

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
DRIÉLY DE ANDRADE SILVA
LETICIA FERREIRA RAMOS**

**O GERENCIAMENTO DE PRODUÇÃO COM BASE NA
RELEVÂNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: ESTUDO DE
CASO NO SETOR FERROVIÁRIO.**

**Taubaté– SP
2019**

**DRIÉLY DE ANDRADE SILVA
LETICIA FERREIRA RAMOS**

**O GERENCIAMENTO DE PRODUÇÃO COM BASE NA
RELEVÂNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: ESTUDO DE
CASO NO SETOR FERROVIÁRIO.**

Trabalho de Graduação apresentado para
obtenção do Certificado de Graduação do
curso de Engenharia de Produção Mecânica
do Departamento de Engenharia Mecânica
da Universidade de Taubaté.

Orientadora: Profa. Dra.Valesca Alves
Corrêa

**Taubaté – SP
2019**

SIBi - Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU

S586g Silva, Driely de Andrade
O gerenciamento de produção com base na relevância da liderança e motivação: estudo de caso no setor ferroviário / Driely de Andrade Silva, Leticia Ferreira Ramos. – 2019.
52f. : il.

Monografia (graduação) – Universidade de Taubaté, Departamento de Engenharia Mecânica e Elétrica, 2019.
Orientação: Profa. Dra. Valesca Alves Corrêa, Departamento de Engenharia Mecânica.

1. Motivação organizacional. 2. Produtividade. 3. Qualidade de serviço. I. Ramos, Leticia Ferreira. II. Graduação em Engenharia de Produção Mecânica. III. Título.

CDD 658.314

DRIÉLY DE ANDRADE SILVA
LETICIA FERREIRA RAMOS

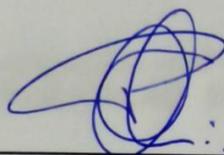
**O GERENCIAMENTO DE PRODUÇÃO COM BASE NA RELEVÂNCIA DA
LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: ESTUDO DE CASO NO SETOR FERROVIÁRIO.**

Trabalho de Graduação apresentado para
obtenção do Certificado de Graduação do
curso de Engenharia de Produção
Mecânica do Departamento de Engenharia
Mecânica da Universidade de Taubaté.

DATA: 02/12/2019

RESULTADO: Aprovado

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Me. Paulo Cesar Corrêa Lindgren
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ



Prof. Ma. Maria Regina Hidalgo de Oliveira Lindgren
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

(02, Dezembro 2019)

DEDICATÓRIA

Dedicamos essa monografia aos nossos pais, que não pouparam esforços para que nós concluíssemos essa graduação, sempre dedicando a sua vida pela felicidade de seus filhos. E que agora vibram com este momento tão importante!

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradecemos a Deus pela força e perseverança nos dada para redigir este trabalho.

À nossa orientadora, Profa. Dra. Valesca, que acreditou em nós; que ouviu pacientemente as nossas considerações partilhando conosco as suas ideias, conhecimento e experiências e que sempre nos motivou. Queremos expressar o nosso reconhecimento e admiração pela sua competência profissional extremamente qualificada e agradecer pela forma humana que conduziu a orientação.

Aos Professores Me. Paulo Cesar Corrêa Lindgren e Ma. Maria Regina Hidalgo de Oliveira Lindgren por aceitarem compor a banca examinadora.

EPÍGRAFE

“Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer.”
(Dwight Eisenhower)

RESUMO

O mercado de trabalho vem sofrendo constantes mudanças, nas inovações, métodos e tecnologias, e com isso o aumento da competitividade. Mesmo com as novas oportunidades, as empresas sofrem com a falta de pessoas qualificadas dispostas a usar todo seu potencial para atingir os objetivos esperados pela organização. Muitas vezes esta dificuldade é causada pela falta de motivação que a empresa passa ao funcionário, esperando apenas resultados sem demonstrar reconhecimento, que é uma das maiores motivações para um colaborador. Com isto, foi realizado um estudo de caso para comparação do que a empresa espera de um funcionário e a expectativa do funcionário em uma empresa, visando entender a importância da motivação para um colaborador, com isto podendo sugerir melhores resultados para a empresa em questões produtivas e a satisfação do funcionário. O método utilizado foi a pesquisa de clima com os funcionários, avaliando quão importante é a motivação da empresa para seu dia-a-dia de serviço. Com esta pesquisa pode-se obter resultados que ajudarão a empresa melhorar a motivação e incentivar seu funcionário e conseqüentemente ter retornos tanto na qualidade do serviço, quanto na produtividade que retornará em lucro para empresa e bem-estar do colaborador.

Palavras-chave: Motivação Organizacional, Produtividade, Qualidade de Serviço.

ABSTRACT

The labor market has been undergoing constant changes in innovations, methods and technologies, and as a result increased competitiveness. Even with new opportunities, companies suffer from a lack of qualified people willing to use their full potential to achieve the goals expected by the organization. Many times this difficulty is caused by the lack of motivation that the company gives to the employee, expecting only results without showing recognition, which is one of the biggest motivations for an employee. Thus, a case study was performed to compare what the company expects from an employee and the employee's expectation in a company, aiming to understand the importance of motivation for a collaborator, thus suggesting better results for the company in productive matters. and employee satisfaction. The method used was a climate survey with employees, assessing how important the company's motivation is for their day-to-day service. With this research you can get results that will help the company improve motivation and encourage its employees and consequently have returns on both quality of service and productivity that will return in profit for the company and employee welfare.

Keywords: *Organizational Motivation, Productivity, Quality of Service.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Abraham Maslow – “O pai da psicologia humanista”	9
Figura 2 – Pirâmide de Maslow.....	10
Figura 3 – Os três fatores da motivação para produzir	13
Figura 4 – Teoria dos dois fatores.....	17
Figura 5 – Três tipos de Liderança.....	20
Figura 6 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg...	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Conceitos para Qualidade de Vida no Trabalho.....	23
Tabela 2 - Porcentagem de Condições (físicas e de trabalho).....	32
Tabela 3 - Porcentagem de Reconhecimento	32
Tabela 4 - Porcentagem de competência própria / Automotivação.....	32
Tabela 5 - Porcentagem de motivação da empresa.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível de satisfação geral	29
Gráfico 2 - Resultados acumulados	30
Gráfico 3 - Satisfação por grupo.....	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	2
2.1 CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO.....	2
2.2 MOTIVAÇÃO	2
2.2.1 Desmotivações dentro do Ambiente Organizacional	6
2.2.2 Como Manter-se Motivado.....	6
2.2.3 A teoria de Maslow	7
2.2.4 Teoria contingencial da motivação	11
2.2.5 A teoria dos dois Fatores de Herzberg	13
2.3 LIDERANÇA	17
2.4 IMPORTÂNCIAS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	20
2.5 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	24
2.6 IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	25
3. METODOLOGIA.....	27
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	29
5. CONCLUSÃO.....	35
6. REFERÊNCIAS	36
7. ANEXOS.....	40

1.INTRODUÇÃO

O presente estudo procura aferir o quanto à motivação e a produtividade seguem paralelamente, e a sua importância dentro de uma organização para a ampliação da produtividade, partindo-se do pressuposto que o colaborador motivado trabalha com maior eficácia, alcançando assim melhor qualidade no produto, melhor relacionamento pessoal entre os colaboradores e trabalho em equipe. Alguns conceitos foram referidos sobre o tema, onde foram usadas algumas ferramentas pelos gerentes para aumentar o rendimento da organização, tudo isso em função da motivação dos colaboradores. Foi abordada também a importância de preparar os indivíduos que irão ocupar o cargo de liderança dentro da organização, preparando-os com treinamentos, auxílios e estudo; o líder deve saber trabalhar com seus colaboradores, lidando com seus pontos fortes e fracos dando a eles uma maior liberdade de tomada de decisão, para que eles se sintam significativos no seu ambiente de trabalho, assim revelando suas melhores habilidades e explorando suas competências. Dentro do contexto citado foi possível realizar um estudo de caso dentro da empresa "X" que trabalha no seguimento logístico ferroviário, para saber o grau de motivação dos funcionários e satisfação com a empresa; foram referidos vários assuntos relativos à produtividade e gerenciamento para trazer melhorias e uma melhor performance para a empresa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Conceitos de Organização

Uma organização é o conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um desígnio comum. As organizações são instrumentos sociais por meio dos quais muitas pessoas combinam seus valores e trabalham juntas para atingir finalidades que isoladamente jamais poderiam fazê-lo. No fundo a corporação é um sistema cooperativo lógico, as pessoas se dispõem a cooperar entre si de maneira racional e intencional para alcançar escopos e proporcionar resultados que individualmente não teriam nenhuma condição de realizar. Essa coerência permite que os esforços individuais e grupais sejam ajustados e integrados no sentido de produzir resultados ampliados e expandidos. Daí a importância do papel das pessoas e grupos no desempenho das organizações. (Chiavenatto, 2004)

De acordo com Davel e Vergara (2001) as pessoas não fazem parte apenas do quadro de funcionários das organizações, mas sim, são à base da empresa, tanto no auxílio técnico e profissional, como também na cooperação de inovação e gestão entre pessoas.

Juran e Gryna (1991) propõe uma estrutura organizacional para organizar a função qualidade. Quanto aos recursos humanos, enfatiza a importância do treinamento e da participação, para a qual propõem meios como: círculos de controle de qualidade, equipes de projeto e autocontrole.

2.2 Motivação

Motivação é um dos assuntos mais discutidos no ambiente organizacional, pois as organizações começaram a perceber que para se manter em um mercado tão competitivo é necessário conhecer as necessidades humanas de modo a manter uma boa relação com seus colaboradores. De acordo com Maximiano (2002), a palavra motivação é derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover, na qual engloba um conjunto de atitudes onde o indivíduo é incentivado, estimulado através da conduta humana a alcançar um objetivo. Em outras palavras, é um processo primordial na vida de qualquer ser humano.

Robbins (2005, p. 132) define:

Motivação como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ou resultado a motivação, de uma maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo.

Seguindo esta afirmação, Robbins (2005, p. 132) cita:

Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despende. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. A motivação tem uma dimensão de persistência, os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Após a analisar autores como Maslow (1908), Vroom (1932), Bergamin (1925), Chiavenatto (1936) e outros autores, pode-se concluir que a motivação é considerada muito importante para o alcance de qualquer objetivo ou meta. Nos dias atuais, as organizações estão em busca de profissionais motivados, mas muitas das vezes não sabem como desenvolver uma estratégia para que estes permaneçam dentro do ambiente organizacional.

Conforme Bergamini (1997, p.125):

O tema motivação deve estudar o que, como e por que as pessoas se movimentam em determinada direção, partindo do princípio de que nem todas as pessoas se propõem a algo pelas mesmas razões.

Inicialmente com a escola da Administração Científica de Taylor, o funcionário era cobrado a produzir cada vez mais, sendo deixadas de lado suas necessidades pessoais. A escola científica desenvolveu o conceito de *Homo Economicus*, onde o homem era apenas motivado por incentivos monetários, ou seja, era um ser completamente irracional, controlável e previsível (Taylor, 1911).

Os operários apenas obedeciam às ordens de seus supervisores, não participando de nenhum planejamento e processo de decisões, já que não se via a maior autonomia e controle como um fator motivacional.

Com o surgimento da escola de Relações Humanas, o homem passa a ser visto como um ser que possui necessidades de segurança, aprovação social,

prestígio e autorrealização. O homem é condicionado pelo sistema social e pela biologia, e tem necessidade social de afiliação aos grupos informais, tendo um comportamento complexo que não pode ser explicado de forma simples como no *Homo Economicus*. Quando os homens se reúnem em grupos, os fazem tendo em vista o atendimento de suas necessidades, especialmente as de segurança, aprovação social e afeto.

Chiavenato (2005, p. 242), descreve motivação como:

A motivação é um processo psicológico básico. Juntamente com a percepção, atitude, personalidade e aprendizagem, a motivação sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano. Ela interage e atua em conjunto com outros processos mediadores e o ambiente. Da mesma forma como acontece com os processos cognitivos, a motivação não pode ser visualizada. A motivação é um constructo hipotético utilizado para ajudar a compreender o comportamento.

De acordo com Chiavenato (1994, P.155):

Para se compreender a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca. A motivação está dentro dos indivíduos e se dinamiza através das necessidades humanas.

Para Daft (2005, p. 398), “motivação refere-se as forças internas ou externas para uma pessoa que estimula o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certo curso de ações”, assim:

A motivação pode ser definida como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas. (SALANOVA, HOTANGAS E PEIRÓ, 1996, apud Zanelli, 2004, p.146).

Robbins (2006, p.132) “define a motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Ainda de acordo com o Robbins (2002, p. 342), “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização das tarefas até que

seus objetivos pessoais e organizacionais sejam atingidos. Somente o indivíduo motivado estará disposto a se comprometer com os objetivos organizacionais.

E é este o principal objetivo de um programa de motivação: fazer com que os colaboradores se responsabilizem com as causas e objetivos da sua empresa visando integrá-lo a cultura empresarial.

Maximiano (2000) afirma que motivação é o processo no qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Esses motivos desempenham a influência de dois fatores: o interno e o externo. Os motivos internos são aqueles que surgem das próprias pessoas; já os motivos externos são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra.

Os colaboradores na maior parte do tempo estão dentro das organizações, encaminhando os seus esforços para as organizações. Desta maneira, fundamenta-se os fatores que interferem nos mecanismos da motivação:

- Salários;
- Autoestima e reconhecimento;
- Relacionamento entre os colaboradores;
- Promoções, treinamentos e capacitações;
- Benefícios;
- Segurança;
- Condições de estrutura física e ferramentas nos locais de trabalho.

Bergamini (1997) explica que o trabalho desenvolvido pelas diferentes pessoas tem sentidos diferentes para cada uma delas e esse sentido parece ligado ao conjunto de suas necessidades motivacionais. Entende-se que existem diversas formas de chegar ao mesmo resultado, isso vai depender da motivação intrínseca das pessoas, das necessidades individuais, dos conhecimentos, habilidades e experiências de cada um. Não basta apenas ter líderes, chefes, gerentes, se os próprios colaboradores não estiverem prontos, nada fará com que eles fiquem motivados.

Para Maitland (2000) Várias teorias foram levantadas acerca da motivação e do que ela é. Três delas, em particular, mantiveram credibilidade por um certo tempo, e acabaram por criar uma apresentação concisa, embora completa, sobre o assunto:

- Pirâmide de necessidades, Maslow;
- Teoria da expectativa, Vroom.
- Teoria dos dois fatores, Herzberg;

2.2.1 Desmotivações dentro do Ambiente Organizacional

A falta de motivação no trabalho é algo que há anos vem afligindo as pessoas nas organizações, porém, apenas atualmente, com o agravar das dificuldades que as instituições têm passado, evidenciou-se cada vez mais este problema. (BERGAMINI, 2008)

Algumas influências podem vir a complicar no desempenho do funcionário a partir de algumas situações rotineiras, assim auxiliando para a decadência da produção e há de entender isto como uma séria desmotivação.

O colaborador sentindo-se desmotivado ele conta as horas para finalizar o seu horário de expediente para poder ir embora, tudo o que lhe é pedido para fazer é motivo de reclamação.

A desmotivação pode estar associada com diversas situações dentro da empresa. De fato, quando o colaborador não está sendo reconhecido pelo esforço que faz e sempre quando solicita algo não tem o retorno que espera pelo seu gestor, começa a criar costumes desnecessários no ambiente organizacional.

Lopes (1980, p.64) cita que “a função da gerência consiste em dirigir, motivar e controlar as ações dos seres humanos que integram a empresa e modificar seu comportamento no sentido de ajustá-lo às necessidades da organização”.

Um ponto muito importante que ajuda a motivar o grupo ou o colaborador é sempre buscar uma boa comunicação, bom diálogo, ter comprometimento e confiança entre os colaboradores e o chefe, como também não ter receio em criar um diálogo.

2.2.2 Como Manter-se Motivado

De acordo com Bergamini (1986, p. 8):

A preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que busquem evitar que elas desmotivem. Parece que só assim, aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do “menos” para “mais”, rumo aos seus próprios caminhos, não se

desgastará como o decorrer do tempo. E haverá um renascimento a cada ato motivacional.

“Várias estratégias foram desenvolvidas para motivar pessoas que acabaram se mostrando inútil e representando um tipo de coerção e controle”, conforme explica Levy-Leboyer (apud BERGAMINI, 2008, p. 34), assim como não se muda uma sociedade por decreto, não se motivam indivíduos com regulamentos e punições, com “cenouras e bastões”.

Para manter os colaboradores motivados é preciso que a equipe esteja em harmonia e mantenha um bom relacionamento entre os indivíduos. Saber ouvir e responder com muito respeito, buscar compartilhar ideias e jamais tentar resolver um problema sozinho são fatores importantes a agregar.

Acrescenta Rethlingsttafer (apud BERGAMINI, 1990, p.108):

A personalidade de um ser humano afeta o grau em que as variáveis motivacionais podem estar sendo refletidas em seu comportamento. Assim, a motivação deixa uma impressão sobre a estrutura de personalidade. Essa interação é contínua. Assumimos que a estrutura de personalidade seja uma organização bastante estável, diminuindo a velocidade das mudanças pelas quais o indivíduo passa.

Montana (2000, p. 203) relata que:

A teoria e a prática da motivação têm estado conosco por muito tempo. A motivação pode causar aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de substanciais reduções nas faltas, nos atrasos, nos agravos e daí por diante.

Para Cavalcante (2007, p. 85):

Quando um indivíduo assume um cargo de gestão, imediatamente deparasse com uma nova realidade. Seus resultados não dependem mais, predominantemente e de forma direta, de seus próprios esforços, mas sim do desempenho de cada um de sua equipe. E o desempenho de cada um, tão importante para o binômio produtividade e qualidade.

2.2.3 A teoria de Maslow

Segundo Spector (2002, p.198) “a motivação é um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos”. Analisando

de outra forma, a motivação mostra ao desejo de conquistar ou alcançar determinadas metas e objetivos, ou seja, motivação em seu grande sentido é o efeito dos desejos, das necessidades ou vontades em que os colaboradores buscam para alcançar algo, da insatisfação que fazem sempre os colaboradores procurar por um novo objetivo a cada realização finalizada. Isso ocorre quando algumas pessoas são extremamente motivadas a ganhar dinheiro. Neste sentido analisa-se que a motivação elevada pode influenciar o ser humano a satisfazer os seus desejos.

A motivação é uma ferramenta de suma importância para o sucesso organizacional, pois ela afeta diretamente o desempenho do colaborador. Os procedimentos de modificação são responsáveis pela geração de produtos e serviços, e para que tudo ocorra conforme a vontade do cliente é necessária que atinja as suas expectativas. Este fato torna-se muito presente quando falamos em hierarquias das necessidades, pois nela se encontra o que precisa para estarmos em aprovação com as necessidades.

Dentre todas as teorias motivacionais, a mais conhecida é a de Maslow que consiste na hierarquia das necessidades como a humanas (fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização).

Segundo Chiavenato (1994, p. 156) para Maslow:

As necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base de pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectuadas.

Abraham Maslow, psicólogo e consultor norte-americano em psicologia, estudioso no campo das motivações, mostrado na Fig. 1, evidenciou uma teoria em que as necessidades humanas estão acomodadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e influências. Essa hierarquia de necessidades é representada e identificada em uma pirâmide com 5 bases, de maneira que as necessidades mais baixas e no topo da pirâmide estão as mais elevadas.

Figura 1: Abraham Maslow – “O pai da psicologia humanista”



Disponível em: <https://www.pensador.com/autor/abraham_maslow/> Acesso em: 20 nov. 2019

A existência da Hierarquia das necessidades humanas como premissa básica da teoria de Maslow destina que os indivíduos busquem a satisfação das necessidades de nível superior somente quando a inferior já foi plenamente satisfeita.

Maslow (2000, p.105) ainda complementa dizendo que “as necessidades vão se tornando mais sofisticadas à medida que mudam de nível”. Na hierarquia das necessidades, quer seja membro de uma tribo primitiva, ou de classes sociais distintas, jamais estará completamente satisfeito com as coisas essenciais que já se possui.

A motivação é unicamente interna a cada colaborador, e pode-se dizer que ninguém motiva ninguém. Com isso os gestores devem entender que a organização para funcionar com resultados na produção de competitividade, é necessário que os grupos sejam trabalhados com o estímulo externo de motivação para que ocorra. Para isso é necessário que os gestores de empresas sejam incentivados para que os mesmos utilizem várias ferramentas de trabalho, tais como atividades de animação, desta maneira vai obter resultados positivos no rendimento do trabalho. O funcionário motivado tem vontade de realizar os trabalhos que lhe competem, buscando conhecimentos que aprimorem o seu desempenho no trabalho, tendo compromisso com a organização.

Chiavenato (1981, p.49) afirma:

A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas como desejo e receio, o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, que nada mais é que o isolamento social e rejeita ameaças de autoestima.

De acordo com a fig.2 da pirâmide de Maslow (1946) a realização empresarial do ser humano é almejada em cinco níveis hierárquicos:

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Disponível em: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/piramide-de-maslow/>> Acesso em: 20, nov. 2019

Sendo a base as necessidades primordiais, até chegar ao topo, onde o cidadão deseja chegar.

- **Necessidades fisiológicas:** Onde se encontra as necessidades básicas de qualquer indivíduo como sono, respiração, abrigo, fome. No ambiente de trabalho podem estar a flexibilidade do horário de serviço, descanso físico e mental.

- **Necessidades de segurança:** Neste nível hierárquico está à necessidade do indivíduo se sentir seguro, segurança na saúde, segurança no trabalho, segurança nas ruas, na residência e até segurança financeira, também é importante a estabilidade. Por mais que pensemos que em uma empresa o que

importa é o salário, este estudo de Maslow nos mostra o contrário quando mostra a segurança financeira em um dos níveis abaixo na pirâmide.

- **Necessidades Sociais:** É a necessidade do indivíduo de ser aceito na sociedade, fazer parte de um grupo social, construir família, ter amigos. No ambiente de trabalho é manter boas relações com o chefe e os demais da equipe.

- **Necessidade de Status ou autoestima:** É o quarto nível da pirâmide onde mostra duas principais necessidades – A de reconhecer a própria capacidade e de ser reconhecido por outra pessoa. É um tópico importante para este estudo, pois nesta fase da pirâmide entra as motivações dadas pelo próprio colaborador e pela empresa ao colaborador. É a necessidade que uma pessoa tem de ser admirado por outras e ter orgulho de si próprio, necessidade de ser respeitado e outras características que tenham haver com poder, orgulho e reconhecimento de todos ao redor. Em uma empresa é importante manter um feedback, ser reconhecido pelos resultados apresentados, obter promoção e aumento de salário.

- **Necessidade de auto realização:** Este é o topo da pirâmide, é o local onde todos desejam chegar, onde o indivíduo consegue aproveitar todo seu potencial, possui independência e faz aquilo que é apto e o que gosta de fazer com prazer e satisfação. Na empresa ele possui autonomia e influência nas decisões.

A Pirâmide de Maslow possui algumas particularidades como:

Para o indivíduo passar para a próxima etapa da pirâmide, ele deve saciar pelo menos uma parte da que se encontra;

A necessidade de auto realização nunca será saciada, pois sempre que uma pessoa alcança um objetivo almeja outro;

As necessidades fisiológicas vêm de nascença do colaborador, sendo assim as mais fáceis de serem saciadas;

Quando um indivíduo conquista determinados elementos, o próprio se motiva para conquistar as demais etapas;

Quando a pessoa não alcança o objetivo de alguma etapa, ocorrem reações negativas como medo, insegurança, frustração e angústia.

2.2.4 Teoria contingencial da motivação

Os fatores dessa teoria de acordo com Victor Vroom são: “Valência, Expectativa e Instrumentalidade. Valência: é o valor ou importância focada em uma recompensa específica. [...] Expectância: é a crença de que o esforço levará

ao desempenho desejado. [...] Instrumentalidade: é a crença de que o desempenho está relacionado com as recompensas desejadas”. (apud CHIAVENATO, 2005).

A teoria fala essencialmente de um modelo em que as pessoas decidiriam de maneira racional quando deviam se motivar ou não por um curso especial de ação. Baseada na harmonia dos três fatores, que são a valência, a expectância e a instrumentalidade.

Observa-se, portanto, que a teoria se baseia na relação que o indivíduo deve atingir entre produtividade e a aspiração de seus objetivos individuais; e a aptidão que tem o colaborador de poder entusiasmar-se com o seu próprio nível de produtividade.

Esta representa a expectativa de um resultado positivo e orienta a motivação. De uma forma de entendimento mais fácil, se uma pessoa apresentar determinado comportamento e achar que receberá uma recompensa boa por isso, a espera ou probabilidade de recompensa está relacionada com o comportamento. Estas recompensas organizacionais podem ser: bonificação, aumento de salário ou até mesmo promoções; e que estas recompensas vão atender a suas metas pessoais.

Compreendido por Robbins (2006, p. 248), atualmente, “uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a teoria da expectativa de Victor Vroom, apesar de haver algumas críticas a boa parte das pesquisas do embasamento a esta teoria”.

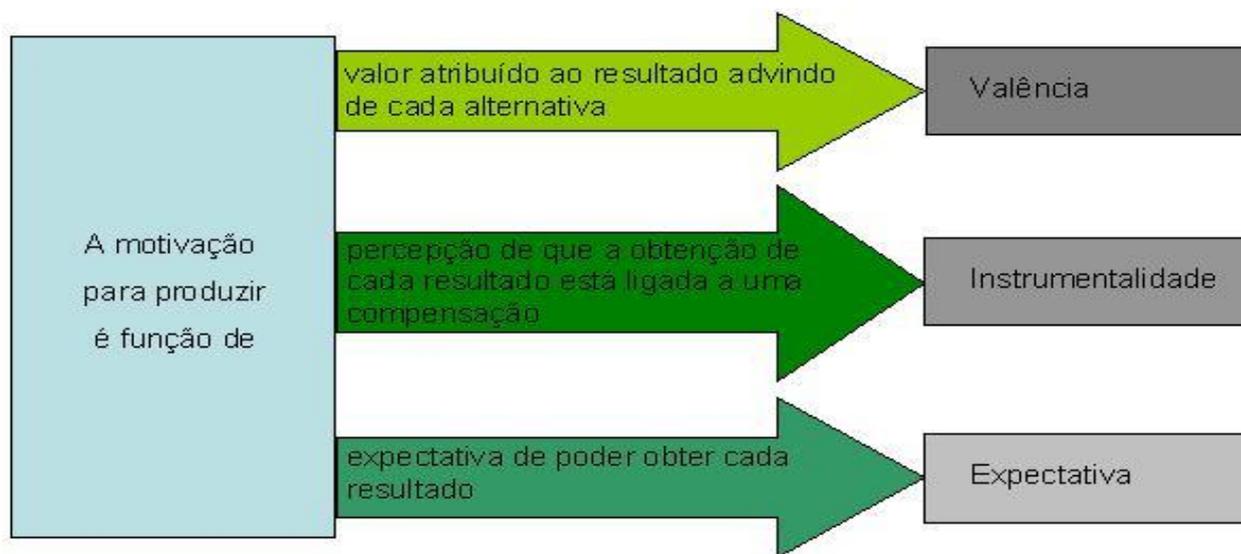
Victor Vroom (apud LIMONGI 2002, p.257) ao explicitar esta teoria determina três conceituações que a define melhor. São as seguintes:

Valência é a orientação afetiva em direção a resultados particulares. Pode-se traduzi-la como a preferência em direção, ou não, a determinados objetivos. [...] Expectativa é o grau em que a pessoa acredita, ou espera, que seus objetivos sejam atingidos. Diz se respeito à probabilidade que a pessoa enxerga na consecução de seus alvos. [...] o conceito de força é similar ao conceito de energia para a ação. (LIMONGI, 2002).

A valência está centrada no valor da recompensa como forma de atingir objetivos próprios. Enquanto a expectativa é a confiança de que os esforços estão ligados ao desempenho para atingir esses objetivos, fazendo com que o indivíduo consiga atravessar barreiras para o sucesso de sua atuação.

O desempenho deve ser atingível pelo colaborador se motivar. Os alvos aos quais são inalcançáveis tornam-se desmotivadores. Em suma, a teoria quer explicar que a quantidade de valor que uma pessoa tem ao efetuar determinada tarefa vai depender da expectativa que ela tem em sua implicação, é nisso que essa teoria se baseia, como mostra a Figura 3.

Figura 3: Os três fatores da motivação para produzir.



Fonte: CHIAVENATO, (1995, p.78)

Vroom (apud CHIAVENATO 2004, p.70) comenta que “a teoria de Maslow se baseia na estrutura uniforme e hierárquica de necessidades e a de Herzberg em duas classes de fatores, ambas repousam na presunção implícita que existe uma “maneira melhor” de motivar as pessoas”.

2.2.5 A teoria dos dois Fatores de Herzberg

Pode-se afirmar que os fatores higiênicos ocorrem quando a satisfação no cargo é em função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo já os fatores motivacionais ocorrem quando a satisfação no cargo é em função do conteúdo ou atividades desafiadoras.

Formulada por Frederick Herzberg a teoria dos dois fatores explica o comportamento das pessoas no trabalho. Segundo Herzberg esses dois fatores orientam o comportamento das pessoas.

Para Chiavenato (2006):

Herzberg concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e

distanciados dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação. (CHIAVENATO, 2006, p. 70).

Fatores Higiênicos que afetam a insatisfação com o trabalho segundo (Chiavenato, 2006):

- Qualidade da supervisão;
- Políticas organizacionais;
- Remuneração regular;
- Condições físicas de trabalho;
- Segurança no emprego;
- Relacionamento interpessoal;
- Clima organizacional;
- Status.

Também conhecidos como fatores extrínsecos que se localizam no ambiente onde as pessoas desempenham seus trabalhos. Quando estes fatores higiênicos são precários eles podem levar as pessoas à insatisfação, lembrando que eles apenas evitam a insatisfação, mas não causam a satisfação dos indivíduos.

Fatores motivacionais que afetam a satisfação com o trabalho segundo Chiavenato (2006):

- Oportunidades de promoções;
- Realização;
- Responsabilidade;
- Reconhecimento;
- Oportunidade de crescimento pessoal.

São os fatores intrínsecos, ou seja, que estão dentro de uma coisa ou pessoa, que lhe é próprio, íntimo. Neste caso, é relacionado com o que o colaborador faz e desempenha dentro da organização, com a natureza das ações que ele executa e com o seu cargo. Isso traz a necessidade de reconhecimento

profissional, crescimento pessoal e profissional, dependendo das tarefas e ações que esse colaborador realiza em sua rotina de trabalho.

Segundo (Chiavento, 2006), diferente dos Fatores Higiênicos, não podem entender os Fatores Motivacionais como “o mínimo que a empresa pode oferecer”, pois estes se referem mais ao íntimo. Nada é mais prazeroso que o reconhecimento das funções profissionais e, principalmente, o auto reconhecimento, quando sabem da real importância do indivíduo dentro da empresa na realização das funções e, sobretudo, sendo apreciado por colegas e superiores.

De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

A teoria de Herzberg complementa a Teoria de Maslow. “Quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais. Quanto mais se desce na hierarquia de Maslow, mais importante se tornam os fatores higiênicos”. (Maximiano, 2000, p. 319).

Uma segunda e importante aplicação da Teoria de Herzberg é a técnica do enriquecimento do trabalho (*job enrichment*) ou enriquecimento das tarefas. Essa técnica consiste em substituir as tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas. Para enriquecer o cargo, as tarefas devem ser ampliadas, aumentando a variedade delas, de modo que a monotonia inerente aos cargos muito limitados seja reduzida.

O enriquecimento de tarefas provoca efeitos desejáveis como o aumento da motivação, da produtividade, redução do absenteísmo, redução da rotatividade e prevê também a potencialização do trabalhador, por meio do aumento de seus poderes de decisão (*empowerment*).

Baseando-se nessa pesquisa de Herzberg, uma concentração nos Fatores de Higiene apenas tem como resultado a insatisfação no trabalho. Para que proporcionemos real satisfação para os nossos colaboradores, devemos nos focar nos Fatores motivacionais para que eles trabalhem dando o máximo que puderem de si e se sentindo muito satisfeito. Ou seja, Fatores Higiênicos trata-se do mínimo que a empresa pode estar oferecendo para que não se crie um ambiente de insatisfação, caso esses fatores estejam distantes, e, caso contrário, nada acrescentam no motivacional. Já os Fatores Motivacionais são os imprescindíveis para a autor realização e satisfação pessoal e profissional do indivíduo. (Chiavenato, 2006).

Para Lopes (1980, p.43):

A análise da teoria de Herzberg revela íntima relação com a hierarquia de necessidades de Maslow. Partindo de ênfases diferentes, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização), como fator mais importante da motivação.

Para Chiavenato (2003, p.336):

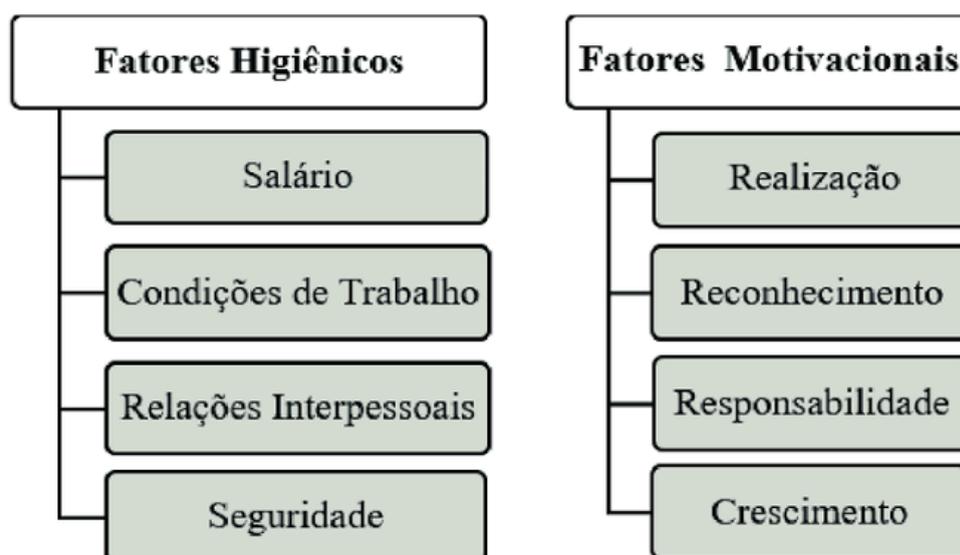
As teorias de motivação de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância. Os fatores higiênicos de Herzberg relacionam - se com as necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais relacionam - se com as necessidades secundárias (necessidades de estima e auto realização).

Segundo (CHIAVENATO, 2006, p.70):

Na prática, a abordagem da Herzberg enfatiza os fatores motivacionais que tradicionalmente são negligenciados e desprezados pelas organizações, nas tentativas para elevar o desempenho e a satisfação do pessoal. Até certo ponto, as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado.

A Figura 4 mostra um esquema da Teoria dos dois fatores.

Figura 4: Teoria dos dois fatores



Disponível <https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Fatores-higienicos-e-motivacionais-Teoria-de-Herzberg-Fonte-Hering-1996_fig2_316170126> Acesso em: 23, Nov. 2019

2.3 Liderança

A liderança é um conceito bem antigo, que foi se tornando muito essencial, ganhando credibilidade e espaço dentro das organizações, pois é fundamental para o sucesso por ser considerada como fator decisivo na motivação dos colaboradores.

Assim afirma Robbins (2007), que a liderança é a capacidade de influenciar um grupo para o alcance de seus objetivos e metas. Maximiano, explica que a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa exerce, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Os líderes são essenciais para o desempenho, crescimento e gerenciamento de equipes dentro de uma organização, (MAXIMIANO, 2000). Portanto, liderança é a habilidade que o líder possui em conduzir um grupo de pessoas na execução de tarefas de uma forma voluntária, para o alcance dos objetivos da organização e da equipe.

Nem sempre o líder é alguém que tem um cargo de chefia, ele pode ser um colaborador que tem os traços e características de liderança, de conduzir pessoas e situações. Existem vários conceitos sobre liderança, segundo Chiavenato (2005, p. 183).

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Podemos afirmar que é necessário que o líder conheça o ambiente de trabalho e os colaboradores, pois o clima organizacional das empresas está

diretamente ligado ao fator motivação, que é de fundamental importância no que se refere ao crescimento pessoal e profissional dos indivíduos.

Segundo Chiavenato (1998, p. 91):

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação. Como estas não são constantes, o uso de um estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para o líder eficaz.

Para que possa dirigir pessoas não basta apenas dar ordens e instruções ou comunicar intensamente, mas é preciso liderar (Chiavenato, 2009). Liderança é a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas. Para que ele possa dirigir pessoas o administrador precisa influenciá-los com seus comportamentos e direcioná-los a objetivos e metas a serem alcançadas.

Por muito tempo, achava-se que a liderança era uma qualidade pessoal e o líder já nascia com as características necessárias como empatia, determinação e facilidade em relacionar com pessoas. Essa teoria tinha o nome de traços de personalidade.

Existem três tipos de liderança:

- **Liderança autocrática:**

Chamada também de liderança autoritária ou ditatorial, é uma liderança mais bruta. Sua principal característica é que o líder é quem toma as decisões e também impõem ordens aos seus subordinados sem ter que dar explicações. Neste tipo de liderança os subordinados não têm liberdade de atuação porque o líder controla tudo rigidamente, muitas vezes nem dão explicações sobre o seu trabalho. Pesquisas demonstram que a liderança autocrática causa sentimentos de insatisfação aos colaboradores de uma organização.

Seguindo este conceito Araujo (2006) afirma:

No estilo autocrático ou autoritário o líder tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir e atender as reivindicações de seus seguidores. Esse estilo é adotado principalmente pelo sexo masculino nas organizações. (ARAUJO, 2006, p.341).

- **Liderança liberal:**

Chamada também como *Laissez-Faire* (Do francês, deixar fazer), o líder não sabe se impor, enquanto os subordinados tornam-se donos da situação. As pesquisas mostram que a liderança liberal também cria sentimentos de desorientação, insatisfação, falta de compreensão e cooperação entre pessoas e até graves agressividades. Muitas vezes os objetivos do trabalho não são esclarecidos. Esse método de liderança tem sido restrito ao trabalho altamente criativo e de inovação pessoal, a qual liberdade de atuação faz com que outros tipos de liderança não sejam bem-sucedidos.

Araújo cita:

O estilo laissez-faire é conhecido como os chamados líderes de rédea solta, contudo está liberdade oferecida por essas pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois, não há um foco como nos estilos democráticos e autoritário. (ARAUJO, 2006, p.342).

- **Liderança democrática:**

Ela fica no meio termo entre autocrática e liberal, evitando a desvantagem de ambas. O trabalho é apresentado aos subordinados pelos líderes, e lhe são mostrados os objetivos que devem ser alcançados. Os assuntos são debatidos entre eles e o líder aceita as opiniões. Este tipo de liderança é demonstrado em pesquisa que os colaboradores têm sentimentos de participação, satisfação, envolvimento pessoal, espírito de equipe e de colaboração. Acima de tudo a alta motivação é de suma importância para obter resultados.

Sobre o estilo democrático, Araújo defende:

No estilo democrático ou participativo ao contrário do estilo autocrático o enfoque são as relações humanas e não a produção. Por conta disso, os objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto pelos colaboradores, de maneira totalmente democrática, característica presente em líderes femininas. (ARAUJO, 2006, p.341).

A Figura 5 mostra os três tipos de Liderança.

Figura 5: Três tipos de Liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
LÍDER:	LÍDER:	LÍDER:
Focado apenas nas tarefas	Voltado para as pessoas	Não avalia acontecimentos
Desconsidera a opinião	Considera a opinião	Sem supervisão constante.
Dominador e pessoal	Objetivo	Equipe madura.
Divide as tarefas	Grupo divide as tarefas	Grupo divide as tarefas.
Escolhe os Companheiros	Grupo escolhe os parceiros	Grupo escolhe os parceiros.
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/lideranca-uma-analise-sobre-lideranca-entre-os-gestores-empresa.htm>> Acesso em: 23, Nov. 2019

Nos estilos de liderança, segundo Chiavenato (2004), existe muita preocupação em definir alguns estilos de liderança sem se preocupar com as trações de personalidade dos líderes. Estilo de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder. As características dos estilos de liderança se referem ao estilo de comportamento que o líder utiliza para definir a sua abordagem de sucesso.

A finalidade desses estudos é identificar a importância e a diferença que a motivação faz em um ambiente organizacional, refletindo no aumento da produtividade. Ocorre então a identificação de seu estilo de liderança, expõe de certa forma a personalidade do líder e as suas características de liderança. Não se pode dizer qual o estilo de liderança de cada pessoa, pois ao mesmo tempo em que um líder é democrático ele pode ser liberal. Os líderes têm estilos e maneiras de liderar diferentes para cada situação, algumas estudadas e definidas de alguma forma.

2.4 Importâncias da qualidade de vida no trabalho (QVT)

Segundo Maximiano (2007), quando se fala em qualidade usa-se conceitos com mais de 25 séculos, porém bastante atuais, pois, relaciona-se o objeto de

análise (produto, serviço, profissional, execução de tarefas) ao maior nível de desempenho. Qualidade significa a aplicação dos melhores talentos e esforços para produzir os resultados mais elevados.

Sob a ótica de facilitar e proporcionar satisfação e bem-estar ao trabalhador no desenvolvimento de sua tarefa, a QVT pode ser dita como uma preocupação do homem desde os primórdios de sua existência.

Segundo Robbis (2007, p. 13):

O trabalho é indesejado, justamente porque na atual sociedade, com muita frequência, ele se configura de uma forma totalmente fragmentada e sem sentido, burocratizado, cheio de normas e rotinas, ou então, cheio de exigências e conflitivo com a vida social ou familiar. [...] “Fala-se de tédio, de alienação e falta de tempo.

Segundo Chiavenato (2010), a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) é uma combinação de elementos que envolvem uma constelação de fatores, como: satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro da equipe e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões e a possibilidade de estar engajado e de participar ativamente na organização.

Para Chiavenato (2009, pg.187) a Qualidade de Vida no Trabalho envolve todos os aspectos físicos e ambientais, assim como os aspectos psicológicos presentes no local de trabalho. Na visão do autor, é necessário analisar todos esses aspectos para se obter o grau de satisfação de cada colaborador.

Sendo assim, observa-se que a motivação é fator essencial para que o colaborador tenha melhor desempenho e comprometimento com suas atividades laborais. Assim, a organização que enfatiza a motivação de seus colaboradores apresenta maior produtividade e sucessivamente traz à vantagem competitiva a empresa, tornando o ambiente mais agradável e melhor qualidade de vida para os seus funcionários.

Segundo Sant' Anna e Moraes (1998), o assunto de Qualidade de Vida no Trabalho não apareceu de repente, surgiu na antiga civilização, quando os homens já tinham a consciência de que era preciso desenvolver novas técnicas e ferramentas para tornar o trabalho menos desgastante e mais compensatório, possibilitando, assim, um maior desempenho, satisfação e produtividade no trabalho.

Porém, foi com A Revolução Industrial e a sistematização dos métodos de produção no século XVIII e XIX que as condições de trabalho e sua influência sobre a produtividade e a moral dos trabalhadores passaram a ser estudadas de forma científica. (SANT'ANNA; MORAES 1998, p 4).

Entende-se que, na atualidade, há uma grande preocupação dos administradores com investimentos cada vez mais amplos em relação ao bem-estar dos profissionais, como cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde, até mesmo atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras. (Limongi-França, 2004, p.24)

Não se pode negar que a remuneração também é fator decisório no desempenho e motivação dos trabalhadores. Smith (1776, apud SANT' ANNA; MORAES, 1998), em "A riqueza das nações", menciona sobre o assunto:

Assim como a remuneração generosa do trabalho estimula a propagação da espécie (humana), da mesma forma aumenta laboriosidade". Os salários representam o estímulo da operosidade, a qual, como qualquer outra qualidade humana, melhora em proporção ao estímulo que recebe [...], portanto, onde os salários são mais altos, sempre veremos os empregados trabalhando mais ativamente, com maior rapidez do que onde são baixos [...] (1776, apud SANT' ANNA; MORAES, 1998)

Percebe-se que com esse duplo investimento os funcionários se sentem satisfeitos com a situação, em troca, produzem em maior escala, qualidade e menos tempo do que se estivessem trabalhando sem motivação.

Os conceitos mais utilizados para pesquisar a Qualidade de Vida no trabalho dentro das organizações é o modelo de Walton (1973 apud DUTRA, 2008), dividido em oito categorias, como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1: Conceitos para Qualidade de Vida no Trabalho

Crêterios	Indicadores
1-Compensac�o Justa e Adequada	Salário Jornada de trabalho
2-Condi�es de Trabalho	Ambiente físico seguro e saudável; salubridade
3-Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Autonomia; estima; Capacita�o múltipla; Informa�es sobre o trabalho
4-Oportunidade de crescimento profissional e segurança	Carreira; desenvolvimento pessoal; estabilidade no emprego
5-Integra�o Social na Organiza�o	Ausência de preconceitos; habilidade social; valores comunitários
6-Cidadania (Constitucionalismo)	Direitos garantidos; privacidade; imparcialidade
7-Trabalho e espaço total de vida (Equilíbrio trabalho e vida)	Liberdade de expressão; vida pessoal; preserva dos horários previsíveis
8-Relevância Social do Trabalho	Imagem da organiza�o; Responsabilidade social da organiza�o

Fonte: FRAN A, 1996 (apud JULI O 2001, p.18.)

Em Compensac o Justa e Adequada busca-se a obten o de remunera o adequada pelo trabalho realizado, assim como o respeito   equidade interna (compara o com os outros colegas) e   equidade externa (mercado de trabalho).

Em Condi es de Trabalho mede-se as condi es prevaletentes no ambiente de trabalho envolvem a jornada e carga hor ria, materiais e equipamentos disponibilizados para a execu o das tarefas e para obter um ambiente saud vel (preserva o da sa de do trabalhador), ou seja, esse t pico analisa as condi es reais oferecidas ao empregado para a consecuc o das suas tarefas.(Fernandes, 1996)

No fator Trabalho e o Espa o Total da Vida deve-se encontrar o equil brio entre a vida pessoal e o trabalho, muito distante de uma pr tica minimamente ideal nesse campo. (Rodrigues, 1999)

Por fim, em Relevância do Trabalho na Vida investiga se a percepção do empregado em relação à imagem da empresa, à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços. Felizmente, esses aspectos vêm tendo significativos avanços no campo empresarial. (Fernandes, 1996)

2.5 Teorias motivacionais

Pode verificar-se de maneira mais clara e completa algumas das teorias motivacionais:

- Teoria da hierarquia das necessidades (Maslow, 2000):

A satisfação das necessidades dos indivíduos é muito importante para a sua saúde física e mental

- Teoria dos dois fatores (Chiavenato, 2000):

A motivação é o resultado da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas ou das condições de trabalho.

- Teoria da expectativa (Vroom) (Chiavenato, 1995):

Explica com as recompensas levam a certos comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação.

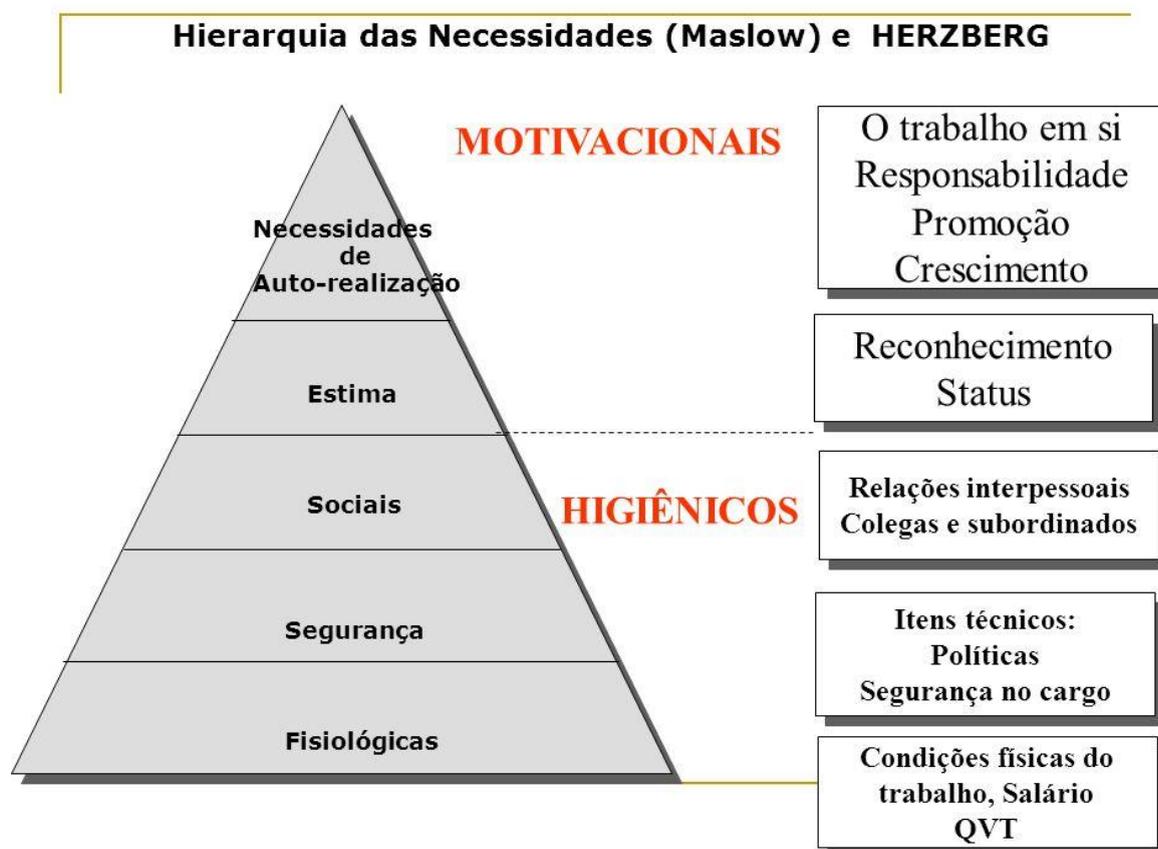
- Teoria da equidade (Stacey Adams, 1965):

As pessoas são motivadas a atingir uma condição de igualdade ou justiça nas suas relações com outras pessoas e com as organizações.

- Teoria X e Y (McGregor), (Chiavenato, 2000)

Identifica-se dois tipos de gestão, X e Y. Um afirma que as pessoas precisam ser controladas, dirigidas, por causa de terem aversão ao trabalho. Outro sugere uma visão oposta, onde os indivíduos aceitam as responsabilidades e não precisam ser preopinadas para trabalhar. Uma das teorias mais conhecidas é a de Maslow e Herzberg, como mostra a Figura 6:

Figura 6: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg



Fonte: Chiavenato, Idalberto, 2004, p. 33

2.6 Importância da motivação nas organizações

Para falar sobre a importância da motivação dentro das organizações, é preciso definir o que é organização:

De acordo com Maximiano (2006, p. 5):

As organizações transformam recursos para fornecer produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que as criaram, quando as organizações resolvem problemas e são eficientes no uso de recursos, todos ficam satisfeitos: clientes, usuários, funcionários, acionistas, a sociedade de forma geral.

Organização é a uma forma para atingir metas e obter os resultados que são propostos. Normalmente é formado por um, dois ou grupos de colaboradores que exercem funções de modo controlado e coordenado com a missão de atingir um objetivo comum com eficácia.

É importante lembrar a diferença entre a Organização e Estrutura Organizacional. A primeira é a união entre as pessoas, ideias, ideologias, e recursos para atingir objetivos. A segunda é a maneira como esta organização será racionalizada, com seus métodos e a maneira na qual ela vai para agir.

A conceituação de organização tem sido objeto de vários estudos, para iniciar a discussão do tema cita-se a conceituação proposta por Kanaan, (KANAANE, 1999, p. 30), que conceitua organização como:

Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações.

3. METODOLOGIA

Há inúmeras formas de se obter informações sobre um determinado tema. Podendo assim iniciar pesquisas de várias formas, conforme o tema e o tipo de pesquisa que deseja realizar, por exemplo, pesquisas exploratórias, descritivas, qualitativas, quantitativas, estudo de caso, entrevistas, pesquisa bibliográfica entre tantas outras categorias.

O seguinte trabalho de graduação baseia-se em dois tipos:

Pesquisa bibliográfica: Foram utilizados os recursos de pesquisa em livros, monografias, artigos acadêmicos e online.

Estudo de caso: Foi realizado em uma empresa “X”, do ramo ferroviário, localizada em Taubaté, interior de São Paulo.

A empresa “X” é uma empresa do modal ferroviário que se encontra entre os estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Considerada a melhor ferrovia de carga do Brasil e uma das maiores do mundo, seus trilhos transportam cerca de 20% de tudo que o país exporta. Entre suas principais cargas encontram-se o Minério de ferro, bauxita, produtos agrícolas, carvão, cimento, entre outros. Além do transporte destes produtos, a “X” oferece amplas soluções logísticas, que inclui o planejamento e desenvolvimento de soluções multimodais, além de serviços ferroviários customizados.

Entre os principais materiais transportados estão:

Contêineres, utilizado para transportar cargas unitizadas, cimento, bauxita, agrícolas, siderúrgicos, carvão e minério de ferro, onde são transportados para diversas localidades do país e até movidos para outros modais para serem exportados.

A empresa possui um total de 6415 colaboradores diretos. Sendo 312 especialistas e 458 técnicos especializados em suas devidas áreas.

Esta empresa tem como objetivo satisfazer as necessidades dos clientes e de seus colaboradores. Tem como missão uma melhoria contínua de seus serviços, visando sempre atender as necessidades dos clientes, mantendo um ambiente motivador.

Além de fazer o transporte de carga, a empresa também, como todas as outras possuem seus clientes internos. O setor onde foi feito o estudo de caso é um deles, a área da manutenção, onde é fundamental que funcione da melhor maneira possível para não afetar o restante do processo.

Nesta área é feita a chamada manutenção do trecho, onde acontece a troca de dormentes, troca de trilhos, limpeza de bolsões na linha, entre outras manutenções que se não controladas ocasionariam uma grande perda para a empresa e conseqüentemente para seus clientes que dependem da chegada da matéria-prima ao destino para prosseguirem com suas atividades de fabricação e/ou venda.

A pesquisa foi realizada no mês de maio de 2019, com 50 funcionários no total, todos eles da área produtiva da empresa, onde cada um respondeu um questionário de 37 questões, cada uma contendo cinco alternativas, conforme o modelo do Anexo 1.

Após o preenchimento do questionário, as respostas foram transferidas para gráficos para melhor visualização dos resultados e discussões.

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois através dos resultados se constrói um gráfico, utilizado para validar as hipóteses apresentadas. Para fazer este tipo de levantamento pode-se usar:

- A aplicação de questionários, onde este estudo se encaixa;
- Entrevistas;
- Análises;
- Observações.

Este tipo de pesquisa traduz em forma de número todas as informações coletadas podendo ser analisadas estatisticamente.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

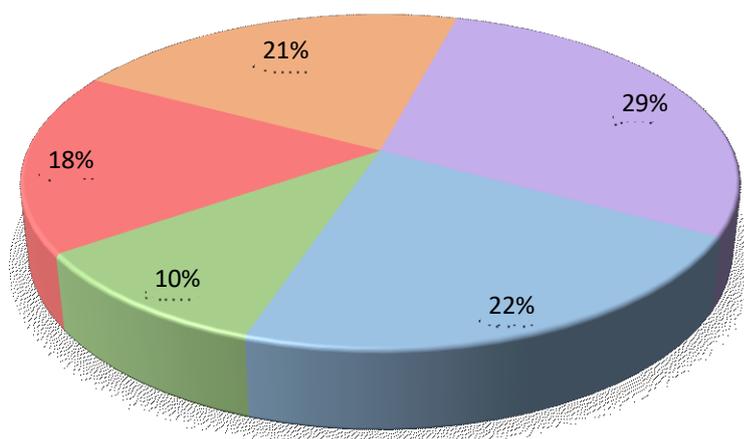
Depois de realizada a pesquisa com os colaboradores, foi realizada a análise dos resultados visando destacar onde a empresa pode evoluir e melhorar para o bem-estar de seus funcionários e ter uma melhor produtividade, seguida consequentemente de lucros maiores.

Primeiramente foi-se analisado o nível de satisfação de acordo com as respostas gerais mostrado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Nível de satisfação geral

Nível de Satisfação Geral

■ Muito insatisfeito ■ Insatisfeito ■ Mediano ■ Satisfeito ■ Muito Satisfeito



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019

Os resultados obtidos foram os seguintes:

Dos 50 respondentes da pesquisa, 10% estão muito satisfeitos com o desempenho da empresa e não mudariam quase nada em sua forma de gestão.

22% se encontram satisfeitos, tendo apenas alguns pontos de melhoria para a empresa, mas ainda sim estando contente.

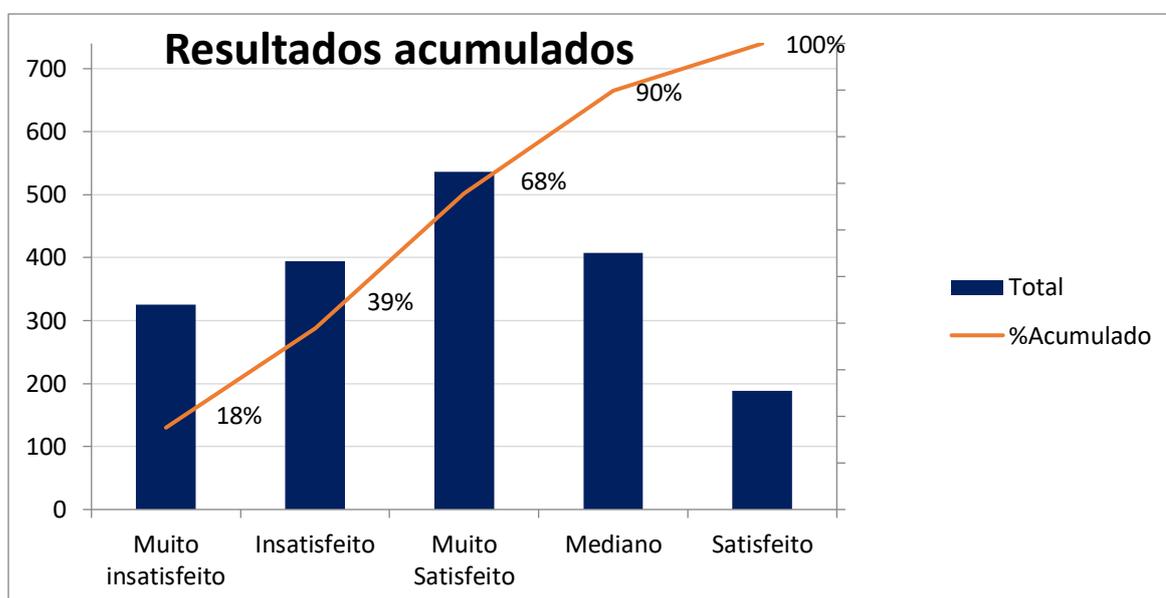
A grande maioria se encontra no meio termo, com 29%. Não estão completamente insatisfeitos e também não estão satisfeitos com a forma que a empresa faz sua gestão de pessoal, há muita coisa a melhorar ainda.

Os insatisfeitos fazem parte de 21%, ficando em 3º lugar dos mais votados.

Os muito insatisfeitos têm 18%. Estes são os colaboradores que veem que a empresa tem muito a melhorar. Estes mesmos consideram que a instituição não está no caminho certo ainda.

Afim de entender os pontos que os funcionários mais sentem insatisfação, foi feito um gráfico cumulativo, e chegou a grupos de perguntas que se trabalhadas e melhoradas a nível de satisfeito e muito satisfeito a empresa já evoluirá cerca de 39%. O ponto principal é analisar e trabalhar, como mostra o gráfico 2, os muito insatisfeitos e insatisfeitos e logo após dar foco nos demais até atingir muito satisfeito.

Gráfico 2 - Resultados acumulados



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019

Nota-se que em insatisfeito e muito insatisfeito não são a maioria, mas que se trabalhadas reduzem o nível insatisfação com a empresa.

A empresa avaliou as respostas e separou cada questão por grupos para facilitar a visualização de onde deve investir para melhorar o cenário, sendo eles:

Condições (físicas e de trabalho) – O item de condições pode ser classificado como físicas ou de trabalho. O colaborador avalia se o ambiente possui organização e limpeza, se os materiais utilizados estão em bom estado, se a empresa oferece treinamentos para qualificação, se oferece ferramentas e EPI's adequados, de qualidade e em bom estado. Este item é responsável por garantir o bem-estar e preparação do trabalhador.

Competência própria/ Automotivação – Este item diz respeito ao empenho do

colaborador, onde será avaliado também na avaliação de desempenho feito pelo gestor e pelo RH. Mas a princípio enquanto estes papéis estão invertidos, o colaborador informou na pesquisa o nível de comprometimento com suas atividades e quão importante é sentir-se motivado e pró ativo, para se sentir preparado tecnicamente, psicologicamente e emocionalmente, a importância dele se sentir bem com o trabalho que exerce e gostar do que faz para ter uma produção melhor.

Motivação da empresa – A motivação por parte da empresa é o ponto focal da avaliação, pois mantendo a qualidade de todos os itens, este conseqüentemente estará em um bom patamar. Este item é responsável por avaliar o que a organização trás de bom ao funcionário, se os benefícios e salários estão suficientes para garantir que o colaborador viva em boas condições, e se é reconhecido por seus gestores.

Com este pensamento o âmbito empresarial se encaixa perfeitamente na motivação dada pela empresa, pois sendo reconhecido o cidadão se sente realizado.

Reconhecimento: O item de reconhecimento diz respeito às respostas positivas ao trabalho executado e resultados obtidos do colaborador, sejam estas respostas vindas através de elogios, através de promoções ou aumento salarial. Ou seja, o reconhecimento vem através de alguma recompensa, seja motivacional ou de bonificação.

Portanto dentro destes grupos verificou-se a porcentagem de insatisfação e os grupos que mais obtiveram insatisfação foram detalhados por questão para entender onde o colaborador deseja mudanças.

As Tabelas 2 a 5 mostram a Porcentagem em relação as respostas dadas pelos funcionários. A Tabela 2 relaciona as condições físicas e de trabalho.

Tabela 2: Porcentagem de Condições (físicas e de trabalho)

1 - Condições (físicas e de trabalho)		
	Respostas	%
Muito insatisfeito	147	21%
Insatisfeito	155	22%
Mediano	187	27%
Satisfeito	161	23%
Muito Satisfeito	50	7%

A Tabela 3 relaciona como o funcionário se sente em relação ao reconhecimento no trabalho.

Tabela 3: Porcentagem de Reconhecimento

2- Reconhecimento		
	Respostas	%
Muito insatisfeito	44	18%
Insatisfeito	61	24%
Mediano	87	35%
Satisfeito	36	14%
Muito Satisfeito	22	9%

A Tabela 4 relaciona como o funcionário avalia a competência própria / automotivação

Tabela 4: Porcentagem de competência própria / automotivação

3 -Competência própria / Automotivação		
	Respostas	%
Muito insatisfeito	74	13%
Insatisfeito	109	20%
Mediano	160	29%
Satisfeito	132	24%
Muito Satisfeito	75	14%

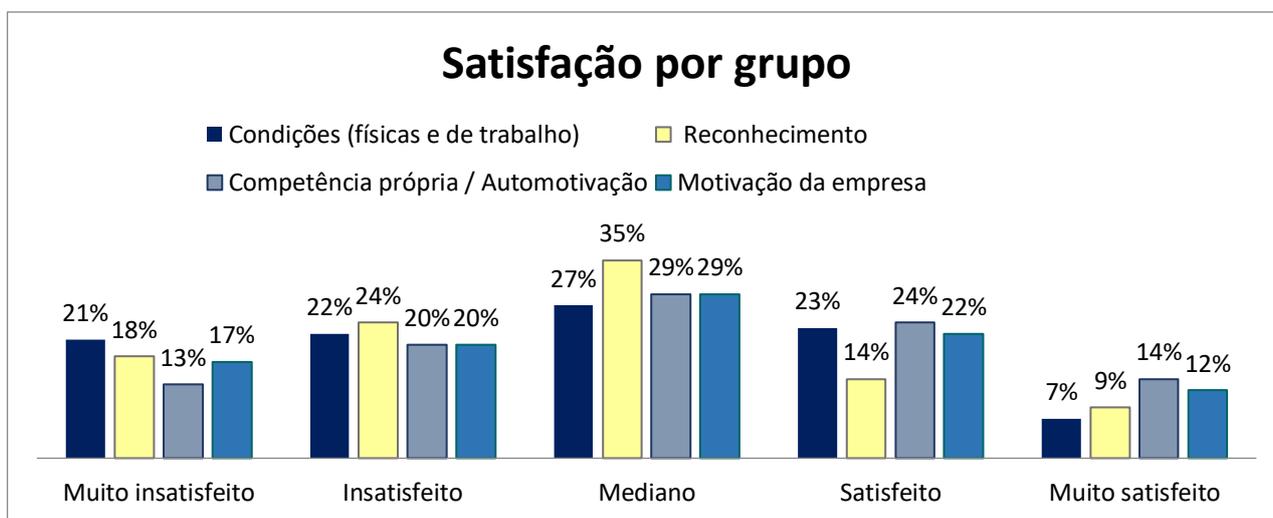
A Tabela 5 relaciona as respostas dos funcionários quanto à motivação da empresa.

Tabela 5: Porcentagem de motivação da empresa

4 - Motivação da empresa		
	Respostas	%
Muito insatisfeito	60	17%
Insatisfeito	69	20%
Mediano	102	29%
Satisfeito	78	22%
Muito Satisfeito	41	12%

Unificando os dados tem-se os seguintes resultados apresentados no gráfico 3:

Gráfico 3 - Satisfação por grupo



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019

Com esta análise chegou-se ao resultado de que o grupo que fala sobre as condições (físicas e de trabalho) e o reconhecimento da empresa, são onde mais há respostas insatisfeitas.

Dentro de condições físicas e de trabalho as perguntas respondidas que obtiveram as respostas mais negativas foram às seguintes:

- Tenho plena confiança em meus superiores;
- O meu salário é melhor ou igual a; colaboradores com o mesmo cargo de outras empresas;
- O quadro de avisos está sempre atualizado com informações relevantes
- As condições físicas do meu setor são boas;
- Minha equipe sempre se ajuda;
- A empresa é organizada;
- As condições de trabalho têm melhorado constantemente;
- Fui orientado quanto as normas e procedimentos da empresa;
- O meu superior imediato sempre me ajuda quando se é necessário;
- Os meus colegas de trabalho cooperam comigo;
- A empresa é boa para se trabalhar;
- A empresa oferece treinamento aos colaboradores;
- Os banheiros da empresa são limpos;
- Todas as áreas possuem uma boa comunicação entre si.

E no grupo de reconhecimento os itens com maior rejeição foram:

- Meus conhecidos acham que eu trabalho em uma boa empresa
- Meus conhecidos conhecem a empresa;
- Eu recebo elogios por um trabalho bem feito;
- A empresa reconhece o valor dos empregados;
- A dedicação dos empregados é reconhecida pela empresa.

Dentre elas, cabe destacar as questões que obtiveram o pior resultado:

- Tenho plena confiança em meus superiores;
- O meu salário é melhor ou igual ao de colaboradores com o mesmo cargo de outras empresas;
- O quadro de avisos está sempre atualizado com informações relevantes;
- As condições físicas do meu setor são boas.

5. CONCLUSÃO

Através deste estudo pôde-se concluir que em uma organização a motivação do colaborador é essencial para a satisfação de todos e conseqüentemente para os resultados da empresa. Uma empresa onde é aplicada uma pesquisa de satisfação tende a ser cada vez mais produtiva, visto que sabem o ponto onde se deve melhorar. Um colaborador motivado trabalha mais feliz, e não desmotiva outros.

Com esta pesquisa a empresa conseguiu chegar aos pontos onde deve focar para obter melhorias e que para melhorar é preciso investir nas condições do local de trabalho e no reconhecimento dos funcionários, além de continuar investindo na motivação e feedbacks.

A solução principal é investir nos pontos muito insatisfeito e insatisfeito, focando a princípio nas condições do ambiente trabalho e em reconhecimento do funcionário onde estão mais críticos e em seguida investir nos demais pontos insatisfeitos. Com esta ação os resultados tendem a melhorar significativamente, visto que os pontos de insatisfação somam 39% no ranking de satisfação, e melhorando estes pontos, melhora sua produção, pois colaboradores felizes produzem em maior e melhor qualidade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Motiva%C3%A7%C3%A3o>.

> Acesso em: 4 ago. 2019.

Disponível em: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/piramide-de-maslow/>

https://pt.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow> Acesso em: 7 ago. 2019.

Disponível em:<<https://blog.softwareavaliacao.com.br/piramide-de-maslow/>> Acesso em: 10 set. 2019.

Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/reconhecimento-motivacao-profissional/> > Acesso em: 11 set. 2019.

Disponível em:

<https://www.academia.edu/5020782/MOTIVA%C3%87%C3%83O_MITOS_CRENC%C3%87AS_E_MAL-ENTENDIDOS> Acesso em: 11 set. 2019

Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/vida-profissional/entenda-como-funciona-teoria-da-equidade-fundamental-equipe-de-trabalho/>> Acesso em: 11 set. 2019.

Disponível em: <<https://gennegociosegestao.com.br/author/cecilia-whitaker-bergamini/>> Acesso em: 15 set. 2019.

ARAUJO, L.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C W. **O que não é motivação**. **Revista de Administração – RAUSP**. São Paulo, v. 21, n. 4, p. 3-8, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização**. São Paulo: Manoele, 2009.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.
- HEIDER, Fritz. **A psicologia das relações interpessoais**. São Paulo: Pioneira, 1958.
- HELLER, Robert. **Como gerenciar equipes**. São Paulo: Publifolha, 2000.
- JÚLIO, C. A. **Revivendo Você**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade handbook: conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. 4. ed., V. 1. São Paulo: Makron Books, 1991.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KIERNAN, J. **Introdução à psicologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOUZES, J. M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAUSZ, R. R. **O poder, organizações, empresa e gerentes**. São Paulo: Nobel, 1991.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Qualidade de vida no trabalho**. In: Limongi - França, Ana Cristina. Et al. **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.

MAITLAND, Ian. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

MAGER, R. F.; PIPE, Peter. **Análise de problemas de desempenho**. Porto Alegre: Globo, 1979.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e Salários**. São Paulo: TR, 1996.

RAUDSEPP, Eugene. **Arte de apresentar ideias novas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.

READ, Hebert. **Arte e alienação. Redenção do robô**. Buenos Aires: Proueccion, 1967/1968.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice

Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson-prentice hall, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SACHS, R. T. **Como avaliar o desempenho e a produtividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SANT'ANNA, A.S.; MORAES, L. F. R. **Ciclo de debates. O movimento da qualidade de vida no trabalho: um estudo de suas origens, evolução, principais abordagens e avanços no Brasil**. Belo Horizonte: UFMG, 1998.

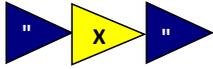
SCHMIDT, R. M.; TANNELHAUM, T. F. **A era do capital humano: o talento, a inteligência e conhecimento como forças econômicas**. São Paulo: Atlas, 1872.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; Bastos, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. 2004.

7. ANEXOS



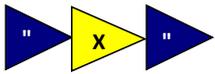
Pesquisa de clima - "X" Logística

Caro colaborador

Sua opinião é de extrema importância para sabermos como se sente trabalhando na empresa, para melhorarmos cada vez mais a qualidade do nosso ambiente de trabalho, o fazendo mais saudável e agradável para todos.

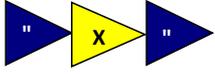
A pesquisa é individual e anônima, portanto pedimos o máximo de sinceridade. Leia atentamente as questões. Responda as questões em uma escala de 1 a 5, sendo 1 péssimo e 5 excelente.

	Administrativo ()				
	Produção ()				
	1	2	3	4	5
1 A empresa é boa para se trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 A empresa oferece treinamento aos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 O meu salário é melhor ou igual ao de colaboradores com o mesmo cargo de outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 A empresa é organizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Fui orientado quanto as normas e procedimentos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 O quadro de avisos está sempre atualizado com informações relevantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 O meu superior imediato sempre me ajuda quando se é necessário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 As condições físicas do meu setor são boas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 As condições de trabalho tem melhorado constantemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 Os banheiros da empresa são limpos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 Os meus colegas de trabalho cooperam comigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 Tenho plena confiança em meus superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
13 Minha equipe sempre se ajuda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Pesquisa de clima - "X" Logística

	1	2	3	4	5
14 Todas as áreas possuem uma boa comunicação entre si	<input type="radio"/>				
15 Eu recebo elogios por um trabalho bem feito	<input type="radio"/>				
16 A dedicação dos empregados é reconhecida pela empresa	<input type="radio"/>				
17 A empresa reconhece o valor dos empregados	<input type="radio"/>				
18 Meus conhecidos conhecem a empresa	<input type="radio"/>				
19 Meus conhecidos acham que eu trabalho em uma boa empresa	<input type="radio"/>				
20 Eu gosto de vir ao trabalho	<input type="radio"/>				
21 A qualidade do meu trabalho é de minha responsabilidade	<input type="radio"/>				
22 Emocionalmente me sinto uma pessoa feliz	<input type="radio"/>				
23 Me interesso e participo sempre que possível dos treinamentos oferecidos pela empresa	<input type="radio"/>				
24 Estou satisfeito com meu trabalho	<input type="radio"/>				
25 O meu trabalho é importante para a empresa	<input type="radio"/>				
26 Tenho conhecimento dos objetivos da empresa	<input type="radio"/>				
27 Meu comprometimento é essencial para o sucesso da equipe	<input type="radio"/>				
28 Procuro continuamente por vontade própria aperfeiçoamento	<input type="radio"/>				
29 Meu trabalho é interessante	<input type="radio"/>				
30 Me sinto motivado a realizar as tarefas do dia-a-dia	<input type="radio"/>				
31 A empresa se preocupa com a comunidade	<input type="radio"/>				



Pesquisa de clima - "X" Logística

	1	2	3	4	5
32 A empresa oferece um bom plano de assistência médica	<input type="radio"/>				
33 Recebo aumento salário nas épocas devidas	<input type="radio"/>				
34 Meu gestor é justo	<input type="radio"/>				
35 Meu trabalho permite que eu me desenvolva	<input type="radio"/>				
36 A empresa oferece bons benefícios	<input type="radio"/>				
37 Eu posso viver adequadamente com meu salário	<input type="radio"/>				

