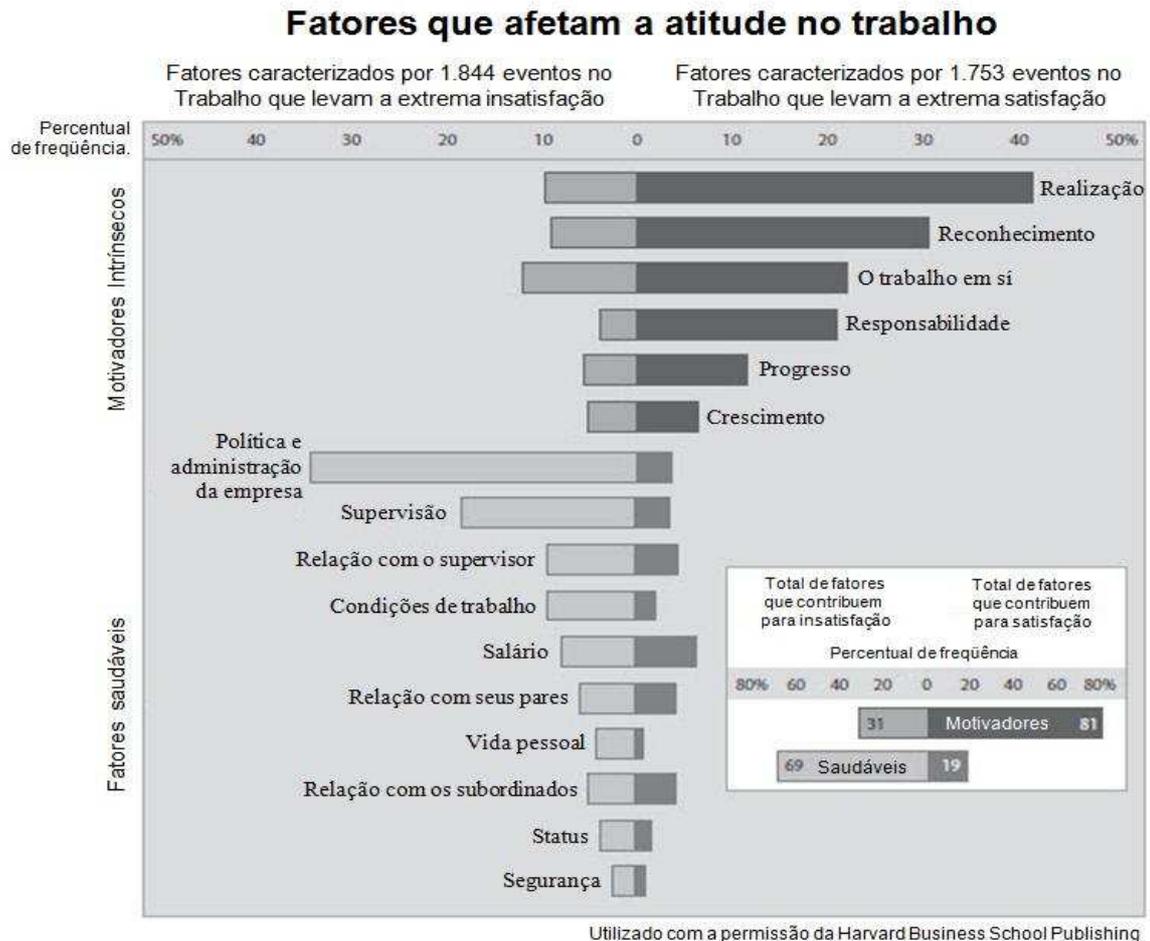
As respostas foram categorizadas, e a partir daí o autor da teoria concluiu que, os momentos em que as pessoas se sentiram bem com trabalho são bastante diferentes aos momentos em que elas se sentiram mal. Através desta pesquisa surgiram dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, por isso os formulou para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho.

Para Herzberg (1904 – 1999) citado por Chiavenato (2003, p. 333), estes dois elementos podem criar satisfação ou insatisfação nos colaboradores.

Fatores higiênicos –ou fatores extrínsecos – pois estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora de controle das pessoas. Dentre eles temos: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos etc. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Herzberg diz que o salário baixo torna as pessoas insatisfeitas, mas que o aumento as torna menos insatisfeitas e não totalmente satisfeitas.

Fatores motivacionais – ou fatores intrínsecos – pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Como se vê no quadro abaixo, algumas características tendem a se relacionar de forma consistente com a satisfação e outras, com a insatisfação.



Fonte: Robbins (2005, p. 135) – Teoria de dois fatores de Herzberg

Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando são precários, provocam ausência de satisfação.

De acordo com Herzberg (1904 – 1999) citado por Robbins (2005, p. 135), “os dados sugerem que o oposto da satisfação não é a insatisfação como se acredita”.

O autor ainda propõe que para dar continuidade no processo de motivação seja necessário trabalhar o fator de “enriquecimento de tarefas” ou “enriquecimento de cargo” que consiste em substituir as tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas para acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo. O enriquecimento de tarefas depende do desenvolvimento de cada indivíduo e deve adequar-se às suas características individuais de mudança.

Montana e Charnov (2005, p. 231) referindo se a Herzberg (1904 – 1999) afirma que,

As necessidades básicas que correspondem às necessidades de sobrevivência e segurança de Maslow funcionavam como frustradores, ou fatores higiênicos, no local de trabalho, enquanto as necessidades do nível superior, de estima e auto realização eram fatores motivadores.

Ainda segundo o autor, caracterizou como fatores higiênicos as condições em torno do trabalho, a qualidade da supervisão, o relacionamento com os outros, as condições de trabalho e a remuneração (MONTANA E CHARNOV, 2005).

Existem algumas críticas que contestam a teoria dos dois fatores. O procedimento que Herzberg (1904 – 1999) utilizou para obter informações é limitado a sua metodologia, de quando o trabalho vai bem, as pessoas tomam o crédito para si, quando não culpam o ambiente externo pelo fracasso.

A confiabilidade dessa metodologia é questionável devido à forma com que a pesquisa foi feita, de certa maneira os resultados poderiam ser contaminados interpretando uma resposta de certa maneira, enquanto outra semelhante sendo interpretada de maneira diferente.

Para tornar a pesquisa de Herzberg (1904 – 1999) relevante é necessário considerar um forte relacionamento entre a satisfação e a produtividade, pois ele pressupõe essa relação, mas a sua metodologia de pesquisa enfoca apenas a satisfação.

Apesar de todas as críticas, a teoria dos dois fatores foi bem divulgada, poucos executivos não conhecem suas recomendações.

### **2.1.3 Teoria X e Y**

Douglas McGregor (1906 – 1964) professor norte americano e graduou em 1932 pela atual Universidade de Wayne em Harvard. Na década de 1950 ajudou a projetar uma fábrica da Procter & Gamble na Geórgia com base na Teoria Y. Ficou conhecido por sua divisão da teoria motivacional em Teoria X e Y – peças centrais do seu clássico “O Lado Humano da Empresa”, publicado em 1960.

A teoria X e Y criada por McGregor (1906 – 1964) citado por Robbins (2005, p. 133), propôs duas visões distintas do ser humano, “uma basicamente negativa, chamada de Teoria X; e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y”.

Depois de observar a forma com que os executivos tratavam seus funcionários McGregor (1906 – 1964) citado por Robbins (2005, p. 133) concluiu que,

A visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação o aos funcionários conforme este conjunto de premissas.

A teoria X diz que para motivar os colaboradores, os mesmos devem ser coagidos, controlados e ameaçados, baseia-se em convicções de que as pessoas são desinteressadas e incapazes de assumir responsabilidades que envolve a organização, inclusive seus objetivos pessoais que não correspondem com os da organização, onde somente os objetivos da organização são importantes para os executivos. (ROBBINS, 2005)

Em contraste com essas visões negativas temos a Teoria Y, onde acredita que as pessoas são capazes de fazer suas atividades com responsabilidade e não precisam ser coagidas ou controladas para desenvolver bem o seu trabalho. (ROBBINS, 2005)

Nessa Teoria as pessoas sentem prazer em trabalhar, desempenham suas atividades da melhor forma possível onde acabam assumindo responsabilidades maiores dentro organização. Nessa teoria o colaborador não necessita sofrer ameaças e punições para se dedicar ao trabalho e alcançar os objetivos propostos pela organização. (ROBBINS, 2005)

As duas teorias são completamente opostas, a Teoria Y se baseada nos valores humanos e sociais, já a Teoria X visa somente o bem estar e crescimento da empresa. (ROBBINS, 2005)

## 2.2 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE A MOTIVAÇÃO

### 2.2.1 Teoria da Expectativa

Vitor Vroom (1932) foi professor da escola de Negócios na Universidade de Yale Scholl de Managemen, é conhecido por seu trabalho sobre a teoria da expectativa da motivação desenvolvida em 1964, que tenta explicar por que as pessoas escolhem para seguir certos cursos de ação da organização em particular na forma de decisão e liderança.

Desenvolvida por Victor Vroom (1932) citado por Montana e Charnov (2005, p. 239), “a teoria da expectativa tenta explicar o comportamento em termos das metas do indivíduo e de suas expectativas em alcançá-las contrariando as teorias das necessidades de Maslow e Herzberg”.

Essa teoria supõe que os indivíduos podem determinar quais resultados preferem e podem fazer estimativas realistas das chances de consegui-los.

Para Vroom (1932) citado por Robbins (2005, p. 148), “A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo”.

Propõe ainda que as pessoas se esforcem para alcançar resultados e recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam os resultados indesejáveis.

A teoria da expectativa procura explicar as causas e efeitos que liga o esforço inicial ao resultado ou recompensa final. Trata-se de uma teoria *hedonista* no qual as pessoas escolhem a forma que ira se comportar em função da sua perspectiva de satisfação ou insatisfação que os resultados de tais comportamentos proporcionam.

### **2.2.2 Teoria da Equidade**

John Stacy Adams, psicólogo behaviorista, desenvolveu em 1963 a teoria da equidade sobre a motivação no trabalho.

Para Adams citado por Montana e Charnov (2005, p. 240), “a percepção de parcialidade é um dos fatores mais poderosos no mundo dos negócios”. Tem por base a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa deve ser igual à da outra.

Ainda segundo Montana e Charnov (2005, p. 240), diz que:

A maior força motivadora da teoria da equidade é a luta pela igualdade, que surge apenas depois de alguma desigualdade ou injustiça ser percebida, o indivíduo compara seu desempenho e recompensas recebidos com o desempenho e recompensas que outras recebem por fazer trabalho similar.

A Teoria da Equidade refere-se que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização através do seu desempenho e aquilo que recebe devido a sua retribuição. (MONTANA E CHARNOV, 2005)

A percepção da falta de igualdade pode produzir no indivíduo um comportamento negativo para a organização, ele deixa de realizar as tarefas que forem designadas, deixando de ser pontual, seu rendimento no trabalho diminui, a pessoa sente-se inferior comparando-se ao colega que assumiu um cargo melhor que ele na organização, por fim o colaborador acaba saindo da organização por não estar satisfeito. (MONTANA E CHARNOV, 2005)

### **2.2.3 Teoria do Reforço**

Desenvolvida por Burrhus Frederic Skinner (1904 – 1990) psicólogo behaviorista norte americano, graduou-se em 1930 e terminou seu doutorado em 1931. Trabalhou na Universidade de Minesota e quando ingressou em Harvard influenciou toda uma geração de estudantes.

Sobre a teoria do reforço Skinner (1904 – 1990) citado por Montana e Charnov (2005, p. 237) afirma que, “as conseqüências do comportamento de uma pessoa determinam o nível de motivação. O comportamento que é reforçado por uma recompensa será repetido”.

A teoria do reforço ganhou força no campo da administração após o surgimento da teoria do comportamento e da teoria da modificação do comportamento organizacional, que considera que comportamento ocorre de forma aleatória.

De acordo com Robbins (2005, p. 143), “os comportamentos que você assume no trabalho e a quantidade de esforço que despense em cada tarefa são afetados pelas conseqüências do seu comportamento”. Os comportamentos são

aprendidos á medida que se acrescentam consequências na forma de recompensa e punições.

A teoria do reforço, conclui que as ações com consequências positivas sobre o indivíduo fazem com que as práticas possam ser repetidas no futuro, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado. As consequências são positivas sempre que as pessoas sentem prazer com o seu próprio desempenho.

#### **2.2.4 Teoria da Fixação dos Objetivos**

Edwin Locke citado Robbins (2005, p.141), “a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho”.

As evidências confirmam positivamente a importância dos objetivos, sendo eles específicos que melhoram o desempenho e o feedback também conduz a melhores desempenhos e tem uma importante relação ao seu progresso, pois ajuda a perceber a diferença entre o que foi feito e o que precisa ser realizado para alcançar o objetivo. (ROBBINS, 2005)

Robbins (2005, p. 141), afirma que, “se a capacitação e a aceitação do objetivo forem mantidas constantes, podemos afirmar que quanto mais difícil o objetivo, mais alto o nível do desempenho”.

As pessoas trabalham melhor quando têm feedback do seu progresso, pois isso ajuda o colaborador perceber a diferença entre o que ela tem feito e o que precisa ser realizado para cumprir os objetivos propostos pela organização, o feedback funciona como um guia para o comportamento. (ROBBINS, 2005)

#### **2.2.5 Teoria de Aceitação de Autoridade**

Barnard citado Chiavenato (2003, p. 354)

Desenvolveu uma teoria a respeito da autoridade que se contrapõe aos ensinamentos da Teoria Clássica. Verificaram que algumas vezes, a autoridade não é efetiva, as ordens não são cumpridas e a desobediência e violação são reveladas pelos que detêm a autoridade. Chegou à conclusão de que a autoridade não repousa no poder de quem a possui: ela não flui de

cima para baixo, conforme acreditavam os autores clássicos. Pelo contrário, autoridade repousa na aceitação ou consentimento dos subordinados. A pessoa obedece, não pela legitimação da autoridade, mas decidindo entre as alternativas de obedecer ou não: se obediência lhe traz vantagens que deseja obter ou se desobediência lhe traz desvantagens que deseja evitar.

A teoria da autoridade parte do princípio que a aceitação de ordens dos superiores pode ser feita através de condições que o subordinado entenda e compreenda a ordem, ou quando não possui relação com os objetivos da organização ou pessoais, ou quando fatores psicológicos e físicos acabam influenciando de certa forma o cumprimento da mesma. A decisão sobre a autoridade é da pessoa a quem a ordem é dirigida e não de quem a emite. A desobediência a uma ordem constitui a própria negação da autoridade. (CHIAVENATO, 2003)

### **2.2.6 A relatividade das teorias de motivação**

A Teoria Comportamental produziu as principais teorias da motivação que influenciaram a teoria administrativa. A teoria de motivação apresentadas por Maslow e Herzberg são relativas e não absolutas. Contudo, a contribuição das teorias de motivação para a TGA (TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO) pode ser assim resumida, segundo Chiavenato (2003, p.361):

Os indivíduos são portadores de necessidades e/ou motivos que podem ser arranjados em uma hierarquia, partindo das necessidades fisiológicas e de segurança e movendo-se até as necessidades de auto realização;  
As necessidades e motivos exercem uma influência direta sobre o comportamento;  
O comportamento humano é gerado por necessidades ou motivos;  
Há um conflito entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais;  
Esse conflito pode ser resolvido não por técnicas de relações humanas, mas por mudanças no comportamento e na estrutura organizacional;  
A organização pode aperfeiçoar a satisfação das necessidades individuais e organizacionais por meio da formação de grupos de trabalho estáveis e da participação das pessoas na tomada de decisão, comunicações eficientes e supervisão expressiva, estruturas não burocráticas que funcionam mais pela definição dos objetos do que pela hierarquia formal de autoridade.

## 2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Um conceito que expressa de forma clara sobre comportamento organizacional é o que Robbins (2005, p. 06) diz, “comportamento organizacional é o campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”. Por essa razão, a organização caracteriza-se por uma racional divisão do trabalho e hierarquia. Da mesma forma que uma organização tem expectativas acerca de seus participantes quanto as suas atividades, talentos e potencial de desenvolvimento, também os participantes têm suas expectativas em relação à organização. (ROBBINS, 2005)

Quando se sabe as expectativas, anseios e necessidades dos colaboradores e de suas respectivas relações interpessoais, pode se identificar e compreender o clima organizacional.

Roberto Kanaane (2011, p. 40) diz que,

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

As relações de autoridade e poder refletem como o indivíduo se sente no contexto organizacional, refletem os graus de influência e realizações dos indivíduos. (KANAANE, 2011)

As pessoas ingressam e fazem parte da organização para obter satisfação de suas necessidades pessoais por meio de sua participação nela. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a fazer investimentos pessoais na organização ou a incorrer em certos custos. Por outro lado, a organização recruta pessoas na expectativa de que elas trabalhem e desempenhem suas tarefas. Assim, surge uma interação entre pessoas e organização, a que se dá o nome de processo de reciprocidade: a organização espera que as pessoas realizem suas tarefas e oferecendo-lhes incentivos e recompensas, enquanto as pessoas oferecem suas atividades e trabalho esperando obter certas satisfações pessoais. As pessoas estão dispostas a cooperar desde que suas atividades na organização contribuam diretamente para o alcance de seus próprios objetivos pessoais. (KANAANE, 2011)

### 2.3.1 Concepções sobre os comportamentos

Segundo Roberto Kanaane (2011, p. 84),

As pessoas tendem a conceber as situações de trabalho segundo valores preestabelecidos relacionados a esse contexto e à visão que possuem do próprio trabalho. Isto se reflete nas atitudes e percepções acerca do trabalho, com as influências diretas no desempenho profissional.

Essas concepções acabam tendo uma visão reguladora do comportamento humano na empresa mediante as idéias, atitudes e relacionamento com os outros. Alguns solicitam feedback para ter uma análise do seu comportamento na organização, já que aos poucos o funcionário vai desenvolvendo, desempenhando seu papel ou não. A dificuldade das chefias de se posicionarem mediante a um feedback de um funcionário no qual arruma sempre uma resposta para seu desempenho insatisfatório, de negação, projeção ou compensação, onde inconscientemente busca se justificar buscando esse mecanismo de defesa, é comum nas organizações, já que criam expectativas e resultados, e acabam tendo um posicionamento parcial onde o comportamento observado pode não refletir nessas atitudes além desse desempenho profissional. (KANAANE, 2011)

Atitudes e comportamentos são diferentes em qualquer ser humano. Cada um tem uma visão de relacionar o trabalho com o que executam, repensando com aprendizado e melhoria no comportamento. Já o comportamento dos executivos, às vezes, tendo um posicionamento muito objetivo, esquecendo-se das questões intuitivas e sociais do indivíduo. (KANAANE, 2011)

Mudanças organizacionais e sociais ocorrem a todo o momento, e a relação homem e trabalho devem ser trabalhados com cautela. Já que surgem essas transformações em atitudes, relacionamentos com outras pessoas.

De acordo com Kanaane (2011, p. 85),

Ocorre mais constantemente a preocupação com a análise dos conflitos surgidos entre o capital e o trabalho, na tentativa de identificar as causas que atuam como fatores impeditivos das mudanças necessárias para o desenvolvimento das organizações, e como resultado, das pessoas.

Através dessas mudanças que se consegue identificar no comportamento humano a evolução profissional, social e organizacional. Independentemente de qual seja o fator de mudança a análise comportamental mostra desequilíbrio emocional,

desmotivação, conflitos, que trás essas concepções de comportamento. Assim que os executivos conseguem detectar que cada ser humano tem um comportamento, um pensamento diferente, e tentar compreendê-lo tratar a situação de forma pontual e específica acabam tendo uma contribuição social no ambiente de trabalho. Sendo assim, cria-se uma relação de parceria, respeito e confiança entre funcionários. (KANAANE, 2011)

A partir do momento que o ser humano consegue se encontrar, saber identificar o que quer, aonde quer chegar, o que busca , fica mais fácil de atingir os objetivos, onde também se estimula novas ações, buscando até inovações. Fromm citado por Kanaane (2011, p.86) afirma que,

A incerteza é exatamente o que impede o homem a expandir suas forças. Se ele enfrentar a verdade sem pânico, reconhecerá que não há outro significado para a vida senão o de que o homem dá a própria vida pela expansão de suas forças, vivendo produtivamente, e que só constante vigília, atividade e empenho podem evitar que falhemos na única missão que importa o desenvolvimento total das forças, dentro das limitações impostas pela lei da existência.

Diz ainda que,

Só reconhecendo a situação humana, as dicotomias inerentes a sua existência e sua capacidade para ampliar suas forças será capaz de ter êxito nessa missão: a de ser ele por si próprio, e de conseguir a felicidade por meio da concretização total das faculdades que lhe são peculiares: a razão, o amor e o trabalho produtivo.

Um dos desafios nas organizações, mas precisamente para os gestores é estabelecer condições que facilitam o convívio no ambiente de trabalho, proporcionar ao colaborador possibilidades de auto desenvolvimento e despertar sua criatividade. (KANAANE, 2011)

### **2.3.2 Tipos de atitudes nas organizações**

“Dentro das organizações, as atitudes são importantes porque afetam o comportamento no trabalho”, segundo Robbins (2005, p. 61). Com o estudo do comportamento humano pode se perceber que um indivíduo pode ter milhares de tipos de atitudes, que revelam pontos positivos e negativos. Dentre essas atitudes

classificam em três tipos: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional.

Satisfação com o trabalho se refere à atitude geral que o indivíduo tem com o seu trabalho. Analisa-se, que quando uma pessoa tem satisfação com o trabalho que exerce, as atitudes são positivas, quando não as atitudes são negativas, essas duas expressões são conhecidas como termos equivalentes.

Envolvimento com o trabalho é a relação psicológica que o indivíduo tem com o seu trabalho e sua valorização pessoal. Esses funcionários se identificam com o trabalho e realmente se preocupam com o que fazem, e estão ligados a um absenteísmo menor e a índices mais baixos de demissões voluntárias.

Segundo Robbins (2005, p.63),

A relação atitude e comportamento com base na avaliação de diversos estudos, os revisores concluíram que as atitudes não se relacionam com o comportamento ou, no máximo, relacionam-se muito vagamente com o comportamento. As pesquisas mais recentes demonstram que as atitudes podem prever de forma significativa o comportamento futuro e confirmam a convicção original de Festinger de que esse relacionamento pode ser melhorado levando em consideração as variáveis moderadoras.

Comprometimento organizacional é quando o indivíduo se identifica com a empresa, quando indivíduo e empresa andam juntos para um bem comum, se identifica com a empresa e tem prazer e se compromete com o que faz.

## 2.4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O Relacionamento Interpessoal está associado à interação com os outros, e auto conhecimento. Valorizar essa dinâmica de bom convívio acaba trazendo uma perspectiva de crescimento profissional e pessoal, já que o ambiente organizacional acaba afetando diretamente no indivíduo. (KANAANE, 2011)

Kannane (2011, p. 54) diz que,

Ao considerar o homem com um ser de relações sociais, tem-se que focalizar os aspectos facilitadores e os impeditivos (barreiras, bloqueios, omissões), tanto em termos pessoais como grupais presentes nas interações sociais, que caracterizam o processo de socialização a que o mesmo foi submetido.

Com essa relação acabam-se conhecendo hábitos, culturas, princípios, que podem criar afinidades desses indivíduos. Conhecer a si mesmo já não é uma tarefa fácil, e conseguir conviver com as diferenças do outro se torna ainda mais difícil. Sendo assim, essa convivência vem agregar pontos positivos, e pontos de atritos.

Codo<sup>1</sup> citado por SILVA (2008) afirma que,

Compreender um ser humano implica em partir do pressuposto de que cada gesto e cada palavra estão imediatamente inseridos num contexto muito maior que transcende a ele e a sua existência. O homem é descoberto a partir do que ele diz da sua participação na construção de uma sociedade melhor, de uma educação real e não fictícia.

O interesse das relações interpessoais é nas pessoas, sendo que o ser humano tem dificuldade de se relacionar devido a pontos de pensamentos diferentes, culturas, costumes, mas não deixa de interessar pelo o outro. Alguns conseguem ter uma consciência expandida, referente a uma realidade externa, esses conseguem ter um relacionamento interpessoal produtivo. Estabelecendo relacionamentos interpessoais saudáveis e conhecendo o outro acaba se criando uma aptidão interpessoal. (KANAANE, 2011)

#### **2.4.1 Desenvolvimento organizacional: competência técnica e competência interpessoal**

Em estudos publicados por Kanaane (2011, p. 41) diz que,

Para que ocorra efetivo desenvolvimento organizacional, deve-se buscar; além de aprimoramento estritamente técnico, desenvolver a competência pessoal e interpessoal. Ao adotar tal postura, a organização estará visando ao melhor relacionamento entre os membros que a compõem, com o intuito primordial de melhorar a qualidade de vida no trabalho com consequentes reflexos na vida social do indivíduo.

Aos poucos as empresas vêm abandonando o sistema gerencial de cima para baixo, tirando o poder centralizado autoritário, aumentando a livre comunicação, conseguindo ter uma relação interpessoal produtiva, buscando desenvolver o potencial humano. (KANAANE, 2011)

---

<sup>1</sup> Conteúdo disponível no link: <http://www.autores.com.br/200808248167/artigos-cientificos/diversos/relacoes-interpessoais-conhecendo-outros-e-si-mesmo.html>.

Para Kanaane (2011, p. 41),

As lideranças existentes na maioria das organizações não consideram os valores individuais dos componentes de sua equipe de trabalho, implicando restrições quanto ao fato de considerar o grupo como fonte para o processo de tomada de decisões.

Essa postura acaba desmotivando a sua equipe, havendo baixa produtividade, atritos, a não realização de objetivos, conseqüentemente, perda de imagem da empresa no mercado, sem lucro, credibilidade, sem atingir os objetivos finais da empresa.

Kannane (2011, p. 42) diz que,

Do exposto conclui-se que a competência técnica é um valor agregado ao trabalho e ao trabalhador, de forma a dar significado a sua atuação enquanto profissional, mas não basta o indivíduo apropriar-se da ciência ou da tecnologia, uma vez que, ao atuar social e profissionalmente, terá que fazer aflorar formas alternativas de comportamentos e atitudes sociais, compatíveis e autênticas.

O ideal seria uma liderança mais flexível, dinâmica, aberta a sugestões, entrosamento com a equipe, confiança, onde o funcionário consegue se posicionar e visualizar a si mesmo na organização. É necessário que o gestor aprenda a repensar sua conduta em relação aos impactos no comportamento de sua equipe, fazendo com que o clima organizacional se torne satisfatório para seus colaboradores.

## 2.5 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Como atitude geral da satisfação com o trabalho é a realização, satisfação com o que faz. Mensurar satisfação e insatisfação é bastante complexo, pois é uma somatória de elementos de um contexto do trabalho.

Segundo Robbins (2005, p. 67),

Fatores típicos incluídos aqui é a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração atual, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas. Esses fatores são classificados em uma escala padronizada e, depois, somados para se obter uma pontuação da satisfação do trabalho.

Em uma pesquisa Robbins (2005, p. 67) diz que,

As evidências indicam um acentuado declínio da satisfação com o trabalho desde o início da década de 1990. Um estudo da Conference Board revelou que 58,6 por cento dos norte-americanos estavam satisfeitos com seu trabalho em 1995. Em 2002, essa porcentagem baixou para 50,4 por cento. O declínio mais acentuado ocorreu na faixa etária de 35 a 44 anos. Em 1995, 61 por cento deste grupo se diziam satisfeitos. Em 2002, esse número caiu apenas 47 por cento. Nessa pesquisa os especialistas sugerem que os principais motivos desse resultado pode ser creditada ao esforço dos empregadores em aumentar a produtividade, o que resulta em sobre carga e prazos menores para realização de tarefas. Outro motivo é o fato de eles terem menos controle sobre seu trabalho.

Com tantos pesquisadores interessados no assunto, os pesquisadores da Conference Board desenvolveram estudos para avaliar a satisfação com o trabalho.

Na relação satisfação e produtividade existem vários aspectos diferentes tanto no individual quando na organização. Nem sempre funcionário feliz e funcionário produtivo, e sim a produtividade trás a satisfação de alguma forma.

No âmbito organizacional “funcionários mais satisfeitos tendem a serem mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos”, segundo Robbins (2005, p. 69). A maioria dos estudos focam mais no indivíduo do que na organização, assim apenas visualizando pontos individuais não conseguem medidas de produtividade e considerações e complexidade do ambiente de trabalho. Ou seja, organizações felizes são mais produtivas. (ROBBINS, 2005)

A relação satisfação e absenteísmo traz que funcionários mais satisfeitos são menos propícios a falta, mas assim como a relação satisfação e rotatividade também possuem outros fatores que colaboram para os mesmos. (ROBBINS, 2005)

A empresa pode colaborar com o abono da falta do funcionário por doenças e prêmios por frequências, isso estimula o funcionário a faltar menos. Já na rotatividade esta totalmente relacionada com a insatisfação, mas fatores como condições de mercado, as expectativas quanto à oportunidade no emprego e o tempo de casa, também influenciam de forma decisiva. (ROBBINS, 2005)

O nível de desempenho do trabalhador é outro fator que colabora muito, pois a organização tende a elogiar dar oportunidades melhores, aumento de salários, criam expectativas em cima daquele funcionário que possui um desempenho melhor, o funcionário com pior desempenho tende ser o contrário. Sendo assim, o funcionário com melhor desempenho tem maior tendência a se manter no emprego. (ROBBINS, 2005)

Funcionários satisfeitos tendem a falar bem da empresa onde trabalham, ajudam seus colegas, é proativo aos interesses da empresa, isso é ter cidadania organizacional. Essa relação satisfação e cidadania organizacional fazem com que o colaborador tenha uma condição de justiça. Se o funcionário acha que a organização é justa consigo, com seus colegas, clientes criam-se uma relação de confiança, conseqüentemente ele estará satisfeito com as diretrizes da organização e terá boa vontade e engajamento quanto ao seu trabalho. (ROBBINS, 2005)

### **2.5.1 As conseqüências da insatisfação**

O funcionário insatisfeito tende a se manifestar de várias formas, não só pedindo demissão, mas reclamando da empresa e dos colegas, não respeitando hierarquias, fugindo das responsabilidades de trabalho, entre outros. Onde essa relação de insatisfação possui dois eixos: construtivo/destrutivo e ativo/passivo. (ROBBINS, 2005)

Segundo Robbins (2005, p.70) os tipos de respostas são definidas da seguinte maneira:

Saída: comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão. Comunicação: tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical. Lealdade: espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem, incluindo a defesa da organização as críticas externas e a crença de que a empresa e seus dirigentes farão "a coisa certa". Negligência: deixar as coisas piorarem, incluindo o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento dos índices de erros.

Esses aspectos de comportamento possuem vertentes diferentes, pois a atitude de negligência e saúda se remetem a desempenho, a comunicação e lealdade, intensifica a tolerância em relações a situações adversas ao trabalho. (ROBBINS, 2005)

## **METODOLOGIA**

A pesquisa apresentada se realizou por meio de referências bibliográficas feito em livros, periódicos, sites e revistas especializadas, trazendo os conceitos pertinentes ao tema. Para realizar a pesquisa foram utilizadas fontes primárias (próprio autor) que deram embasamento a pesquisa e secundárias (livros, institutos e sites oficiais).

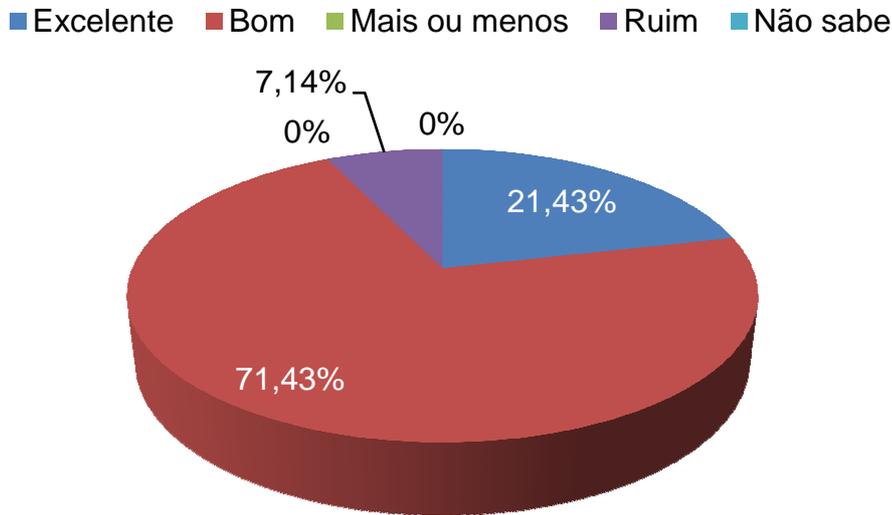
Foi feita uma pesquisa quantitativa com questionários estruturados com perguntas fechadas, otimizadas e grau de preferência, onde o colaborador não precisou se identificar mantendo assim seus dados pessoais preservados, apenas marcar as respostas com um "X", e, após, serem tabulados os dados coletados foram apresentados à avaliação dos mesmos que através de análise quantitativa e qualitativa que justificam os índices de satisfação dos colaboradores.

Foi realizada uma pesquisa de campo na empresa no período de 08 á 12 de setembro de 2013, onde o questionário foi aplicado para os 13 colaboradores, exceto os supervisores, não havendo distinção de classe social, financeira, educacional e cultural. A faixa etária desses colaboradores está entre 18 e 40 anos, tendo o sexo masculino com o maior numero de entrevistados. A aplicação do questionário foi feito de forma simples utilizando uma formula de amostragem por percentual.

O método de pesquisa foi o funcionalismo de Spencer, que estuda a sociedade, grupos e instituições; visões sistêmicas, funcional e predeterminada, tendo como técnica o questionário e escalas de opiniões e atitudes.

### 3 ANÁLISE DOS GRÁFICOS

**Figura 1 – Relação de trabalho com o supervisor**

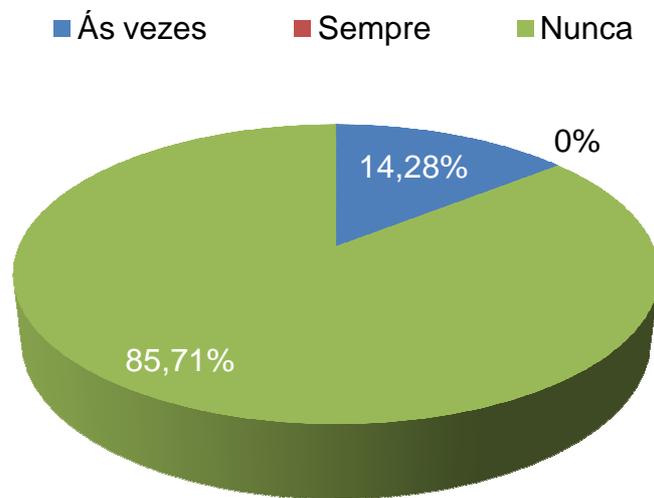


Fonte: Autores da pesquisa

A figura 1 – Aborda a relação de trabalho entre os pesquisados, onde se faz a seguinte pergunta: Como é sua relação de trabalho com seus supervisores?

Diante da análise do gráfico a grande maioria dos colaboradores possui uma boa relação com o seu supervisor, trazendo o ambiente organizacional como fator de motivação.

Essa análise foge ao que acontece na maioria das organizações segundo Kanaane (2011, p. 41), “as lideranças existentes na maioria das organizações não consideram os valores individuais dos componentes de sua equipe de trabalho, implicando restrições quanto ao fato de considerar o grupo como fonte para o processo de tomada de decisões”. Essa boa relação com o gestor se torna uma crescente para manter o colaborador motivado, tendo ele como parte importante da organização, transformando esse ambiente em agradável e tranquilo para execução de tarefas buscando atingir os objetivos.

**Figura 2 – Ações de qualificação profissional**

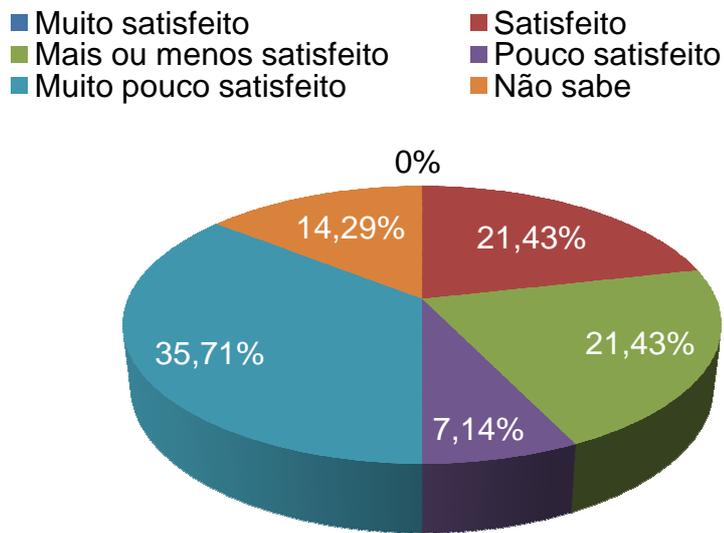
Fonte: Autores da pesquisa

A figura 2 – Aborda a questão das ações de qualificação profissional que são de suma importância para a evolução profissional e pessoal de seus colaboradores, onde se faz a seguinte pergunta: Os gestores promovem ações de qualificação profissional?

Os gestores precisam fazer de seu ambiente de trabalho uma escola profissional. Assim a empresa ganha por proporcionar a seus colaboradores um ambiente de aprendizado no trabalho, pois assim eles se sentirão motivados.

Este gráfico mostra que a empresa pesquisada nem sempre promove algum tipo de curso para melhoria e aperfeiçoamento dos processos. E Kanaane (2011, p.41) diz que, “para que ocorra efetivo desenvolvimento organizacional, deve-se buscar; além de aprimoramento estritamente técnico, desenvolver a competência pessoal e interpessoal. Ao adotar tal postura, a organização estará visando ao melhor relacionamento entre os membros que a compõem, com o intuito primordial de melhorar a qualidade de vida no trabalho com consequentes reflexos na vida social do indivíduo”, onde dentro de uma organização consequentemente isso proporciona aos colaboradores novas formas e técnicas de melhorar o modo com que o trabalho é executado.

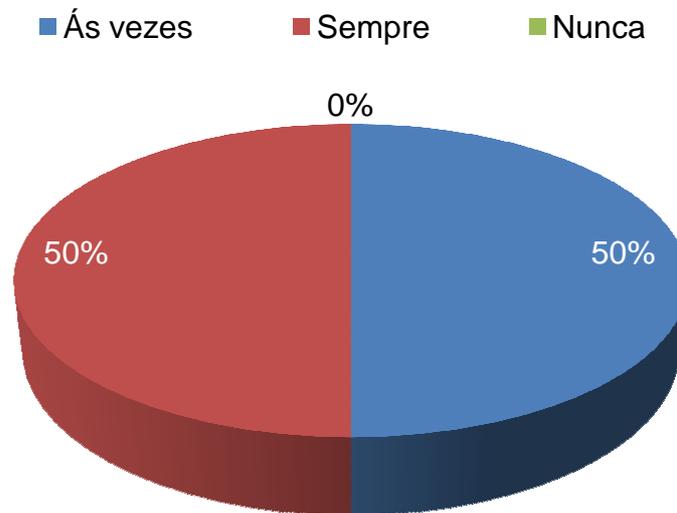
**Figura 3 – Promoções internas**



Fonte: Autores da pesquisa

A figura 3 – Aborda a questão das promoções internas na organização onde se faz a seguinte pergunta: Como o colaborador se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas?

Este gráfico mostra que a maioria dos colaboradores, sendo 35,71%, não está satisfeitos com os critérios de promoção oferecidos pela organização, Herzberg citado por Chiavenato (2003, p. 333) diz que, “fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho”. Sendo assim, esse fator promoções internas está relacionado com o que o indivíduo desempenha, é um fator intrínseco.

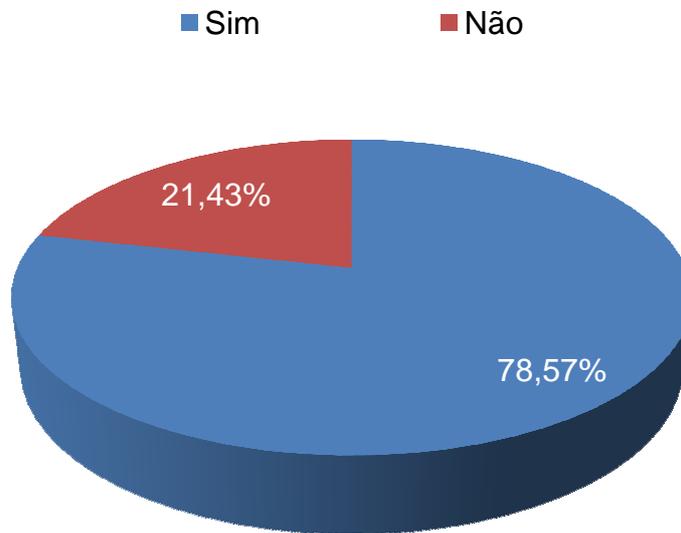
**Figura 4 – Tarefas rotineiras**

Fonte: Autores da pesquisa

A figura 4 – Aborda a questão sobre as tarefas rotineiras dos colaboradores, onde se tem a seguinte pergunta: Suas tarefas no trabalho são rotineiras?

A rotina no trabalho tem pontos positivos assim como negativos, devido ao excesso a rotina pode causar ao colaborador um alto índice de insatisfação ao trabalho por ter que executar a atividade sempre da mesma forma.

Este gráfico mostra que 50% dos entrevistados acham que suas atividades são sempre rotineiras e os outros 50% acham que nem sempre suas atividades são rotineiras. Este fator rotineiro pode gerar a insatisfação do colaborador, segundo McGregor citado por Robbins (2005, p. 133) “propôs duas visões distintas do ser humano, uma basicamente negativa, chamada de Teoria X; e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y”. Onde esse gráfico se encaixa tranquilamente, pois metade dos pesquisados não acham aquela tarefa rotineira, se acostumaram com aquilo e isso os deixa satisfeitos, já a outra metade acha aquilo muito rotineiro e isso os incomoda, buscam algo diferente.

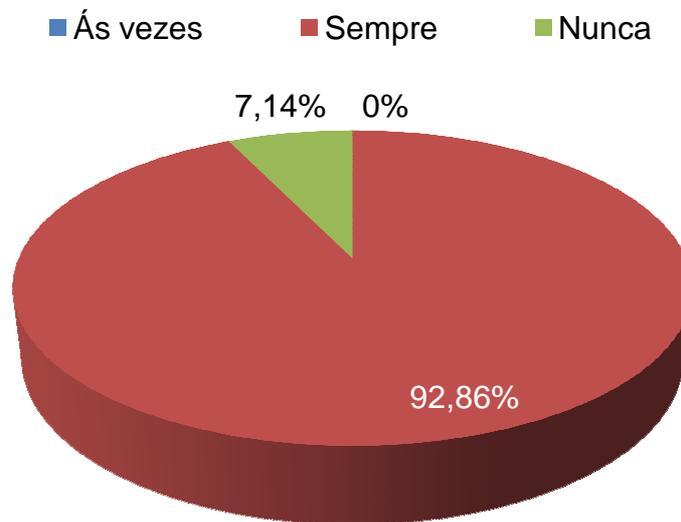
**Figura 5 – Equipamentos de segurança adequado**

Fonte: Autores da pesquisa

A figura 5 – Aborda a questão da segurança dos equipamentos utilizados no atendimento ao cliente, onde se tem a seguinte pergunta: Os equipamentos de segurança para os trabalhos externos são adequados para se prestar um bom atendimento?

Usar equipamentos de qualidade traz vantagens competitivas para as empresas no mercado de trabalho, os clientes estão cada vez mais exigentes e atentos aos produtos e serviços oferecidos pelo mercado.

Analisando os resultados constata-se que 78,57% afirmam que os equipamentos de segurança para trabalhos externos são adequados para um bom atendimento, que atende a critérios estabelecidos e recomendados para as funções. Maslow citado por Chiavenato (2003, p. 329) possui uma tese importante em relação às necessidades básicas quanto à motivação do ser humano, e em uma delas ele acaba referindo à segurança, onde diz, “surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas, inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais”. Assim, o colaborador possui uma segurança maior em relação à organização, pois entende-se que a empresa está preocupada com o seu colaborador. Há uma grande preocupação dos supervisores da empresa em adquirir equipamentos de qualidade para oferecer aos clientes um serviço compatível com suas expectativas.

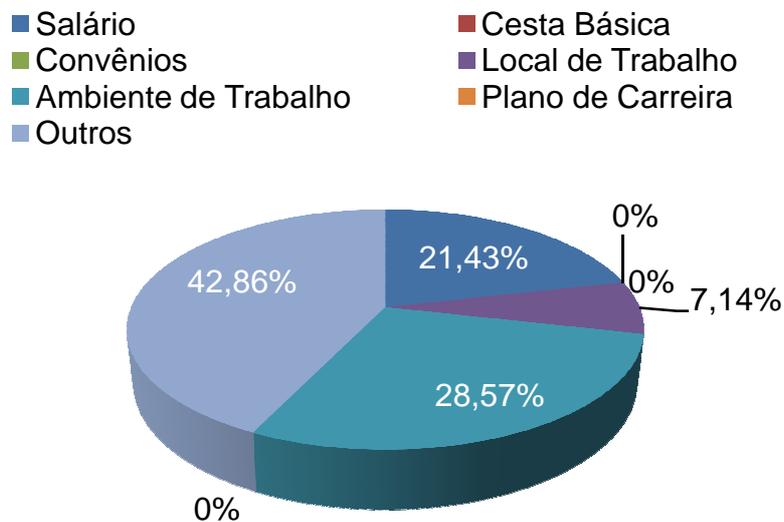
**Figura 6 – Condições de higiene**

Fonte: Autores da pesquisa

A figura 6 – Aborda as condições de higiene do ambiente de trabalho, onde se tem a seguinte pergunta: As condições de higiene dentro da empresa são adequadas?

O gráfico relativo à questão condições de higiene dentro da empresa tem como resultado 92,86 % sempre adequadas e 7,14% nunca. Maslow citado por Chiavenato (2003, p. 329) traz uma abordagem em relação às necessidades humanas, onde diz que, “as necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância”. Essa preocupação com o ambiente de trabalho em si, se torna muito importante. Trabalhar em um ambiente limpo é o mínimo de condições que devem ter. Atentos com o bem estar físico e pessoal de seus colaboradores a empresa procura manter um ambiente de trabalho adequado para que seus colaboradores possam executar suas atividades com desempenho.

**Figura 7– Incentivos normalmente oferecidos por empresas**



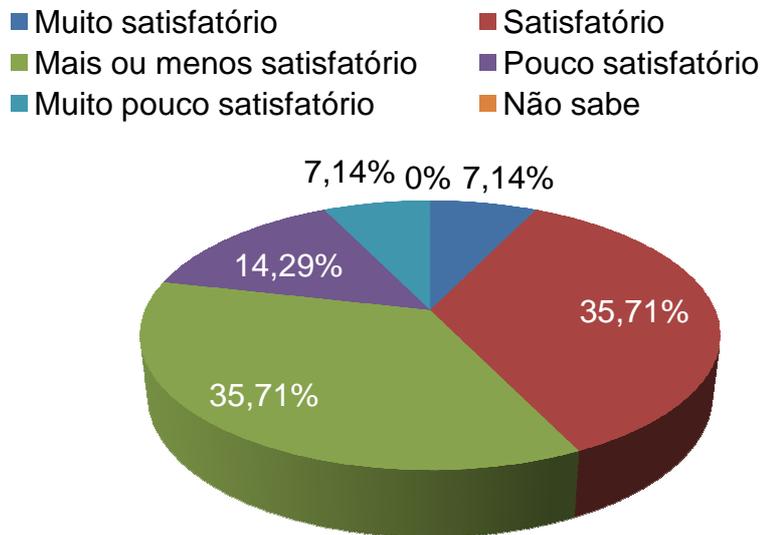
Fonte: Autores da pesquisa

A figura 7 – Aborda os tipos de incentivos que os colaboradores julgam importantes para que permaneçam na organização, onde se faz a seguinte pergunta: Quais incentivos normalmente oferecidos por empresas no seu ver possui maior importância?

Nem sempre salário, ambiente de trabalho são os únicos fatores que influenciam na motivação do colaborador, conforme o resultado do gráfico em relação a incentivos para o trabalho resultou em 28,57% ambiente de trabalho, 21,43% salário, 0% Cesta básica, plano de carreira, convênios, local de trabalho 7,14% e um percentual alto de 42,86% outros fatores, onde foram classificados como confiança, credibilidade e flexibilidade.

“Fatores típicos incluídos aqui é a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração atual, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas. Esses fatores são classificados em uma escala padronizada e, depois, somados para se obter uma pontuação da satisfação do trabalho”, segundo Robbins (2005, p. 67). Os colaboradores da Interlink não possuem os melhores salários do mercado e nem por isso acabam se deixando levar pela motivação salarial. Isso mostra que em todo um contexto de flexibilidade, confiança, credibilidade da empresa acaba tendo pontos de peso para essa motivação.

**Figura 8 – Reconhecimento individual**

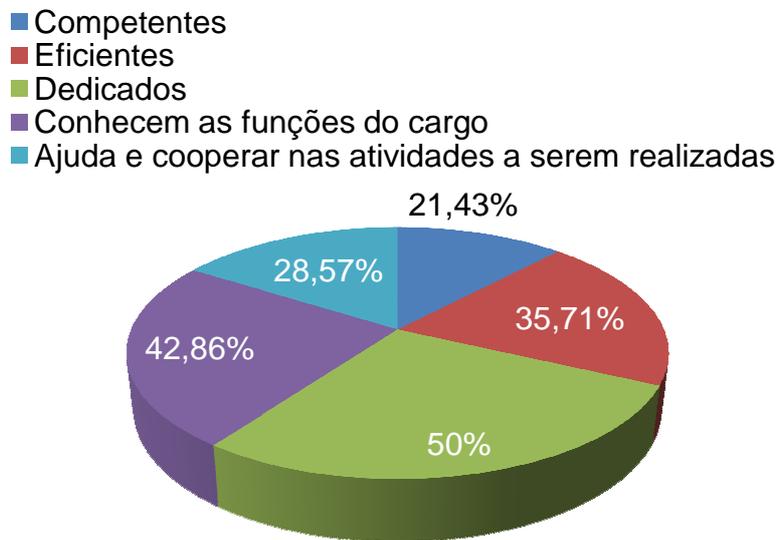


Fonte: Autores da pesquisa

A figura 8 – Aborda a questão do reconhecimento individual do supervisor ao colaborador, onde se têm a seguinte pergunta: Como analisa o reconhecimento do gestor e relação aos esforços individuais?

Na pesquisa os resultados de maior impacto foram: 35,71% mais ou menos satisfatório e 35,71% satisfatório. Onde esse percentual de mais ou menos satisfatórios torna-se preocupante, pois se não estão totalmente satisfeitos é necessário analisar os fatores para esse descontentamento. Sendo que analisando teve se o mesmo percentual de satisfatórios. De acordo com a teoria do reforço Skinner citado por Montana e Charnov (2005, p. 237) afirma que, “as consequências do comportamento de uma pessoa determinam o nível de motivação. O comportamento que é reforçado por uma recompensa será repetido”. Onde entra em contradição com as teorias de Maslow e de encontro com McGregor, pois a Teoria Y necessita desse reconhecimento, reforçando a todo o momento de forma mais proativa e na teoria de Maslow se contrapõe, pois ele diz que o indivíduo precisa passar por todas as etapas para ser motivado á liberdade de passar os principais pontos positivos e negativos da empresa, e isso dificulta a análise de acompanhamento dos colaboradores.

**Figura 9 – Avaliação dos colaboradores**

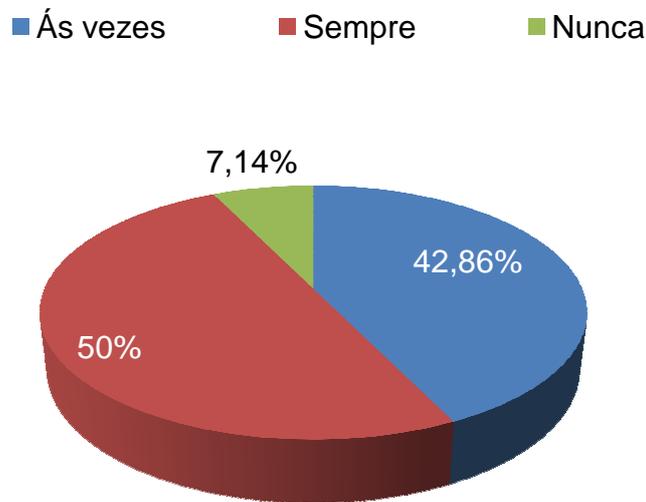


Fonte: Autores da pesquisa

A figura 9 – Aborda a questão da avaliação do grupo, de como eles vêem o desempenho de seus colegas de trabalho, onde se faz a seguinte pergunta: Como você avalia seus colegas de trabalho?

O resultado do gráfico com relação à avaliação do colaborador aos seus colegas de trabalho dentre todos são que 21,43% acham o colega competente, 35,71% eficientes, 50% dedicados, 42,86% conhecem as funções do cargo e 28,57% ajudam a cooperar nas atividades a serem realizadas.

Essa relação de colaborador com seus colegas, a ponto de avaliarem como dedicados, mostra um relacionamento interpessoal positivo. “Os colaboradores conseguem ter um bom relacionamento com os demais. Dentro das organizações, as atitudes são importantes porque afeta o comportamento no trabalho”, segundo Robbins (2005, p. 61). O envolvimento com o trabalho é a relação psicológica que o indivíduo tem com o seu trabalho e sua valorização pessoal. Esses funcionários se identificam com o trabalho e realmente se preocupam com o que fazem. Esse bom relacionamento entre os colaboradores da empresa faz com o ambiente de trabalho permaneça em harmonia, o que proporciona aos colaboradores um bom desenvolvimento de suas atividades.

**Figura 10 – Clima organizacional**

Fonte: Autores da pesquisa

A figura 10 – Aborda a questão do clima na organização, onde se faz a seguinte pergunta: O clima organizacional contribui para um bom desempenho no trabalho?

A análise trás um resultado de 50% dos colaboradores diz que sempre o esse clima organizacional contribui para um bom desempenho. Atualmente a maioria das pessoas passa a maior parte do dia no seu ambiente de trabalho, convivendo com colegas, supervisores, fornecedores e clientes, muitos chegam ate ter uma carga de trabalho superior 8h diárias, isso acaba prejudicando o desenvolvimento do colaborador que deixa de ter motivação para trabalhar.

Kannane (2011, p. 40) se refere ao clima organizacional da seguinte forma: “Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propicio ao aumento da eficácia da mesma”. Essa parcela de colaboradores da empresa consegue desempenhar suas tarefas e funções de maneira eficiente, devido esse ambiente de trabalho colaborar positivamente, sem trazer transtornos, fofocas ou qualquer outro problema que desconcentre para um bom trabalho.

## CONCLUSÃO

Diante da pesquisa realizada verifica-se que ainda há muito a se estudar sobre o comportamento humano, existem muitas controvérsias no vasto e complexo território do comportamento humano, teorias estas que não se anulam, mas complementam-se mostrando uma visão mais abrangente do comportamento humano; diante dessa quantidade de informações percebemos que quando o indivíduo está motivado produz mais e melhor, portanto a motivação exerce grande influência nos resultados da empresa.

A motivação não tem uma receita pronta e definida, pois os indivíduos são diferentes, cada um com sua cultura, sua história, sua personalidade, não há como fazer um modelo definido que seja igual para todos. Ficou claro que a motivação não depende somente do indivíduo, pois cada um se motiva por razões distintas. Percebemos que as organizações devem rever seus conceitos de forma a guiar-se para uma nova visão de modo a melhorar a satisfação motivacional proporcionando um ambiente saudável e com qualidade de vida para seus colaboradores.

Sendo que a partir das teorias pesquisadas nota-se que os colaboradores internos da empresa são motivados em partes. Onde alguns colaboradores estão satisfeitos com necessidades básicas da empresa como: ambiente interno, equipamentos necessários, salários, mas em relação à perspectiva de crescimento, feedback dos gestores, qualificação profissional são motivos para não realização e insatisfação gerada por fatores motivacionais.

Um fator muito interessante nessa pesquisa, é que independentes dos fatores motivacionais não estarem totalmente de acordo com a relação colaborador interno e gestores, o clima organizacional que tem importância, tem o resultado satisfatório, as pessoas se respeitam quanto ao profissional, quanto ao pessoal. Que pode ser sim um dos maiores fatores motivacionais dos colaboradores internos levantarem todos os dias e irem para o trabalho, pois trabalham em um ambiente agradável, onde o comportamento organizacional é condizente aos princípios e valores tanto da organização, como do indivíduo.

Dentre todas as teorias estudadas não existe apenas uma que se identifica com a problemática exposta, e sim todas se complementam e se contradizem em alguns aspectos. O estudo da motivação é necessário para compreender o que se passa com as pessoas, seus comportamentos, saber lidar com as todas essas

nuances do ser humano.

Enfim, é de grande valor essa pesquisa para crescimento e conhecimento de que fatores motivacionais podem sim serem trabalhados e moldados para diferentes tipos de indivíduos, já que não se consegue ter a mesma dinâmica com todos os indivíduos. Sempre terão fatores diferentes para tipos específicos, culturas diferentes, princípios diferentes, necessidades diferentes, ambições diferentes. O importante é ter esse conhecimento dinâmico e saber aplicar de forma correta para melhoria da satisfação dos colaboradores.

## REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO

### Livros

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª edição. Verificada e Atualizada. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003. 8ª impressão;

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**: O homem rumo ao século XXI. 2ª Edição. São Paulo. Atlas, 1999.

MANZANO, André Luiz. N.G.; MANZANO, Maria Izabel. **Internet**: Guia de Orientação. 1ª Edição. São Paulo. Editora Érica.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração da Revolução Urbana á Revolução Digital**. 6ª edição. Revista e Atualizada. Professor da Universidade de São Paulo. Atlas S.A, São Paulo, 2006.

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B. **Administração – Série Essencial** Traduzido do inglês Management por Patrick J. Montana e Bruce H. Charnov. SARAIVA, 2003. 2ª Edição.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11ª Edição. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

### Arquivos digitais e internet

GERALDO, G. J. **História da Administração**.

Disponível em <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus>. Acesso em 26 de setembro 2013. 22:25.

KLEINA, Nilton. **A história da Internet: pré-década de 60 até anos 80**  
Em 29 de Abril de 2011.

Disponível em <http://www.tecmundo.com.br/infografico/9847-a-historia-da-internet-pre-decada-de-60-ate-anos-80-infografico-.htm>. Acesso em 15 de setembro 2013 18:43.

SILVA, JOSE. J. **Relações Interpessoais: Conhecendo outros e a si mesmo. (CODO)**. Dom, 24 de agosto de 2008.

Disponível em <http://www.autores.com.br/200808248167/artigos-cientificos/diversos/relacoes-interpessoais-conhecendo-outros-e-si-mesmo.html>. Acesso em 22 de setembro. 21:30.

SEBRAE, Boletim Comércio Eletrônico – Rev. 4. **Surgimento da Internet no Brasil**. Disponível em [http://www.sebrae.com.br/customizado/ acesso-a-mercados/distribua-seus-produtos/comercio-eletronico-1/conceitos/19043-o-surgimento-da-internet-no-brasil/BIA\\_19043](http://www.sebrae.com.br/customizado/ acesso-a-mercados/distribua-seus-produtos/comercio-eletronico-1/conceitos/19043-o-surgimento-da-internet-no-brasil/BIA_19043). Acesso em 04 de setembro 2013. 15:15.

Disponível em <http://www.pedagogia.com.br/biografia/burrhus.php>. Acesso em 26 de setembro 2013. 23:40.

## APÊNDICE

### Questionário de avaliação dos colaboradores da empresa Interlink Comunicação Virtual Ltda

**1 - Como é sua relação de trabalho com seus supervisores?**

- Excelente
- Bom
- Mais ou menos
- Ruim
- Não sabe

**2 - Os Gestores promovem ações de qualificação profissional?**

- Às vezes
- Sempre
- Nunca

**3 - Como o colaborador se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas?**

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos satisfeito
- Pouco satisfeito
- Muito pouco satisfeito
- Não sabe

**4 - Suas tarefas no trabalho são rotineiras?**

- Às vezes
- Sempre
- Nunca

**5 - Os equipamentos de segurança para trabalhos externos são adequados para um bom atendimento ao cliente?**

- Sim
- Não - Caso a resposta seja negativa, o que falta para executar o bom atendimento?

**6 - As condições de higiene dentro da empresa são adequadas?**

- Às vezes
- Sempre
- Nunca

**7 - Qual é o incentivo que a empresa oferece que te motiva a vir trabalhar todos os dias?**

- Salário
- Cesta Básica

- Vale refeição
  - Convênios
  - Local de trabalho
  - Ambiente de trabalho
  - Plano de carreira
  - Outros\_\_\_\_\_
- 

**8 - Como você analisa o reconhecimento do gestor em relação aos esforços individuais da equipe?**

- Muito satisfatória
- Satisfatória
- Mais ou menos satisfatória
- Pouco satisfatória
- Muito pouco satisfatória
- Não sabe

**9 - Como você avalia os seus colegas de trabalho? (escolha até 3 opções)**

- Competentes
- Eficientes
- Dedicados
- Amigos
- Conhece as funções do cargo
- Habilidade em resolver problemas
- Ajuda e coopera nas atividades a serem realizadas
- Mostram-se interessados no crescimento da empresa
- Desinteressados
- Falta de iniciativa por parte dos mesmos
- Dificuldade de trabalhar em equipe
- Falta de comprometimento

**10 - O clima organizacional contribui para um desempenho de suas atividades?**

- Às vezes
- Sempre
- Nunca