



**TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

**CLAUDIO JOSÉ CABRAL FERREIRA**

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO: ESTUDO DOS FUNCIONÁRIOS DA HIDREL DE  
CARAGUATATUBA/ SÃO SEBASTIÃO/ UBATUBA**

CARAGUATATUBA - SP  
2017

CLAUDIO JOSÉ CABRAL FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO: ESTUDO DOS FUNCIONÁRIOS DA HIDREL DE  
CARAGUATATUBA/ SÃO SEBASTIÃO/ UBATUBA**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciências e Tecnologia, como  
exigência parcial à obtenção do título de  
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadora: Professora Doutora Marlette  
Cassia Oliveira Ferreira

CARAGUATATUBA - SP  
2017

F383i      Ferreira, Claudio José Cabral  
A importância da motivação para a satisfação no  
trabalho: estudo dos funcionários da Hidrel de  
Caraguatatuba/ São Sebastião/ Ubatuba. / Claudio José  
Cabral Ferreira. – Caraguatatuba, 2017.  
70 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em  
Processos Gerenciais) -- Instituto Federal de São Paulo,  
Câmpus Caraguatatuba, 2017.

1. Motivação no trabalho. 2. Satisfação no trabalho.  
3. Clima organizacional. I. Título.

CLAUDIO JOSÉ CABRAL FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO: ESTUDO DOS FUNCIONÁRIOS DA HIDREL DE  
CARAGUATATUBA/ SÃO SEBASTIÃO/ UBATUBA**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciências e Tecnologia, como  
exigência parcial à obtenção do título de  
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

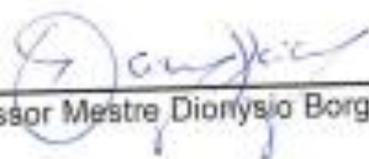
Orientadora: Professora Doutora Marlette  
Cassia Oliveira Ferreira

BANCA EXAMINADORA



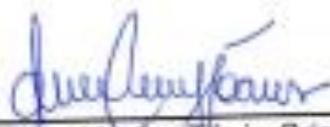
---

Professora Doutora Marlette Cassia Oliveira Ferreira



---

Professor Mestre Dionysio Borges de Freitas Junior



---

Professora Mestre Yania Cristina Lemes Soares Pontes

CLAUDIO JOSÉ CABRAL FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO: ESTUDO DOS FUNCIONÁRIOS DA HIDREL DE  
CARAGUATATUBA/ SÃO SEBASTIÃO/ UBATUBA**

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, 30/11/17



\_\_\_\_\_  
Claudio José Cabral Ferreira

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso foi submetido a todas as Normas Regimentais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, 30/11/17



\_\_\_\_\_  
Professora Doutora Marlette Cassia Oliveira  
Ferreira

Dedico esta singela obra a toda  
minha família, amigos e professores que  
direta ou indiretamente me auxiliaram  
nesse trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada.

Agradeço a minha esposa e aos meus filhos pelo o apoio, pela compreensão de que por muitas vezes durante o curso eu tive que escolher os estudos e não poder estar junto deles em certos momentos, mas eles sempre me incentivaram para que eu concluísse mais essa etapa de minha vida.

Agradeço a todos os meus amigos que sempre de alguma forma me apoiaram nessa caminhada.

Agradeço a todos os professores do Instituto pelos ensinamentos e colaborações durante o curso, agradecimento especial ao mestre Maroni, a mestre Carminha, ao Mestre Dionysio, aos professores Cesar, Marcelo e Carlos.

Agradeço a minha orientadora doutora Marlette por toda atenção, carinho e sabedoria com que me conduziu para realização deste projeto.

Agradeço aos meus colegas companheiros e amigos de sala de aula, por toda ajuda, e colaboração durante todo o curso.

Agradeço a todos os funcionários do IF, as meninas da biblioteca, o pessoal da limpeza, a turma da secretaria, o pessoal da segurança, a galera do suporte (TI), enfim a todos, que de alguma forma colaborou comigo durante o curso.

“O saber a gente aprende com os mestres e os livros. A sabedoria se aprende é com a vida e com os humildes.”

Cora Coralina

## RESUMO

As pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho, por isso o local de trabalho é de grande importância na realização das satisfações e das necessidades humanas, desde as primeiras décadas do século XX esse assunto mobiliza a atenção de pesquisadores do comportamento organizacional e de gestores empresariais. O objetivo desse estudo é identificar os indicadores motivacionais e a qualidade de vida no trabalho, tendo como objeto de estudo, os funcionários da Hidrel. Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa básica, descritiva, de campo do tipo *Survey* e de natureza quantitativa, e como instrumento de coleta de dados foi aplicado um questionário através de rede social. A população alvo são todos os 75 funcionários da empresa. Com os resultados obtidos conclui-se que o bom clima organizacional e bons relacionamentos interpessoais gerado no ambiente de trabalho motivam os funcionários se comprometerem com os objetivos da empresa.

Palavras-chave: Importância da motivação. Satisfação no trabalho. Clima organizacional.

## **ABSTRACT**

The people pass most of the time in the work, for that the work place is of great importance in the accomplishment of the satisfactions and of the human needs, since the first decades of the century XX that subject mobilizes the researchers' of the organizational behavior attention and of business managers. The objective of that study is to identify the indicators motivational and the life quality in the work tends as study object, the employees of Hidrel. This research is characterized as a research basic, descriptive, of field of the type Survey and of quantitative nature, and as instrument of collection of data was applied a questionnaire through social net. The population objective is all the 75 employees of the company. With the obtained results it is ended that the good organizational climate and good relationships interpersonal generated in the work atmosphere motivate the employees if they commit with the objectives of the company.

Keywords: importance of motivation. Job satisfaction. Organizational climate.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas de Maslow .....	19
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Por Gênero dos respondente.....	51
Gráfico 2: Por cidade onde mora.....	52
Gráfico 3: Por grau de escolaridade.....	52
Gráfico 4: Por faixa etária.....	53
Gráfico 5: Por classe social.....	53
Gráfico 6: Por tempo de vínculo com a empresa .....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil dos gestores.....	21
Quadro 2: Os fatores higiênicos (extrínsecos) do modelo de Herzberg .....	23
Quadro 3: Os fatores motivacionais (intrínsecos) do modelo de Herzberg .....	23
Quadro 4: Escala do tipo Likert com 7 pontos.....	40
Quadro 5: Apresentação das teorias analisadas.....	42
Quadro 6: Fatores higiênicos .....	43
Quadro 7: Fatores motivacionais.....	43
Quadro 8: Afetivo .....	44
Quadro 9: Obrigação em permanecer.....	45
Quadro 10: Obrigações de desempenho .....	45
Quadro 11: Afiliativa .....	45
Quadro 12: Falta de recompensas e oportunidades .....	46
Quadro 13: Linha consistente de atividades .....	46
Quadro 14: Escassez de alternativas.....	47
Quadro 15: Satisfação no trabalho.....	47
Quadro 16: Critério de classificação econômica Brasil - ABEP.....	48
Quadro 17: Grau de instrução do chefe da família.....	49
Quadro 18: Localização, idade, gênero e Tempo de permanência.....	49
Quadro 19: Grau de instrução do respondente .....	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classe social distribuída por pontuação .....	54
Tabela 2: Fatores higiênicos .....	55
Tabela 3: Fatores Motivacionais.....	57
Tabela 4: Afetivo .....	58
Tabela 5: Obrigações em permanecer .....	59
Tabela 6: Obrigações de Desempenho.....	60
Tabela 7: Afiliativa .....	61
Tabela 8: Falta de Recompensa e Oportunidade .....	62
Tabela 9: Linha Consistente de Atividades .....	63
Tabela 10: Escassez de Alternativas .....	64
Tabela 11: Satisfação no trabalho.....	65

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>18</b>
2.1	TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES	19
2.2	TEORIA X E TEORIA Y	21
2.3	TEORIA DOS DOIS FATORES	22
2.4	TEORIA ERG	24
2.5	TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND	25
2.6	TEORIA DA FIXAÇÃO DE OBJETIVOS	26
2.7	TEORIA DO REFORÇO	27
2.8	TEORIA DO PLANEJAMENTO DO TRABALHO	28
2.9	TEORIA DA EQUIDADE	29
2.10	TEORIA DA EXPECTATIVA	30
2.11	SATISFAÇÃO NO TRABALHO	31
2.11.1	TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA	33
2.12	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>36</b>
3.1	AMOSTRA	37
3.1.1	Definição da população alvo	37
3.1.2	Definição do arcabouço amostral	38
3.1.3	Escolha da técnica de amostragem	38
3.1.4	Determinação do tamanho da amostra	39
3.2	MÉTODO DA COLETA DE DADOS	39
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	41
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	41
3.4.1	Variáveis do instrumento de coleta de dados	42
3.4.1.1	Fatores higiênicos	42
3.4.1.2	Fatores motivacionais	43
3.4.1.3	Afetivo	44
3.4.1.4	Obrigações em permanecer	44
3.4.1.5	Obrigações de desempenho	45
3.4.1.6	Afiliativa	45
3.4.1.7	Falta de recompensas e oportunidades	46

3.4.1.8 Linha consistente de atividades.....	46
3.4.1.9 Escassez de alternativas .....	46
3.4.1.10 Satisfação no trabalho .....	47
3.4.1.11 Abep .....	48
3.5 PRÉ-TESTE.....	49
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>51</b>
4.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS RESPONDENTES .....	51
4.2 ANÁLISE DOS FATORES HIGIÊNICOS .....	55
4.3 ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS.....	56
4.4 ANÁLISE DO AFETIVO .....	58
3.5 ANÁLISE DE OBRIGAÇÕES EM PERMANECER .....	58
4.6 ANÁLISE DE OBRIGAÇÕES DE DESEMPENHO .....	59
4.7 ANÁLISE DO CONSTRUCTO AFILIATIVA .....	60
4.8 ANÁLISE DA FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES .....	61
4.9 ANÁLISE DA LINHA DE CONSISTENTE DE ATIVIDADES.....	62
4.10 ANÁLISE DA ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS .....	63
4.11 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	64
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Devido à competitividade no mercado e o aumento da concorrência entre empresas de comércio varejista da área de construção civil, empresas do setor buscam melhorias e diferenciais para se tornar mais competitivas a fim de conquistar a confiança de seus clientes, elevar as vendas e aumentar a lucratividade.

O setor da construção civil na região do litoral norte está aquecido em decorrência do surgimento de obras públicas como a construção da estrada que liga Caraguatatuba ao porto de São Sebastião, duplicação da rodovia dos Tamoios no trecho serra e a construção do hospital regional em Caraguatatuba, fez com que algumas empresas de grande e médio porte neste seguimento já começassem a atuar na região instalando filiais, enquanto outras empresas de pequeno porte se unem com empresas de outras cidades formando grupos de negociação e acirrando ainda mais a concorrência do mercado varejista de construção civil da região.

Com o aumento da carteira de clientes externos, a empresa sentiu a necessidade de aumentar o número de funcionários comprometidos com o objetivo da empresa, mas ela enfrentou dificuldades de suprir essa necessidade por causa da falta de capacitação e de deficiências na educação, fatores que prejudicaram a contratação de mão de obra qualificada na região. Essa mudança causada por aumento de clientes e deficiências de capacitação exige funcionários mais motivados e comprometidos com a empresa.

Ao mesmo tempo, as organizações por décadas tentaram impor que o colaborador separe a vida pessoal da vida profissional. Segundo a bibliografia pesquisada, as pessoas são como um todo, em que convivem razão e emoção, vida pessoal e profissional.

Os usos que uma pessoa der as suas capacidades humanas dependem da sua motivação, seus desejos, carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos. e diferentes motivações e cognições de uma pessoa explicam a diferença de cada uma.

Por isso, os colaboradores de uma mesma empresa se motivam por diferentes razões, cada pessoa tem que encontrar em seu ambiente de trabalho o que lhe serve de estímulo. Não existe uma regra geral em relação à

motivação que serve para todos na mesma medida e intensidade, pois cada pessoa tem sua tendência motivacional básica e por isso é necessário analisar e verificar o que é mais relevante para cada colaborador.

As pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho, por isso o local de trabalho é de grande importância na realização das satisfações e das necessidades humanas, mas apesar de tantos estudos e pesquisas, ainda há pessoas desmotivadas. Observações mostram que alguns trabalhadores se mantêm motivados na execução da tarefa até que seus objetivos sejam atendidos. Por isso é importante conhecer o perfil motivacional do funcionário e assim planejar o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da empresa, contudo a questão que impulsiona essa pesquisa é: Qual a importância da motivação para a satisfação no trabalho? O objetivo geral desse trabalho é identificar os indicadores motivacionais e a qualidade de vida no trabalho, tendo como objeto de estudo, funcionários da Hidrel.

Para coleta dos dados, o instrumento de pesquisa utilizado é um questionário estruturado de pesquisa básica descritiva.

Com base no referencial teórico o objetivo específico deste trabalho é levantar indicadores motivacionais como remuneração, relacionamento com o gestor, relacionamento com os colegas, imagem institucional, orgulho de fazer parte da empresa e qualidade de vida no trabalho.

As teorias que falam de motivação são vistas como uma saída para melhorar o desempenho profissional, como o papel do gestor deveria ser sempre o de identificar os norteadores de comportamentos de seus subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual de motivação.

É importante que a empresa faça uma pesquisa e perceba como está o nível de motivação de seus colaboradores, buscando adotar novas práticas motivacionais e contribuindo com benefícios e melhores condições de trabalho dentro do ambiente organizacional que elevem o nível de motivação e com isso o aumento da produtividade.

Atualmente no ambiente organizacional é forte a presença das relações humanas, e as organizações tentam cada vez mais valorizar seus recursos humanos em busca de maior competitividade, resgatando sua qualidade pessoal, sua autoestima e motivação, considerando seus valores pessoais e possibilitando a autonomia nas decisões.

Para compreender melhor esses tópicos realizou-se um referencial teórico buscando identificar os fatores que podem influenciar o comportamento dos colaboradores na empresa mencionada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados temas como a definição e as teorias que descrevem sobre motivação e sua importância para o aumento da produtividade no trabalho, o investimento em capital humano para manter e captar funcionários motivados pode ser um diferencial competitivo para aquelas empresas que buscam crescimento e desenvolvimento no mercado.

Robbins (2007) define motivação como uma disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização e também de satisfazer alguma necessidade individual, a motivação é formada por três elementos fundamentais que são a persistência, a intensidade do esforço e a direção, e devem ser canalizados e orientados em ações benéficas à empresa.

Motivação é o esforço que um indivíduo se dispõe para atingir uma meta ou satisfazer uma necessidade, é o impulso que faz com que as pessoas deem o melhor de si para atingir seus objetivos (DUBRIN, 2003).

Robbins (2007) e Maximiano (2008) Descrevem que a motivação é a energia ou força responsável pelas causas e motivos que levam os indivíduos a terem determinados comportamentos e ela pode ser específica como, por exemplo, uma pessoa pode estar motivada a estudar e não ter motivação para ir a um show ou vice-versa, de acordo com Maximiano (2008), a palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) e indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

Robbins (2007) destaca que a motivação é composta por três elementos-chave, intensidade ligada ao esforço que a pessoa gasta, direção se os esforços são coerentes com os objetivos da empresa e a persistência que e o tempo que o individuo mantém esse esforço para a realização da tarefa.

As pessoas normalmente perguntam antes de realizar uma atividade o que ganho ou que benefício terá para realizar tal tarefa (DUBRIN, 2003). A motivação pode ser intrínseca, quando depende do próprio indivíduo e está ligada aos valores e desejos internos de cada pessoa ou extrínseca que são fatores motivacionais externos como: ambiente, clima organizacional, dinheiro, etc. (DUBRIN, 2003).

Este trabalho encontra-se embasado nas teorias a seguir e que são divididas basicamente em dois grupos, o primeiro grupo é formado pela Teoria das Necessidades de Maslow, Teorias X e Y e a Teoria dos dois fatores, chamado de grupo das antigas teorias de motivação, o segundo grupo conhecido como teorias contemporâneas sobre motivação é formado pela Teoria das necessidades de Alderfer (ERG), a Teoria das necessidades de McClelland, a Teoria da equidade, a Teoria do reforço, a Teoria do planejamento de trabalho, a Teoria da fixação de objetivos, a Teoria das expectativas, Teoria da avaliação cognitiva, Satisfação no trabalho e Comprometimento Organizacional a serem apresentadas nos próximos capítulos deste trabalho.

## 2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

A Teoria da Hierarquia das Necessidades foi desenvolvida pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow (1943), e por isso é conhecida também como a Teoria das Necessidades de Maslow. Ele definiu cinco necessidades do ser humano e as montou em um formato de pirâmide (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Figura 1: Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: Robbins (2007, p.133)

Conforme a figura 1 Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow estão hierarquizadas em forma de pirâmide e serão apresentadas a seguir.

Na base da pirâmide estão necessidades de nível mais baixo, conhecida

como necessidades fisiológicas ou básicas estão na base dessa pirâmide e estão contidas necessidades como alimento, repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

No segundo nível estão classificadas as necessidades de segurança, pois estão relacionadas a um ambiente seguro, perda de emprego, risco a integridade física. Para DuBrin (2003), o assédio sexual é um exemplo de falta de segurança.

O terceiro nível é composto pelas necessidades sociais que são necessidades de afeto e amizade, ter a sensação de fazer parte de um grupo de pessoas, dar e receber amor (ROBBINS, 2007).

No quarto nível esta a necessidade de estima, neste nível incluem a necessidade de autoestima e a estima por parte de outras pessoas onde existe a necessidade do indivíduo ser respeitado pelos demais, com prestígio e reconhecimento (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

No topo da pirâmide esta o quinto nível que é a necessidade de auto realização ou de crescimento que é o alcance que o indivíduo tem de seu próprio potencial e auto desenvolvimento, é ser aquilo que se pode ser, o indivíduo atinge realização pessoal (ROBBINS, 2007).

DuBrin (2003), Motta e Vasconcelos (2006), juntamente com Robbins (2007) concordam que segundo a Teoria das Necessidades o comportamento das pessoas é motivado por um estado de carência que as movem para uma busca constante dessa satisfação.

Robbins (2007) descreve que as necessidades de Maslow de níveis mais baixo são satisfeita na maioria das vezes externamente como salário e acordos sindicais enquanto que as de níveis mais altos são satisfeitas internamente.

Maximiano (2008) define que de acordo com Maslow as necessidades básicas se manifestam primeiro e somente após o atendimento dessa necessidade é que surge a necessidade do nível seguinte, ou seja, uma necessidade de uma categoria anterior tem que ser completamente satisfeita para que então tenha o surgimento de uma necessidade do próximo nível.

Para Motta e Vasconcelos (2006) considera que esse processo pode alternar e não seguir um caminho linear porque as necessidades podem alternar e variar o grau e a intensidade de acordo com cada indivíduo e o meio

onde ele está inserido.

## 2.2 TEORIA X E TEORIA Y

Na década de 50 o psicólogo Douglas McGregor apresenta as duas teorias denominadas como Teoria X e Teoria Y (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

A primeira parte do pressuposto das premissas de Taylor que as pessoas são preguiçosas e que necessitam de motivação, pois encaram o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro, o controle gerencial é necessário para obter eficiência e produção (MOTTA e VASCONCELOS, 2006). A segunda baseia-se no pressuposto de que as pessoas querem e necessitam trabalhar. E são estimuladas pela administração a assumir responsabilidades, e atingir os objetivos e metas da organização e pessoais, assim como criar condições orgânicas para realização e desenvolvimento dessas características (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Para a Teoria X o trabalho é em si mesmo tedioso e uma visão negativa para a maioria das pessoas enquanto que para a Teoria Y coloca em destaque a possibilidade de desenvolvimento dos recursos humanos e uma visão positiva para a maioria das pessoas, trazendo o conceito de que em ambiente favorável, o trabalho pode ser algo natural e que promova o prazer. Portanto, para os adeptos da Teoria Y o desafio é como criar condições favoráveis para que o trabalho seja realizado (ROBBINS, 2007).

Conforme o quadro 1 é apresentada uma demonstração comparativa das premissas dos gestores que adotam a Teoria X versus os gestores que adotam a Teoria Y.

Quadro 1: Perfil dos gestores

<b>Teoria x</b> <b>Neste caso o gestor admite que:</b>	<b>Teoria Y</b> <b>Neste caso o gestor admite que:</b>
Se não controla diretamente, a equipe não produz.	Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada.
As vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais.	De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança.
Para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe.	Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir reuniões.
A maioria dos empregados não tem	Seus empregados são capazes de se

ambição e precisa de um empurrão.	autocontrolarem.
As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados.	Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.
Os trabalhadores evitam as responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.	Os trabalhadores podem considerar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se.
Como não gostam de trabalhar, os empregados precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.	Na média, as pessoas podem aprender a aceitar ou até buscar a responsabilidade.
A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostram pouca ambição.	Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras, não se trata de privilégio exclusivo daquelas que ocupam posições hierárquicas mais altas.

Fonte: Robbins (2007, p.134).

Não há evidências de que as premissas das duas teorias sejam válidas, nem que um funcionário fique mais motivado apenas pela aceitação das premissas da Teoria Y e que ambas podem ser apropriadas em certa ocasião (ROBBINS, 2007).

### 2.3 TEORIA DOS DOIS FATORES

A Teoria dos dois fatores também chamada de Teoria da Higiene-Motivação foi desenvolvida pelo psicólogo americano Frederick Herzberg (1968), conforme os autores DuBrin (2003), Robbins (2007), Motta e Vasconcelos (2006), relatam, Herzberg sofreu influência de Maslow e explicam que os fatores higiênicos ou extrínsecos estão relacionados às condições físicas do ambiente de trabalho, políticas organizacionais, salários, benefícios, relações pessoais, estilo de supervisão, etc., enquanto que os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados ao cargo, as tarefas e as atividades correspondentes com o cargo, como executar a tarefa, habilidades pessoais e responsabilidade pelo trabalho, possibilidade de crescimento, reconhecimento e orgulho pelo trabalho bem feito, definição de metas, autoavaliação, etc.

Herzberg desenvolveu a Teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho e segundo ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, os fatores higiênicos ou extrínsecos e os fatores motivacionais ou intrínsecos (ROBBINS, 2007).

Sendo que o primeiro está relacionado com o ambiente que está em volta do indivíduo, envolvem as condições físicas de trabalho e estão fora do controle das pessoas, elas apenas evitam a insatisfação no trabalho, mas isoladamente não gera motivação e apenas uma forma de evitar a insatisfação e manter o equilíbrio do ambiente organizacional, pois eles criam um clima psicológico saudável. Já os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo, aquilo que a pessoa faz, por isso, está sob o controle do indivíduo, são aqueles que quando são ótimos provocam satisfação e quando são insuficientes evitam a satisfação, de acordo com essa teoria não basta boas condições de trabalho para induzir um estado de motivação, para isto é preciso que o indivíduo esteja satisfeito com seu trabalho (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Nessa teoria o oposto de satisfação é não satisfação e o oposto de insatisfação é não insatisfação.

No quadro 2 são apresentadas as características dos fatores higiênicos.

Quadro 2: Os fatores higiênicos (extrínsecos) do modelo de Herzberg

Condição necessária, mas não suficiente para manter boa produtividade.
Atendem a necessidades básicas dos indivíduos.
Exemplos: Salários de mercado; Maquinas e Equipamentos; Ambiente aceitável; Benefícios mínimos.

Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p.74).

No quadro 3 são citadas as características que envolvem os fatores motivacionais.

Quadro 3: Os fatores motivacionais (intrínsecos) do modelo de Herzberg

Dependem das características específicas de cada indivíduo ou grupo organizacional.
Fatores identitários de difícil generalização.
Necessidades ligadas à autorealização e à autoestima.
Plano de carreira e treinamentos pode corresponder a estas necessidades.
Fatores motivacionais, enquanto mantidos, retêm os indivíduos na organização.

Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p.74).

A base da teoria dos dois fatores como Maximiano (2008) descreve é a premissa de que em situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação, os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado, eles

reduzem a insatisfação. É essa combinação de ambiente e conteúdo do trabalho que faz funcionar o motor interno, ou seja, um sem o outro tende a ser ineficaz.

## **2.4 TEORIA ERG**

O psicólogo norte americano Clayton Paul Alderfer em 1969 após seus estudos em cima da Teoria das Necessidades de Maslow redefiniu as cinco necessidades em um grupo de três, necessidade existencial que incluem todos os desejos materiais e fisiológicos, são necessidades de sobrevivência como água, comida, ar, sexo, segurança, etc., e correspondem ao primeiro e segundo níveis das necessidades de Maslow; necessidades de relacionamentos são as necessidades de relacionamentos interpessoais como o envolvimento com a família, amigos e colegas de trabalho e correspondem ao terceiro e quarto níveis das necessidades de Maslow, a necessidade de crescimento esta ligada ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, corresponde ao quinto nível da pirâmide de Maslow que são as necessidades de estima e autorealização (ROBBINS, 2007).

A Teoria ERG se contra põe à Teoria de Maslow em alguns pontos, para Adelfer não há aquela rigidez hierárquica, a transferência de um nível para outro não depende da satisfação do nível inferior, pois ele acredita que a satisfação das necessidades não é sequencial, e sim simultânea, a pessoa pode ser motivada por necessidades de diferentes níveis, por outro lado, a frustração de necessidades de um nível mais elevado conduz ao retorno das necessidades de nível inferior mesmo que estas tenham sido satisfeitas anteriormente, é o chamado principio de frustração-regressão (ROBBINS, 2007).

A Teoria ERG reconhece que a importância de cada categoria pode variar para cada individuo em particular. O gestor deve reconhecer que as pessoas têm necessidades múltiplas, por isso devem ser satisfeitas simultaneamente, caso contrario não há motivação eficaz (ROBBINS, 2007).

## 2.5 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND

David C. McClelland (1961), psicólogo americano, desenvolveu a Teoria das Necessidades Adquiridas, conhecida também como a Teoria das Necessidades de McClelland. Para ele as pessoas são motivadas por três necessidades básicas: realização, associação e poder, essa teoria da motivação esta centrada em um alto ou baixo grau de necessidades que podem ser adquiridas socialmente ou mediante aprendizagem (DUBRIN, 2003).

Necessidades de realização (*need of achievement*): reflete a vontade de atingir objetivos que apresentem algum desafio, de fazer alguma coisa melhor que anteriormente, busca da excelência, necessidade de sucesso, de assumir riscos calculados, de ser reconhecido, desenvolver-se para atingir resultados. As pessoas preferem tarefas que sejam desafiadoras, mas realizáveis, controláveis; dão mais relevância às metas do que às recompensas e esperam feedback do seu desempenho (DUBRIN, 2003).

Necessidades de afiliação ou associação (*need of affiliation*): satisfação das necessidades de relacionamento, de amizade, de compartilhar, estreitar relacionamentos e ser aceito pelos outros. As pessoas com essa orientação preferem valorizar as relações humanas, o contato com as pessoas (DUBRIN, 2003).

Necessidades de poder (*need of power*): vontade de controlar, liderança, influência ou mesmo domínio sobre os outros, busca de status. As pessoas procuram cargos que lhes confirmem poder de influenciar aos outros e ao ambiente (DUBRIN, 2003).

Os autores Motta e Vasconcelos (2006) e Robbins (2007) concordam que a Teoria de McClelland afirma que quando um indivíduo consegue algo através de algum motivo, o mesmo meio será utilizado para resolver outro problema, isto caracteriza o estilo de pessoa. E que, cada indivíduo tem nível de necessidade diferente do outro, mas nunca haverá a inexistência de qualquer uma delas, sempre existirá um traço, principalmente da realização que é aprendida na infância, McClelland estabelece pontos importantes a serem avaliados tais como o esforço do individuo a buscar *feedbacks*, a eleição de modelos a ser seguido, o estabelecimento de metas com propostas

desafiadoras e o maior controle do indivíduo para seus desejos e que a necessidade de realização foi a que recebeu maior atenção do psicólogo.

Para McClelland o clima organizacional pode ser determinado pelos estilos de administração, liderança, estrutura, é importante criar um clima organizacional que satisfaçam as necessidades do indivíduo integrando os objetivos da empresa e individuais (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

## 2.6 TEORIA DA FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

A Teoria de Fixação de Objetivos foi desenvolvida por Edwin A Locke e Gary P Latham (1981), o princípio básico dessa teoria diz que o comportamento das pessoas é motivado por suas metas e objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos. Pelo o fato dos objetivos estarem relacionados a comportamentos relevantes para o desempenho é que a Teoria da Fixação de Objetivos tem sido fortemente relacionada ao comportamento (DUBRIN, 2003).

Segundo DuBrin (2003) meta é aquilo que uma pessoa conscientemente deseja obter e as metas podem ser específicas ou genéricas.

A Teoria de Fixação de Objetivos afirma que as pessoas empenharão esforços na consecução de seus objetivos e que o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos. Do ponto de vista organizacional, a fixação de metas pode ser uma forma eficiente de manter ou aumentar o desempenho no trabalho e várias empresas têm utilizado a fixação de metas justamente para isso (DUBRIN, 2003).

Alguns fatores são necessários para que a fixação de metas aumente o desempenho no trabalho, portanto Robbins (2007) informa que:

- a) Os empregados devem estar comprometidos com a meta, ou seja, devem tê-la aceitado. O objetivo da organização não é necessariamente o objetivo pessoal de um funcionário. Porém, apenas objetivos pessoais motivam os comportamentos.
- b) O *feedback* é necessário porque permite que as pessoas saibam se o seu comportamento as está levando ou não na direção de seus objetivos.
- c) Quanto mais difícil a meta, melhor deve ser o desempenho, porque se tornam uma força motivacional poderosa.

Apesar de as pessoas nem sempre atingirem seus objetivos, quanto mais difícil ele for, melhor será o desempenho, pelo menos até que a pessoa esteja trabalhando no limite de sua capacidade. Finalmente, as metas específicas são mais efetivas do que um desafio vago, do tipo 'faça o melhor que puder'. Objetivos vagos podem ser eficientes, mas são os específicos que permitem à pessoa, saber quando ela está dando o melhor de si (ROBBINS, 2007).

## **2.7 TEORIA DO REFORÇO**

Desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner (1968), a Teoria do Reforço, conclui que as ações com consequências positivas sobre o indivíduo que as pratica tendem a ser repetidas no futuro, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado (ROBBINS, 2007).

A Teoria do Reforço declara que o comportamento das pessoas podem ser influenciados e controlados através do reforço ou recompensa dos comportamentos desejados e ignorando as ações não desejadas ou castigo do comportamento não desejado que deva ser evitado na medida em que ela contribuiria para o desenvolvimento de sentimentos de constrangimento ou mesmo de revolta (DUBRIN 2003).

A Teoria do Reforço expõe que recompensas ou reforços podem afetar o comportamento, a teoria não lida com estados internos como a motivação, então, de certa forma, essa é uma teoria não motivacional, ela explica o comportamento como função de experiências recompensadoras anteriores ou histórico de reforço. O comportamento é visto como uma resposta ao ambiente (ROBBINS, 2007).

A teoria explica que a probabilidade da ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguida por uma recompensa; inversamente, a probabilidade de um comportamento diminuir se ele for seguido de punição, os comportamentos estabelecem-se por meio de associação do comportamento com o reforço, em outras palavras, as recompensas são contingentes na ocorrência de um comportamento em particular. No contexto do trabalho, isso quer dizer que os comportamentos relevantes para o desempenho aumentarão

em frequência, se forem recompensados (DUBRIN, 2003).

As recompensas podem ser tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento), e podem ser dadas pela organização ou serem derivadas das tarefas em si, assim, a empresa pode oferecer um prêmio pelo bom desempenho, ou o bom desempenho pode resultar em uma noção de realização por si própria, ambos podem igualmente reforçar e levar a um bom desempenho contínuo (DUBRIN, 2003).

Essa ideia de que o comportamento positivo aumenta se for recompensado, é a base para os sistemas de incentivo, como pagamento por peça produzida para operários de fábricas ou comissões para vendedores. Com os sistemas de incentivo, as recompensas são resultantes de unidades individuais de produtividade, como a instalação da porta de um refrigerador ou a venda de um automóvel. Para trabalhos cuja produção pode ser quantificada, é relativamente fácil instituir programas de incentivo, para outros trabalhos pode haver comportamentos específicos e mensuráveis relevantes ao desempenho, que podem ser quantificados, como por exemplo, telefonistas que podem ser recompensados por atender ao telefone dentro de um limite específico de número de toques (DUBRIN, 2003).

Ainda assim, as recompensas podem aumentar o desempenho no trabalho sob algumas condições, mas tais condições não existem em todas as organizações. As influências por parte dos outros empregados, as limitações existentes no ambiente, por exemplo, equipamentos inadequados e a indiferença dos indivíduos quanto a um determinado tipo de recompensa (ROBBINS, 2007).

## **2.8 TEORIA DO PLANEJAMENTO DO TRABALHO**

A Teoria do Planejamento do Trabalho defende que a maneira como são organizados os elementos do trabalho pode aumentar ou reduzir a motivação, Robbins (2007) explana que os estudos de Maslow, McGregor e Herzberg abordaram a importância de se entender o próprio trabalho como uma possível fonte de motivação e que essa teoria propõe cinco dimensões essenciais:

- a) Variedade de habilidades é o grau em que o trabalho requer uma variedade de atividades diferentes.

- b) Identidade de tarefa é o grau em que o trabalho requer realização completa de uma peça inteira identificável.
- c) Significância de tarefa é grau em que o trabalho tem um impacto substancial sobre a vida ou trabalho de outras pessoas.
- d) Autonomia é o grau em que o trabalho oferece substancial liberdade, independência e arbítrio ao indivíduo do planejamento do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados.
- e) *Feedback* é o grau em que as realizações das atividades requeridas pelo trabalho resulta na obtenção direta e clara de informações sobre a eficácia do desempenho do funcionário.

As pessoas que realizam trabalhos com alta pontuação nas dimensões básicas são geralmente mais motivadas, satisfeitas e produtivas (ROBBINS, 2007).

Esta teoria argumenta que os funcionários podem adotar comportamentos e atitudes em respostas a influências por outras pessoas as quais eles têm contato, que podem ser amigos, familiares, clientes, chefes, etc. (ROBBINS, 2007).

## 2.9 TEORIA DA EQUIDADE

A Teoria da Equidade que também pode ser chamada de teoria do equilíbrio foi elaborada por John Stacy Adams (1965), e tem como base a percepção pessoal do indivíduo no que se refere ao senso de justiça na sua relação de trabalho com a empresa; parte do princípio de que a motivação depende do equilíbrio entre o que o indivíduo oferece a empresa em desempenho e as recompensas recebidas em função desse esforço. Essa noção emerge da chamada teoria da dissonância a qual sustenta que quando existe uma dissonância cognitiva, o indivíduo deve perseguir sua pronta remoção (DUBRIN, 2003).

Essa teoria diz que os indivíduos tendem a comparar com outros nas diversas situações que conhecem procurando identificar a equidade dos fatos. Robbins (2007) narra que o indivíduo faz uma avaliação subjetiva que nem sempre poderá corresponder ao fato real, e desta avaliação depende a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas.

Caso em uma comparação o indivíduo encontre alguma iniquidade, podem sentir-se injustiçados e apresentarem comportamento de rebeldia, ou por outro lado, procuram comportar-se de forma a repor a equidade, como por exemplo, sublimar o sentimento, ou seja, passa acreditar que aquilo não seria muito bom para ela justificando-se assim sua decepção. A teoria da equidade tem como foco principal a recompensa em forma de dinheiro (ROBBINS, 2007).

## **2.10 TEORIA DA EXPECTATIVA**

Robbins (2007) informa que a Teoria da Expectativa foi desenvolvida pelo psicólogo canadense Victor Vroom (1964), e relaciona três aspectos trazidos à tona pela teoria da expectativa:

- a) A teoria da expectativa enfatiza os resultados ou recompensas, por isso, é necessário que as gratificações oferecidas pela organização se alinhem com o que os funcionários aspiraram, trata-se de uma teoria baseada no interesse próprio, em que cada pessoa procura maximizar a satisfação esperada, sendo preciso se concentrar no poder de atração das recompensas, aspecto que exige a compreensão e o conhecimento do valor que os indivíduos atribuem a estas recompensas e os gestores devem buscar recompensar as pessoas com coisas que elas avaliam positivamente.
- b) A Teoria da Expectativa ressalta o comportamento esperado, as pessoas têm a necessidade de saber o que se espera dela e como ela será avaliada.
- c) A teoria volta-se para as expectativas individuais, ou seja, as expectativas que o trabalhador tem em relação ao próprio desempenho, recompensas e aos resultados da realização das metas é que serão responsáveis pelo seu nível de esforço.

A Teoria da Expectativa reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas (ROBBINS, 2007).

Maximiliano (2008) relata que um funcionário vai aplicar mais esforços se perceber que há uma forte relação entre esses três elos, mas pode ocorrer o inverso se o estímulo oferecido não for suficiente para motivá-lo, causando um insucesso da atividade e gerando uma frustração, fazendo o funcionário mudar de postura.

## 2.11 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Durante longo período de tempo satisfação e motivação no trabalho estiveram juntas nas teorias que tratavam das características individuais responsáveis por comportamentos de trabalho, como Teoria da Motivação e Higiene (HERZBERG, 1959) e Teoria da Expectativa (VROOM, 1964), (SIQUEIRA, 2008).

Siqueira (2008) explica que satisfação no trabalho é um tema que mobiliza atenção de pesquisadores do comportamento organizacional e gestores empresariais desde as primeiras décadas do século XX.

Estes estudiosos apresentavam a satisfação no trabalho como um componente da motivação que levava os trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamento de trabalho importantes para os interesses empresariais, como aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho (ROBBINS, 2007).

A partir dos anos 70 e 80, os estudos sobre comportamento humano foram expandidos e satisfação no trabalho passou a ser compreendida como uma atitude. Porém existe outro conceito que associa a satisfação às responsabilidades sociais da empresa e permite avaliar o quanto uma organização promove a saúde e o bem estar de seus funcionários (SIQUEIRA, 2008).

Para Siqueira (2008), Satisfação no Trabalho é assunto de interesse dos pesquisadores, mas também de gestores que visam adequar suas políticas e práticas de administração.

A satisfação no Trabalho está entre os fatores que compõem a chamada 'qualidade de vida no trabalho' (QVT) e é considerada uma variável importante da área de comportamento organizacional (ROBBINS, 2007).

Robbins (2007) define que Satisfação no Trabalho é um conjunto de atitudes do indivíduo em relação ao trabalho que realiza. Ele considera que o homem possui uma reação ativa às situações de trabalho que não o satisfazem, deliberando atitudes de mudanças.

A expressão 'satisfação no trabalho' representa na sua totalidade o quanto o funcionário vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Cada uma das cinco dimensões de satisfação no trabalho

compreende um foco, uma fonte ou origem de tais experiências prazerosas sendo, portanto, utilizadas as expressões 'satisfação com...' (o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho) (SIQUEIRA, 2008).

Para Siqueira (2008) investigar a satisfação no trabalho, significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto as realizações das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos.

Para aferir a Satisfação no Trabalho é utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), construída e validada no Brasil, foi desenvolvida por Mirlene Maria Matias Siqueira, Doutora em psicologia pela universidade de Brasília (1995). A EST possui itens que cobrem as cinco dimensões teórica do conceito e pode ser usada em sua forma completa de 25 itens ou na versão reduzida com 15 itens (SIQUEIRA, 2008). A EST utilizada nesta pesquisa é de versão reduzida com 15 itens.

Segundo Siqueira (2008) a EST foi construída com o objetivo de medir o grau de satisfação dos trabalhadores dentro do ambiente organizacional, levando em consideração cinco dimensões:

- a) Satisfação com os colegas de trabalho (contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento com os colegas).
- b) Satisfação com o salário (contentamento com os ganhos financeiros comparado com a carga de trabalho, com a capacidade profissional, como o custo de vida e com os esforços para a realização da tarefa).
- c) Satisfação com a chefia (contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles).
- d) Satisfação com a natureza do trabalho, (contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas).
- e) Satisfação com as promoções (contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção).

### **2.11.1 Teoria da avaliação cognitiva**

A Teoria de Avaliação Cognitiva foi desenvolvida em 1985, pelos psicólogos americanos Edward L. Deci e Richard M. Ryan, por meio de estudos sobre a motivação intrínseca e autodeterminação no comportamento humano (ROBBINS, 2007).

Quando os indivíduos realizam tarefas voluntariamente e são recompensados com uma remuneração, causa uma desmotivação e essa reação é conhecida como teoria da avaliação cognitiva que tem por objetivo entender como esse processo influencia na remuneração dentro das organizações. (ROBBINS, 2007).

Robbins (2007) declara que pesquisadores do comportamento organizacional que estudam sobre motivação afirmam que num contexto geral os fatores motivacionais intrínsecos como realização, responsabilidade e competência são independentes dos fatores motivacionais extrínsecos como alta remuneração, promoções, boas relações com a supervisão e condições agradáveis de trabalho.

## **2.12 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Comprometimento Organizacional, Siqueira (2008) informa que esse tema é pesquisado desde meados do século XX, mas que se consagrou como variável de interesse na administração a partir dos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1979), Morrow (1983), Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005). Já no Brasil, os primeiros trabalhos sobre o tema, foram realizados por Borges Andrade, Cameshi e Silva (1989) e Bastos (1994), Medeiros e Enders, (1998) apud (SIQUEIRA, 2008).

Bastos, Brandão e Pinho (1997), explicam que quando o comprometimento se situa no campo científico predomina o tratamento do construto como engajamento, disposição, adesão, forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho e com a empresa. Eles relatam que o comprometimento é tomado como estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas.

A definição de Dubrin (2003) o comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho e a interação entre as pessoas e a empresa.

Salancik (1977 apud SIQUEIRA, 2008), afirma que o comprometimento organizacional surge quando o indivíduo se sente responsável por uma ação, considera tal ação significativa, acha que ela tem consequências importantes e se considera responsável por tais consequências.

De acordo com Bastos (1994) o comprometimento organizacional possui cinco abordagens:

- a) Afetivo: onde o indivíduo se identifica com a empresa, com os objetivos dela e deseja manter-se como membro a fim de facilitar a conquista desses objetivos. Bastos (1994) destaca que o comprometimento afetivo é aquele associado à idéia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização.
- b) Instrumental ou calculativo: é comprometimento em função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da empresa. Que para Bastos (1994), comprometimento seria fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, em aspectos como salário, status e liberdade.
- c) Sociológico: relação de autoridade e de subordinação. Nessa dimensão Bastos (1994) afirma que o comprometimento do funcionário se expressa no interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade da relação autoridade/subordinação, por isso, os funcionários levam para o trabalho tanto uma orientação para seus papéis de subordinados, quanto um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação.
- d) Normativo: internalização de pressões normativas de comportamento.
- e) Comportamental: manutenção de determinadas condutas e de coerência entre seu comportamento e as suas atitudes. Para Bastos (1994) as pessoas tornam-se comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo de auto-reforçamento no qual cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência.

Meyer e Allen (1991 apud SIQUEIRA, 2008) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem. Aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e funcionários com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

Medeiros et al. (2005) resume como se caracterizam os indivíduos das três dimensões: Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam, e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

Para a identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional foi desenvolvida a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), desenvolvida e aplicada por Medeiros em 2003, publicado pela REA-d Revista Eletrônica de Administração em 2005 no volume 11, numero 1. Siqueira (2008) explica que A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional foi projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: afetiva; obrigações em permanecer; obrigações pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividades e escassez de alternativas. A escala possui 28 itens distribuídos em 4 itens para cada uma das sete bases (SIQUEIRA, 2008).

O próximo capítulo apresenta a metodologia aplicada neste trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Neste trabalho é aplicada uma pesquisa de natureza básica e de objetivo descritiva. A pesquisa básica tem a utilidade de estudar questões referentes a natureza do comportamento humano que estão ligadas a fenômenos como emoção, cognição, motivação, comportamento social e personalidade (COZBY, 2014).

Uma pesquisa descritiva tem o objetivo principal descrever características ou funções do mercado, é utilizada quando se quer analisar algo como, por exemplo, fenômenos ou fatos de uma população, a pesquisa pode ser delineada como uma união de atividades ou método sistemático para conseguir informações que ajudem na tomada de decisões (MALHOTRA, 2012).

A pesquisa descritiva é um levantamento de dados que possui técnicas padronizadas de coleta de dados por meio de questionários e observação sistemática visando descrever as características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre variáveis que são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador (ANDRADE, 2010).

Empresas comerciais, institutos educacionais e partidos políticos utilizam esse método de pesquisa porque permite coletar informações dos respondentes com economia de tempo e custos menores (ANDRADE, 2010).

Quanto à abordagem a pesquisa é quantitativa o pesquisador pode quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística contribuindo na apresentação e compreensão das informações apresentadas (MALHOTRA, 2012).

Quanto aos procedimentos utilizados na pesquisa deste trabalho foi uma pesquisa de campo e do tipo *Survey*. O procedimento *Survey* oferece algumas vantagens, entre elas, por exemplo, não deixa que o entrevistado selecione mais de uma resposta quando é permitido apenas uma, diminui o tempo de processamento dos dados antes de serem tabulados, permite ao pesquisador que crie e archive seu próprio questionário de graça (MALHOTRA, 2012).

Pesquisa de campo é comum ocorrer onde a coleta de dados é realizada no ambiente onde acontecem os fatos (ANDRADE, 2010).

Quanto ao método foi aplicado um questionário utilizando a escala do tipo Likert como método de coleta dos dados para atingir ao objetivo da pesquisa descrevendo os Fatores Higiênicos, Fatores Motivacionais, Afetivo, Obrigações em Permanecer, Obrigação de Desempenho, Afiliativa, Falta de Recompensas e Oportunidades, Linha Consistente de Atividades, Escassez de Alternativas, Satisfação com os colegas, Satisfação com o salário, Satisfação com a chefia, Satisfação com a natureza do trabalho e Satisfação com as promoções. O objetivo é coletar informações que ajudem a Identificar a importância dos benefícios para a motivação no trabalho na empresa. O questionário também contém questões de alternativas da ABEP (2015) para avaliar a vida socioeconômica dos respondentes.

### **3.1 AMOSTRA**

#### **3.1.1 Definição da população alvo**

Aaker (2011), Malhotra (2012) e Hair (2014) explicam que população alvo é a soma de todos os elementos de um grupo (pessoas, produtos, empresas) de interesse do pesquisador que possuem características comuns e informações que contribuem em relação ao problema de pesquisa.

Neste trabalho o objeto de estudo são os funcionários que atuam na área de atendimento ao cliente de uma empresa de comércio varejista de materiais para construção, No mercado há mais de 20 anos, a Hidrel tem sua origem na tradicional loja de materiais de construção Tabatinga, em Caraguatatuba, comercializando itens básicos da construção.

No mês de Abril do ano de 2000 foi inaugurada a loja no bairro do Indaiá, com apenas 100m<sup>2</sup> de construção e 8 funcionários, tendo como carro chefe produtos de hidráulica e elétrica. Logo foi ampliado o portfólio de produtos oferecidos, incluindo agora materiais de impermeabilização e pintura.

Decorridos três anos, o sucesso do empreendimento exigia ampliação dos negócios e decidiu-se por voltar às origens, abrindo a segunda unidade no bairro de Maranduba (1000m<sup>2</sup>) em Ubatuba.

Consolidando sua atuação e reconhecimento público no Litoral Norte de São Paulo, em Novembro de 2005 foi inaugurada a loja no centro de São

Sebastião (1000m<sup>2</sup>).

A Hidrel está sempre atenta às necessidades da comunidade onde atua e nesse sentido em 2017 inaugura a nova loja em Caraguatatuba, com 2.500m<sup>2</sup> de área construída, amplo estacionamento, 40 funcionários e um portfólio de mais de 10 mil produtos oferecidos, e tem adotado parcerias com fornecedores, clientes externos e clientes internos para melhorar o seu desempenho no mercado.

Em seu planejamento estratégico para atingir seu objetivo e metas tem como Missão: Proporcionar uma melhor compra para os clientes, de forma que eles fiquem satisfeitos com o preço e a qualidade dos nossos produtos.

Visão: Ser uma empresa reconhecida pela sua forma de lidar com os clientes, buscando sempre a excelência no atendimento.

Valores: Profissionalismo (conhecimento da função e da atividade; buscar desenvolvimento contínuo; executar trabalho com excelência; atender bem ao cliente); Humildade (ninguém é alto suficiente; reconhecer limitações; não ter vergonha de perguntar; assumir erros); Sustentabilidade (ter consciência das energias renováveis e fazer uso delas; comprometimento com a reciclagem; contribuir para um meio ambiente saudável; controlar o impulso do consumo, usar somente o necessário).

### **3.1.2 Definição do arcabouço amostral**

Um elemento é o objeto de pesquisa que possui as informações que o pesquisador deseja e unidade amostral contém um ou vários elementos da população que esta diante de amostragem e um arcabouço amostral é a representação dos elementos da população alvo (MALHOTRA, 2012).

Os elementos da população alvo desta pesquisa são todos os 75 funcionários envolvidos com o atendimento ao cliente.

### **3.1.3 Escolha da técnica de amostragem**

A técnica utilizada nesta pesquisa é a de amostragem não probabilística baseada por julgamento. Segundo Malhotra (2012), neste tipo de amostragem os elementos não são escolhidos ao acaso, é o pesquisador que seleciona os

elementos a serem inclusos na amostra e essa técnica pode disponibilizar ao pesquisador boa avaliação das características dos entrevistados.

Malhotra (2012), Aaker (2011) e Hair (2014) concordam que na amostragem por julgamento os elementos da população-alvo são selecionados com base no julgamento do pesquisador, útil quando não forem necessárias grandes inferências dessa população-alvo, é uma pesquisa de baixo custo e rápida porém é subjetiva e seu valor depende da criatividade e conhecimento do pesquisador.

Aaker (2011) denomina a amostragem por julgamento de amostragem intencional e explica que é aconselhável usá-la quando há ocasiões em que uma pesquisa probabilística não é viável ou quando se tem uma amostra pequena então amostragem intencional se torna mais confiável e representativa.

Neste trabalho é adotada a amostragem não probabilística por julgamento porque neste método é possível abranger todos os funcionários (população-alvo) que atuam na área de interesse da pesquisa e conquistar o objetivo dessa análise que é quantificar e descrever a importância dos benefícios para a motivação na realização de tarefas pelos colaboradores relacionados com o atendimento aos clientes da empresa mencionada anteriormente.

#### **3.1.4 Determinação do tamanho da amostra**

Trata-se de uma pesquisa censitária porque para a sua realização é entrevistada toda população-alvo. Aaker (2011) e Malhotra (2012) descrevem censo como sendo a soma de todos os elementos ou objetos de estudo de uma população e o censo é mais apropriado quando o tamanho da população é bem pequeno ou quando se quer obter informações sobre todos os elementos da população.

### **3.2 MÉTODO DA COLETA DE DADOS**

A coleta de dados para realização da pesquisa foi utilizado um questionário estruturado contendo um total de 83 (oitenta e três) questões com

perguntas fechadas do tipo dicotômicas (sim ou não), fechadas de tipo múltipla escolha e de escalas do tipo Likert com sete pontos seguindo de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

De acordo com quadro 4 é apresentada a escala do tipo Likert de 7 pontos.

Quadro 4: Escala do tipo Likert com 7 pontos

Respostas gradativas	Pontos
Concordo totalmente	7
Concordo parcialmente	6
Concordo pouco	5
Nem concordo/Nem discordo	4
Discordo pouco	3
Discordo parcialmente	2
Discordo totalmente	1

Fonte: adaptado pelo autor de Malhotra (2012).

A escala do tipo Likert é uma ferramenta que possibilita aos respondentes expressarem suas opiniões por meio de números e facilita a análise do nível das respostas e o grau de concordância referente ao assunto pesquisado (MALHOTRA, 2012).

Nas questões do tipo fechada dicotômicas são consideradas mais objetivas com pouca possibilidade de erros porque o respondente só tem uma opção de resposta das duas apresentadas e, portanto de fácil análise (MATTAR, 2007).

Em perguntas abertas, classificadas como não estruturadas o entrevistado pode responder com suas próprias palavras permitindo a ele uma maior liberdade de expressar suas atitudes e opiniões (MALHOTRA, 2012).

As perguntas fechadas de múltipla escolha o respondente escolhe uma de varias alternativas apresentadas, independente do formato da pergunta fechada, as vantagens são as mesmas, essas questões geralmente são mais fáceis de responder, existe um potencial de erro menor e levam menos tempo para responder, facilitam a tabulação e a interpretação dos dados (AAKER, 2011; MALHOTRA, 2012).

Escala do tipo Likert criada por Rensis Likert no inicio da década de 30, é muito utilizada para mensurar atitudes e comportamentos dos respondentes utilizando opções de respostas que variam de um extremo a outro como

‘discordo totalmente’ ao ‘concordo totalmente’ exigindo que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma das afirmações relacionadas ao que está sendo estudado, permitindo avaliar níveis de opinião e por meio de um conjunto de resposta é possível analisar e verificar com maior facilidade os setores que necessitam de melhorias (MALHOTRA, 2012).

### **3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

O procedimento de coleta de dados adotado nesta pesquisa foi um questionário eletrônico *on line* e com o uso de uma plataforma gratuita o *Google Drive* foi possível a elaboração e divulgação do questionário e via *internet* foi distribuído aos respondentes através da rede social *WhatsApp* e *e-mail*, já para os respondentes que não conseguiram acessar o questionário por meio do uso da *internet*, foi entregue o questionário na versão impressa.

Antes de ser aplicado o questionário é randomizado, para isso utiliza uma ferramenta disponível no Google formulários, sendo assim as questões sofreram uma sequência aleatória porque o ordenamento das afirmativas podem causar uma indução às respostas das pessoas (MALHOTRA, 2012).

No apêndice A está contido o questionário aplicado nesta pesquisa durante o período de 27/09/2017 a 12/10/2017.

### **3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Como instrumento de coleta de dados para realização desta pesquisa é utilizado um questionário estruturado de 83 questões, sendo que, 74 questões referem-se às teorias motivacionais analisadas neste trabalho e 9 questões são referentes ABEP (2015) aplicadas para avaliar a situação sócio econômica dos respondentes. Conforme o quadro 5 são apresentadas as teorias, o tipo de questões e os seus respectivos autores que serviram de base para o referencial teórico.

Quadro 5: Apresentação das teorias analisadas

<b>Teoria</b>	<b>Tipo</b>	<b>Autor e ano</b>
Fatores Higiênicos	Escala do tipo Likert de 7 pontos	Medeiros e Enders (1998 apud CARVALHO, 2013)
Fatores Motivacionais	Escala do tipo Likert de 7 pontos	Medeiros e Enders (1998 apud CARVALHO, 2013)
Afetivo	Escala do tipo Likert de 7 pontos	Medeiros, Albuquerque, et al. (2005)
Obrigações em Permanecer	Escala do tipo Likert de 7 pontos	Medeiros, Albuquerque, et al. (2005)
Obrigações de desempenho	Escala do tipo Likert de 7 pontos	Medeiros, Albuquerque, et al. (2005)
Afiliativa	Escala do tipo Likert de 7 pontos	Medeiros, Albuquerque, et al. (2005)
Falta de Recompensas e Oportunidades	Escala do tipo Likert de 7 pontos	Medeiros, Albuquerque, et al. (2005)
Linha consistente de Atividades	Escala do tipo Likert de 7 pontos	Medeiros, Albuquerque, et al. (2005)
Escassez de Alternativas	Escala do tipo Likert de 7 pontos	Medeiros, Albuquerque, et al. (2005)
Satisfação no Trabalho	Escala do tipo Likert de 7 pontos	Siqueira (2008)
Segmentação de Mercado	Múltipla escolha	ABEP (2015)
Segmentação de mercado/demográfica	Fechada do tipo dicotômica	ABEP (2015)
Demográfico	Aberta	ABEP (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4.1 Variáveis do instrumento de coleta de dados

Na realização desta pesquisa é utilizada a escala do tipo Likert de 7 pontos, sendo 1 para 'Discordo Totalmente' até 7 para 'Concordo Totalmente' em todas as teorias e as suas variáveis, exceto para as questões da ABEP (2015) onde é aplicada questões de múltipla escolhas, aberta ou fechada do tipo dicotômica.

#### 3.4.1.1 Fatores higiênicos

No quadro 6 são apresentadas as 15 variáveis retiradas do trabalho de Medeiros e Enders (1998 apud CARVALHO, 2013) para pesquisar os fatores higiênicos com objetivo de identificar esses fatores.

Quadro 6: Fatores Higiênicos

Legenda	Variável/Item
FH1	Sinto-me tranquilo no meu local de trabalho.
FH2	As condições ambientais físicas do local de trabalho são satisfatórias para realização do meu trabalho.
FH3	Minha remuneração é justa em relação ao trabalho que executo.
FH4	Tenho bom relacionamento com meu chefe.
FH5	Sinto-me seguro contra arbitrariedades.
FH6	Tenho conforto no meu local de trabalho.
FH7	Estou satisfeito com o tratamento dado pela administração para conflitos internos, problemas ou reclamações.
FH8	Minha remuneração esta de acordo com a prática no mercado.
FH9	Posso contar com a ajuda dos meus colegas para a solução de problemas inesperados.
FH10	Tenho regras e procedimentos claros para executar minhas atividades.
FH11	Sinto-me seguro quanto a minha permanência na empresa.
FH12	Tenho higiene no meu local de trabalho.
FH13	Estou satisfeito com meu salário.
FH14	Existe bom relacionamento com meus colegas de trabalho.
FH15	Os objetivos a serem atingidos pela empresa estão claros para os colaboradores

Fonte: Medeiros e Enders (1998 apud CARVALHO, 2013).

### 3.4.1.2 Fatores motivacionais

Para quantificar os fatores emocionais, no quadro 7 são apresentadas 15 variáveis retiradas do trabalho de Medeiros e Enders (1998 apud CARVALHO, 2013). Com a intenção de identificar os fatores de motivação dos funcionários.

Quadro 7: Fatores Motivacionais

Legenda	Variável/Item
FM1	Tenho facilidade de acesso as ações de formação para aperfeiçoar minhas competências.
FM2	Gosto do trabalho que realizo.
FM3	Recebo elogios e incentivos pelo meu trabalho.
FM4	Tenho oportunidade de participar das decisões importantes na empresa.
FM5	Tenho oportunidade de expressar criatividade na execução de minhas atividades.
FM7	A empresa financia cursos externos para minha qualificação profissional.
FM8	Gosto de dar o melhor pela realização de minha tarefa, mesmo sem ser solicitado.
FM9	Sinto reconhecimento da importância do meu trabalho por parte da minha chefia.
FM10	Eu tenho consciência de que no meu trabalho eu tenho direito e deveres.

FM11	Tenho oportunidades de realizar tarefas compatíveis com meus conhecimentos e interesses.
FM12	Tenho oportunidade de desenvolvimento profissional na empresa onde trabalho.
FM13	Meu trabalho me proporciona realização profissional.
FM14	Sinto reconhecimento da importância do meu trabalho por parte da comunidade.
FM15	Posso decidir sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.
FM16	As atividades que executo estão de acordo com o cargo que ocupo.

Fonte: Medeiros e Enders (1998 apud CARVALHO, 2013).

### 3.4.1.3 Afetivo

Com objetivo de verificar o constructo afetivo, são apresentadas no quadro 8 as quatro afirmativas retiradas do trabalho de Medeiros, Albuquerque, et al. (2005), para identificar o grau de comprometimento organizacional dos funcionários.

Quadro 8: Afetivo

Legenda	Variável/Item
COA1	Desde que me juntei a esta empresa, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado similar.
COA2	A razão de eu preferir esta empresa em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
COA3	Eu me identifico com a filosofia desta empresa.
COA4	Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa.

Fonte: Medeiros, Albuquerque, et al. (2005).

### 3.4.1.4 Obrigações em permanecer

Com o propósito de identificar o grau de comprometimento organizacional dos funcionários, no quadro 9 são apresentadas as quatro variáveis retiradas do trabalho de Medeiros, Albuquerque, et al. (2005), para analisar a obrigações em permanecer trabalhando na empresa.

Quadro 9: Obrigação em Permanecer

Legenda	Variável/Item
COP1	Eu não deixaria esta empresa agora porque eu tenho obrigação moral com as pessoas daqui.
COP2	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta empresa agora.
COP3	Eu me sentiria culpado se deixasse esta empresa agora.
COP4	Acredito que não seria certo deixar esta empresa agora porque tenho obrigação moral de permanecer aqui.

Fonte: Medeiros, Albuquerque, et al. (2005).

### 3.4.1.5 Obrigações de Desempenho

No quadro 10 são apresentadas as quatro questões utilizadas para medir a obrigações de desempenho, estas variáveis foram retiradas do trabalho de Medeiros, Albuquerque, et al. (2005). São empregadas para identificar a base e o grau de comprometimento dos funcionários.

Quadro 10: Obrigações de Desempenho

Legenda	Variável/Item
COD1	Todo funcionário deve buscar atingir os objetivos da empresa.
COD2	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.
COD3	O bom funcionário deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.
COD4	O funcionário tem a obrigação de sempre cumprir as suas tarefas.

Fonte: Medeiros, Albuquerque, et al. (2005).

### 3.4.1.6 Afiliativa

Conforme mostra o quadro 11, para averiguar a afiliativa são quatro afirmativas retiradas do trabalho de Medeiros, Albuquerque, et al. (2005), para identificar a base e o grau de comprometimento dos funcionários.

Quadro 11: Afiliativa

Legenda	Variável/Item
CAF1	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.
CAF2	Sou reconhecido por todos nesta empresa como um membro do grupo.
CAF3	Sinto que meus colegas me consideram membro da equipe de trabalho.
CAF4	Fazer parte do grupo e o que me leva a lutar por esta empresa.

Fonte: Medeiros, Albuquerque, et al. (2005).

### 3.4.1.7 Falta de Recompensas e Oportunidades

Com o objetivo de pesquisar as recompensas e oportunidades são apresentadas no quadro 12, quatro questões retiradas do trabalho de Medeiros, Albuquerque, et al. (2005), afim de identificar a base e o grau de comprometimento dos funcionários.

Quadro 12: Falta de recompensas e oportunidades

Legenda	Variável/Item
FRO1	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
FRO2	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta empresa.
FRO3	Minha visão pessoal sobre esta empresa é diferente daquela que eu expressei publicamente.
FRO4	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para eu nesta empresa.

Fonte: Medeiros, Albuquerque, et al. (2005).

### 3.4.1.8 Linha Consistente de Atividades

No quadro 13 são apresentadas as quatro questões retiradas do trabalho de Medeiros, Albuquerque, et al. (2005), para quantificar a linha consistente de atividades e identificar a base e o grau de comprometimento dos funcionários.

Quadro 13: Linha Consistente de Atividades

Legenda	Variável/Item
LCA1	Procuo não transgredir as regras desta empresa, pois assim, sempre mantereí meu emprego.
LCA2	Na situação atual, ficar nesta empresa, é, na realidade, uma necessidade tanto quanto desejo.
LCA3	Para conseguir ser recompensado nesta empresa é necessário expressar atitude certa.
LCA4	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.

Fonte: Medeiros, Albuquerque, et al. (2005).

### 3.4.1.9 Escassez de Alternativas

Para verificar a Escassez de Alternativas são demonstradas no quadro 14 as quatro variáveis retiradas do trabalho de Medeiros, Albuquerque, et al. (2005), para identificar a base e o grau de comprometimento dos funcionários.

Quadro 14: Escassez de Alternativas

Legenda	Variável/Item
ESCA1	Se eu decidisse deixar esta empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
ESCA2	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.
ESCA3	Uma das consequências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.
ESCA4	Não deixaria este emprego agora devido á falta de oportunidades de trabalho.

Fonte: Medeiros, Albuquerque, et al. (2005).

### 3.4.1.10 Satisfação no trabalho

Com relação a Satisfação no Trabalho o quadro 15 apresenta as variáveis retiradas da escala de satisfação no trabalho (EST) de Siqueira (2008), para quantificar os sentimentos prazerosos ou gratificantes dos funcionários.

Quadro 15: Satisfação no Trabalho

Legenda	Variável/Item
SS1	Estou satisfeito com meu salário em comparação com minha capacidade profissional.
SS2	Estou satisfeito com meu salário em comparação com o quanto eu trabalho.
SS3	Estou satisfeito com meu salário em comparação com meus esforços no trabalho.
SP1	Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido pela empresa.
SP2	Estou satisfeito com o modo pelo qual a empresa promove o seu pessoal.
SP3	Estou satisfeito com o numero de vezes em que eu já fui promovido pela empresa.
SC1	Estou satisfeito com a compreensão entre o chefe e eu.
SC2	Estou satisfeito com a capacidade profissional do meu chefe.
SC3	Estou satisfeito com o modo pelo qual meu chefe me trata.
SCT1	Estou satisfeito com o tipo de amizade que meus colegas de trabalho demonstram em relação a mim.
SCT2	Estou satisfeito com a confiança que eu tenho nos meus colegas de trabalho.
SCT3	Estou satisfeito com o espírito colaborativo dos meus colegas de trabalho.
SCC1	Ajudo os colegas de trabalho a resolver problemas.
SCC2	Ofereço-me para ajudar um colega de trabalho que está tendo dificuldades no trabalho.
SCC3	Transmito meu conhecimento a meus colegas de trabalho.

Fonte: Siqueira (2008).

### 3.4.1.11 ABEP

Com base nos critérios da ABEP (2015) é possível analisar os participantes da pesquisa de acordo com a pontuação obtida e classifica-los por classe social, gênero, localização e ou por grau de instrução.

No quadro 16 a questão aplicada é do tipo múltipla escolha e é utilizada para analisar a pontuação dos itens que cada respondente possui em sua respectiva residência, e esses dados são analisados de acordo com os critérios da ABEP (2015), conforme esse critério de classificação é possível identificar a classe econômica de cada respondente pelo sistema de pontos obtidos.

Quadro 16: Critério de classificação econômica Brasil - ABEP

Quanto itens você possui em sua casa?					
Pontuação					
Variáveis	0	1	2	3	4 ou +
Banheiros	0	3	7	10	14
Empregados domésticos	0	3	7	10	13
Automóveis	0	3	5	8	11
Microcomputador	0	3	6	8	11
Lava louça	0	3	6	6	6
Geladeira	0	2	3	5	5
Freezer	0	2	4	6	6
Lava roupa	0	2	4	6	6
DVD	0	1	3	4	6
Micro-ondas	0	2	4	4	4
Motocicleta	0	1	3	3	3
Secadora de roupas	0	2	2	2	2

Fonte: ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2015).

De acordo com o quadro 17 é analisada a pontuação devido ao grau de instrução do chefe da família do respondente e essa questão é do tipo múltipla escolha.

Quadro 17: Grau de instrução do chefe da família

Item	Pontuação
Qual o grau de escolaridade do chefe da família?	
Analfabeto / Fundamental I incompleto	0
Fundamental I completo / Fundamental II incompleto	1
Fundamental II completo / Médio incompleto	2
Médio completo / Superior incompleto	4
Superior completo	7

Fonte: ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2015).

De acordo com o quadro 18 são apresentados os itens para analisar os dados dos respondentes em relação à localização demográfica, sexo, idade e tempo de permanência na empresa, com perguntas do tipo dicotômica, do tipo aberta e do tipo múltipla escolha.

Quadro 18: Localização, Idade, Gênero e Tempo de permanência.

Item	Pontuação		Pontuação	
	Em sua residência possui água encanada?	Sim	4	Não
A rua onde está situada a sua residência é pavimentada?	Sim	2	Não	0
Qual sua idade?	Pergunta aberta			-
Qual seu sexo?	Feminino	Masculino	-	
Qual cidade você mora?	Múltipla escolha			-
Há quanto tempo esta na empresa?	Múltipla escolha			-

Fonte: ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2015).

O grau de instrução do respondente é analisado no quadro 19, com questão do tipo múltipla escolha.

Quadro 19: Grau de instrução do respondente

Item	Pontuação
Qual o seu grau de escolaridade?	
Analfabeto / Fundamental I incompleto	0
Fundamental I completo / Fundamental II incompleto	1
Fundamental II completo / Médio incompleto	2
Médio completo / Superior incompleto	4
Superior completo	7

Fonte: ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2015).

### 3.5 PRÉ-TESTE

O pré-teste é realizado para verificar, identificar, eliminar possíveis problemas e validar o instrumento de pesquisa (MALHOTRA, 2012).

O pré-teste foi aplicado para 10 funcionários inclusos na população alvo dessa pesquisa e foi observado que alguns respondentes tiveram problemas

em acessar o questionário com o aparelho celular através de um link criado na plataforma *Google* formulários e neste caso foi necessário o respondente utilizar o questionário impresso e posteriormente lançado às informações coletadas em um computador de uso pessoal do pesquisador. Com isso tornou-se possível à realização completa da coleta de dados por meio do questionário aplicado.

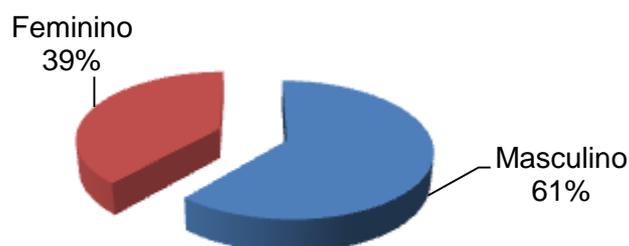
## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 4.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS RESPONDENTES

Para compor o perfil socioeconômico e informações demográficas dos funcionários respondentes é analisado dado como, gênero, cidade onde reside, grau de escolaridade, faixa etária, tempo de vínculo na empresa e classe social e estão apresentados nessa seção.

De acordo com o Gráfico 1 é possível observar que há uma predominância de homens já que 61% dos respondentes são do sexo masculino e 39% são do sexo feminino.

Gráfico 1: Por gênero dos respondentes

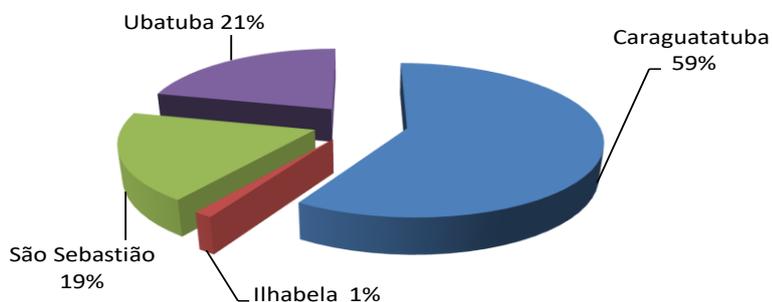


Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

Com relação à cidade onde o respondente reside, o Gráfico 2 demonstra que o município de Caraguatatuba contém 59% dos respondentes, na sequência está o município de Ubatuba com 21% e São Sebastião que tem 19%, já o município de Ilhabela tem apenas 1%.

Este domínio de Caraguatatuba se deve ao maior número da população em relação aos outros municípios vizinhos e também pelo deslocamento dos funcionários residentes em Caraguatatuba 59% e que trabalham nas unidades da empresa situadas nas cidades vizinhas.

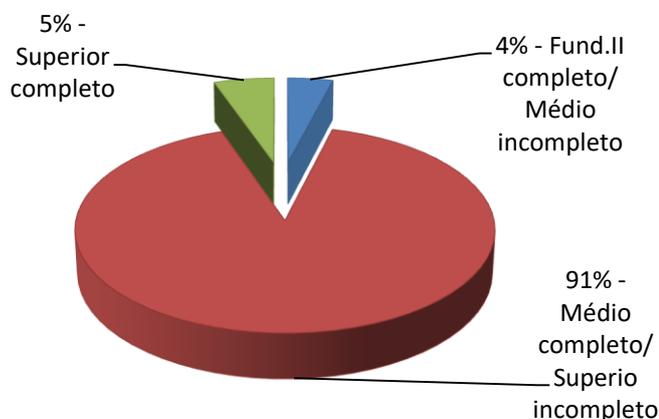
Gráfico 2: Por cidade onde mora



Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

Quanto ao grau de escolaridade 91% dos respondentes possuem o Ensino médio completo/Superior incompleto, Ensino superior completo 5%, Fundamental II completo/médio incompleto com 4%, conforme é mostrado no Gráfico 3.

Gráfico 3: Por Grau de Escolaridade



Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

Conforme o Gráfico 4, a faixa etária do público alvo dessa pesquisa está dividida em faixa etária de 18 a 30 anos com 48%, de 31 a 40 anos com 28%, de 41 a 50 com 13% e Acima de 50 anos com 11%.

Quase que metade do total dos funcionários está na faixa etária de 18 a 30 anos, portanto, pode-se perceber que a empresa oferece oportunidade ao jovem sem experiência no mercado de trabalho, e o clima organizacional da

empresa possibilita que esses funcionários interajam com outros de maior experiência o que propicia a transferência de aprendizado e conhecimento dos mais velhos aos mais jovens.

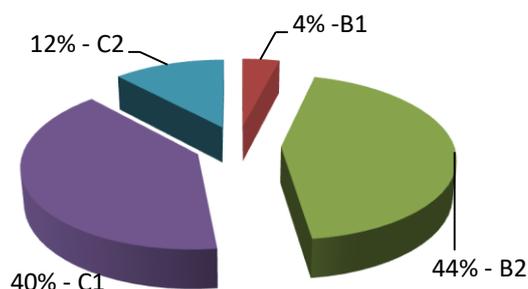
Gráfico 4: Por faixa etária



Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

Para determinar a classe social e o poder de compra dos respondentes, que é definida de acordo com o critério ABEP (2015), no gráfico 5, observa-se que a classe B2 é composta por 44% da população pesquisada, já a classe C1 obteve-se 40%, na sequência vem a classe C2 com 12%, a classe B1 com 4% dos respondente, as classes A e D-E não foram apontadas.

Gráfico 5: Por classe social



Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

Para a Abep com o uso da nova regra de classificação socioeconômica do ano de 2015, a população brasileira se divide em seis classes sociais e que

estão denominadas como A, B1, C1, C2, D, E.

A tabela 1 apresenta a escala das classes sociais segundo critérios da ABEP (2015) e a distribuição dos respondentes em relação a este critério.

Tabela 1: Classe social distribuída por pontuação

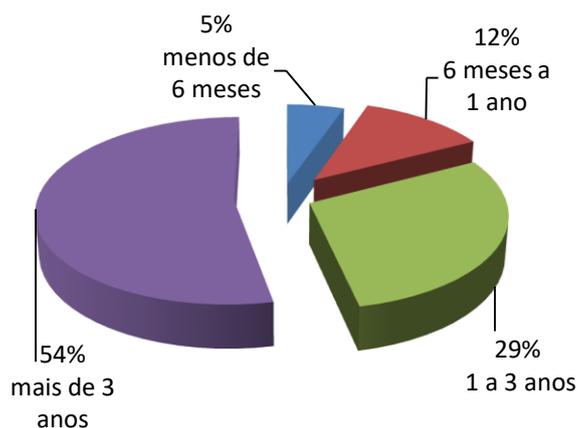
Classe	Pontos	Respondentes	Porcentagem
A	45 a 100	0	0%
B1	38 a 44	3	4%
B2	29 a 37	33	44%
C1	23 a 28	30	40%
C2	17 a 22	9	12%
D-E	0 a 16	0	0%
Total		75	100%

Fonte: ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2015).

Para a Abep com o uso da nova regra de classificação socioeconômica do ano de 2015, a população brasileira se divide em seis classes sociais e que estão denominadas como A, B1, C1, C2, D, E.

Em relação ao tempo em que trabalha para a empresa, o Gráfico 6 mostra que 54% dos respondentes estão na empresa a mais de 3 anos, 29% estão de 1 a 3 anos, 12% estão de 6 meses a 1 ano e 5% dos respondentes estão na empresa a menos de 6 meses.

Gráfico 6: Por tempo de vínculo com a empresa



Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

## 4.2 ANÁLISE DOS FATORES HIGIÊNICOS

Os autores DuBrin (2003), Motta e Vasconcelos (2006) e Robbins (2007) relatam que segundo Herzberg, os fatores higiênicos como clima organizacional, benefícios sociais, condições físicas do ambiente de trabalho, políticas da organização, relações pessoais, etc. são suficientes apenas para evitar a insatisfação, a ausência desses fatores provocaria a desmotivação, mas a presença deles não provoca motivação. Por isso são chamados de fatores extrínsecos ou ambientais.

Analisando os fatores higiênicos o constructo obteve uma média percentual simples de 91,68%. De acordo com a tabela 2, analisando as médias obtidas nota-se que no geral não há insatisfação dos respondentes e que também pode se observar pela pontuação desse constructo que existe um clima organizacional satisfatório pois todos os itens dele atingiram médias relativamente altas.

Sugere-se que os gestores façam análises periódicas desses itens a fim de manter o bom nível de clima organizacional da empresa.

Tabela 2: Fatores Higiênicos

Variável/Item	Média em %
Sinto-me tranquilo no meu local de trabalho.	94,29
As condições ambientais físicas do local de trabalho são satisfatórias para realização do meu trabalho.	93,29
Minha remuneração é justa em relação ao trabalho que executo.	85,29
Tenho bom relacionamento com meu chefe.	96,57
Sinto-me seguro contra arbitrariedades.	89,14
Tenho conforto no meu local de trabalho.	91,43
Estou satisfeito com o tratamento dado pela administração para conflitos internos, problemas ou reclamações.	86,29
Minha remuneração esta de acordo com a praticada no mercado.	83,57
Posso contar com a ajuda dos meus colegas para a solução de problemas inesperados.	93,57
Tenho regras e procedimentos claros para executar minhas atividades.	95,00
Sinto-me seguro quanto a minha permanência na empresa.	94,29

Tenho higiene no meu local de trabalho.	96,57
Estou satisfeito com meu salário.	83,57
Existe bom relacionamento com meus colegas de trabalho.	95,86
Os objetivos a serem atingidos pela empresa estão claros para os colaboradores.	96,43
Média total do constructo Fatores Higiênicos	91,68

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

### 4.3 ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS

Os Fatores Motivacionais também chamados de fatores intrínsecos referem-se ao conteúdo do cargo como às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si, liberdade de decidir como executar a tarefa, o uso de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho, reconhecimento e orgulho pelo trabalho, a existência desses fatores causa a motivação, pois está ligada a necessidade de autorealização dos indivíduos, enquanto que a presença produz motivação, a ausência desses fatores apenas inibe a satisfação, os autores ainda declaram que a motivação só é possível quando há satisfação (DUBRIN, 2003; MOTTA e VASCONCELOS, 2006; e ROBBINS, 2007).

Ao analisar os resultados da pesquisa em relação aos fatores motivacionais conforme a tabela 3 mostra o constructo teve uma média geral simples de 80,70%. Portanto, existe em uma média geral um bom índice de motivação dos funcionários, Porém existem dois itens desse constructo com índices abaixo da média que são: A empresa financia cursos externos para minha qualificação profissional obteve a média de 29,57%, e o item Tenho oportunidade de participar das decisões importantes na empresa, com média de 32,57%, portanto é possível verificar apesar do bom índice de motivação, mais de 70% dos funcionários não participam das decisões da empresa e nem recebem algum tipo de qualificação externa promovida pela a organização, assim sendo inibe a satisfação dos respondentes em relação a esses itens mencionados.

Nesse sentido sugere-se à empresa que busque parcerias com fornecedores a fim de realizar cursos ou treinamentos que qualifiquem a mão

de obra, também pode realizar reuniões periódicas para que seja possível a ouvir os funcionários e assim promover a participação dos funcionários na tomada de decisões no planejamento operacional e tático, ou realizar um *Brainstorming* (tempestade de ideias), ferramenta que pode potencializar a criatividade dos funcionários.

Tabela 3: Fatores Motivacionais

Variável/Item	Média em %
Tenho facilidade de acesso as ações de formação para aperfeiçoar minhas competências.	86,29
Gosto do trabalho que realizo.	96,00
Recebo elogios e incentivos pelo meu trabalho.	84,43
Tenho oportunidade de participar das decisões importantes na empresa.	32,57
Tenho oportunidade de expressar criatividade na execução de minhas atividades.	81,29
A empresa financia cursos externos para minha qualificação profissional.	29,57
Gosto de dar o melhor pela realização de minha tarefa, mesmo sem ser solicitado.	95,29
Sinto reconhecimento da importância do meu trabalho por parte da minha chefia.	89,00
Eu tenho consciência de que no meu trabalho eu tenho direito e deveres.	98,43
Tenho oportunidades de realizar tarefas compatíveis com meus conhecimentos e interesses.	89,57
Tenho oportunidade de desenvolvimento profissional na empresa onde trabalho.	87,43
Meu trabalho me proporciona realização profissional.	89,29
Sinto reconhecimento da importância do meu trabalho por parte da comunidade.	90,29
Posso decidir sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.	75,00
As atividades que executo estão de acordo com o cargo que ocupo.	86,14
Média total do constructo Fatores Motivacionais	80,70

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

#### 4.4 ANÁLISE DO AFETIVO

No constructo Afetivo é possível aferir o compromisso de base afetiva avaliando a intensidade do vínculo sentimental e emocional que o funcionário mantém com a empresa e se os objetivos do funcionário estão aliados com os da empresa (SIQUEIRA, 2008).

Quanto à análise dados coletado sobre o Afetivo, a tabela 4 mostra que este constructo obteve a média total simples de 88,18% e que todos os itens desse constructo atingiram médias acima de 80%, isso significa que há um alto comprometimento dos funcionários em relação aos objetivos e valores da empresa. Segundo Meyer e Allen (1998 apud MEDEIROS e ENDERS, 2004), “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem”.

Recomenda-se que os gestores busquem continuamente deixar claros os objetivos da empresa, como missão, visão e valores, e criem condições estimulantes para que seus funcionários sintam-se comprometido com os objetivos da empresa, para atingir os outros 20%.

Tabela 4: Afetivo

Variável/Item	Média em %
Desde que me juntei a esta empresa, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado similar.	81,00
A razão de eu preferir esta empresa em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	87,29
Eu me identifico com a filosofia desta empresa.	90,86
Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa.	93,57
Média total do constructo Afetivo	88,18

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

#### 3.5 ANÁLISE DE OBRIGAÇÕES EM PERMANECER

Para Siqueira (2008) Obrigações em Permanecer faz com que o funcionário normativamente comprometido acredita ter obrigações e deveres morais para com a empresa e permaneçam porque se sentem obrigados a estar dentro da organização por causa de uma dívida com a empresa ou por

retribuir um favor ou benefício recebido por ela.

Os resultados da pesquisa apontam que o constructo obrigações em permanecer obteve a média total simples de 71,11%. De acordo com a tabela 5 é possível verificar um alto comprometimento dos respondentes com boa identificação e apego associados a um bom sentimento de obrigação moral, mas quase 32% dos respondentes não se identificam com a base obrigações em permanecer, necessitando averiguar o porquê deste comportamento.

Sugere-se que a empresa mantenha ativa a política administrativa adotada e procure identificar o que pode estar causando este comportamento em uma parcela de seus funcionários.

Tabela 5: Obrigações em Permanecer

Variável/Item	Média em %
Eu não deixaria esta empresa agora porque eu tenho obrigação moral com as pessoas daqui.	72,00
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta empresa agora.	71,00
Eu me sentiria culpado se deixasse esta empresa agora.	68,71
Acredito que não seria certo deixar esta empresa agora porque tenho obrigação moral de permanecer aqui.	72,71
Média total do constructo Obrigações em Permanecer	71,11

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

#### 4.6 ANÁLISE DE OBRIGAÇÕES DE DESEMPENHO

Obrigações de Desempenho analisa sobre as crenças que o funcionário tem de suas perdas ou custos associados ao rompimento de suas relações de trabalho com a empresa, permite verificar se a permanência dele na empresa é muito mais pela garantia de um salário ou benefícios do que por gostar de fazer parte da empresa (SIQUEIRA, 2008).

Com relação aos dados coletados da pesquisa o constructo obrigações de desempenho obteve a media percentual simples de 97,11%, relatando um alto comprometimento dos respondentes e de acordo com a tabela 6, todos os itens atingiram médias simples acima de 96% , esse resultado demonstra que os

funcionários se dedicam e buscam o bom desempenho de suas tarefas no trabalho associados também ao orgulho de fazer parte da empresa.

Sugere-se que a empresa mantenha a cultura de tolerância em relação ao erro, a variabilidade humana, a compreensão de dificuldade de adaptação em relação a mudanças e continue a estimular seus funcionários com tarefas desafiadoras, interessantes e inovadoras.

Tabela 6: Obrigações de Desempenho

Variável/Item	Média em %
Todo funcionário deve buscar atingir os objetivos da empresa.	96,71
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	96,57
O bom funcionário deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	97,57
O funcionário tem a obrigação de sempre cumprir as suas tarefas.	97,57
Média total do constructo Obrigações de Desempenho	97,11

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

#### 4.7 ANÁLISE DO CONSTRUCTO AFILIATIVA

Este constructo permite aferir o nível de necessidade de afiliação do funcionário e verificar se há preferencias por situações cooperativas em vez de competitivas, sua ligação é relacionada a fatores profissionais e o comprometimento é estabelecido pela sensação de identificação e intenção de fazer parte da empresa (DUBRIN, 2003). As pessoas têm a necessidade de relacionamentos interpessoais e viver socialmente, esse fator é de grande importância no ambiente organizacional (RIBEIRO, 2010).

De acordo com os dados colhidos na pesquisa, na tabela 7 verifica-se que o constructo afiliativa obteve a média geral simples de 92,61%, sendo possível definir um alto comprometimento dos respondentes em relação a reconhecimento com 93%, pertencimento com 91%, relacionamentos interpessoais 92,71% e fazer parte do grupo 93.71%. Facilitando a formação de equipes e trabalho em grupo.

Sugere-se que para a empresa manter o esse alto comprometimento

Afiliativo com quase 93%, com o destaque de desempenho e qualidade no atendimento e na prestação de serviços, a empresa incentive, apoie e propicie esse ambiente cooperativo entre seus funcionários.

Tabela 7: Afiliativa

Variável/Item	Média em %
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	93,71
Sou reconhecido por todos nesta empresa como um membro do grupo.	93,00
Sinto que meus colegas me consideram membro da equipe de trabalho.	92,71
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	91,00
Média total do constructo Afiliativa	92,61

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

#### 4.8 ANÁLISE DA FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES

Esse constructo permite verificar pela ótica do funcionário o nível de recompensa e oportunidades que a empresa oferece a ele pelo seu esforço extra que exerce em benefício da empresa, o funcionário precisa conhecer os objetivos e metas, para avaliar o que é preciso fazer para atingir tais propósitos (DUBRIN, 2003).

A partir dos dados adquiridos na pesquisa verificou-se que o constructo Falta de Recompensas e Oportunidades obteve a média total simples de 39,93%, esse resultado indica um comprometimento baixo dos respondentes o que é positivo para a empresa porque os respondentes acreditam ter possibilidades de recompensas e oportunidades por meio de promoções e de reconhecimento pelas tarefas realizadas. Conforme relata Siqueira (2008) este constructo possui itens importantes para a sustentabilidade da empresa como reconhecimento, oportunidade de crescimento profissional e estabilidade no emprego e que quando o funcionário nota esses fatores na empresa cria-se um vínculo entre as partes.

Sugere-se que a empresa continue adotando critérios de avaliações e promoções com transparência e por méritos para que seus funcionários percebam a existência de uma equidade na visão da empresa, contribuído para

o aumento do nível de comprometimento dos funcionários diante dos itens analisados.

Tabela 8: Falta de Recompensa e Oportunidade

Variável/Item	Média em %
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	59,86
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta empresa.	43,00
Minha visão pessoal sobre esta empresa é diferente daquela que eu expresso publicamente.	25,57
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	31,29
Média total do constructo Falta de Recompensa e Oportunidade	39,93

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

#### 4.9 – ANÁLISE DA LINHA DE CONSISTENTE DE ATIVIDADES

A Linha Consistente de Atividades pode surgir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados. O funcionário sente que tem necessidade de permanecer na empresa associado aos custos de sua saída, ele permanece na organização porque precisa (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Quanto aos dados coletados na pesquisa esse constructo obteve a media total simples de 92,61%. Que significa um nível de comprometimento alto dos respondentes, mas que segundo Siqueira (2008) isso é um fator negativo para empresa porque esta base revela a necessidade de se manter um comportamento orientado pelas regras da empresa onde a relação do funcionário com a empresa é maior por obrigação do que por afeto ou desejo.

Observando a tabela 9, percebe-se que a medias simples das variáveis atingiram níveis altos o que significa que a grande maiorias dos respondentes permanecem na empresa por necessidade, ou seja, porque precisam e isso pode estar associado aos custos de sua saída ou por falta de opções no mercado de trabalho da região.

Sugere-se que a empresa faça um estudo mais analítico sobre esses

itens para identificar as causas e apresentar soluções para manter o nível de comprometimento organizacional seus funcionários.

Tabela 9: Linha Consistente de Atividades

Variável/Item	Média em %
Procuo não transgredir as regras desta empresa, pois assim, sempre mantereí meu emprego.	96,14
Na situação atual, ficar nesta empresa, é, na realidade, uma necessidade tanto quanto desejo.	84,57
Para conseguir ser recompensado nesta empresa é necessário expressar atitude certa.	93,57
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	96,14
Média total do constructo Linha Consistente de Atividades	92,61

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

#### 4.10 ANÁLISE DA ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS

Este constructo é utilizado para analisar a dimensão instrumental, quando os empregados trabalham mais por necessidade e escassez de alternativas imediatas de emprego do que dispostos a se esforçar pela empresa (BASTOS, 1994).

Com relação à análise dos dados obtidos nessa pesquisa o constructo Escassez de Alternativas obteve uma média total simples de 81,36%, significa um alto comprometimento dos respondentes e representa um aspecto negativo para a empresa. Verifica-se que os respondentes são crentes de que não há alternativas de trabalho caso tenham que sair da empresa com 87,86% e 83% acreditam que não tem alternativas imediatas de trabalho, a dependência em relação a empresa é outro fator que prevalece para continuar na organização com 75%. Siqueira et al. (2008) informa que esta base é definida como uma crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a empresa.

Sugere que a empresa promova avaliações dos valores, da cultura e do clima organizacional, mantenha o ambiente de trabalho agradável possibilitando um maior comprometimento de seus funcionários para que permaneçam na empresa, por desejo, por afeto, por vontade própria de

permanecer e não por falta de alternativas no mercado de trabalho.

Tabela 10: Escassez de Alternativas

Variável/Item	Média em %
Se eu decidisse deixar esta empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	75,00
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.	79,57
Uma das consequências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	83,00
Não deixaria este emprego agora devido á falta de oportunidades de trabalho.	87,86
Média total do constructo Escassez de Alternativas	81,36

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

Siqueira (2008) concorda com Bastos (1994), em que para interpretação dos dados coletados deve-se considerar que algumas bases de comprometimento organizacional possuem relação diretamente proporcional ao desempenho da empresa como as bases afetivas, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho e afiliativa que o alto nível de comprometimento é importante. Já na base instrumental é inversamente proporcional onde falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas é importante que o nível de comprometimento seja baixo.

#### 4.11 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Satisfação no Trabalho é um assunto de difícil análise e definição devido à complexidade e a diversidade de seus aspectos e fenômeno subjetivo que variam de pessoa para pessoa e entre o próprio indivíduo conforme as diferentes circunstâncias e acontecimentos que o envolvem o ambiente de trabalho, Siqueira (2008) lembra que os primeiros estudos sobre a satisfação no trabalho, eram considerados como um componente da motivação, que levava os trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamento importantes para o interesse empresarial, tais como o aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho.

Conforme análise dos dados coletados na pesquisa o constructo

satisfação no trabalho obteve a média total simples de 89,51%, de acordo com Siqueira (2008) a média obtida indica que os respondentes possuem satisfação no trabalho. Com relação às dimensões sobre satisfação, todas atingiram nível de satisfação e são apresentadas a seguir: Satisfação com o Salário com média simples de 81,67%; Satisfação com as promoções obteve média simples de 80,19%; Satisfação com a chefia obteve média simples de 96,62%; Satisfação com a natureza do trabalho com média simples de 94,24%; Satisfação com os colegas com média simples de 94,86%.

Deste modo aconselha-se que a empresa mantenha sempre ativo o modo de gestão praticado e favorecendo a satisfação no trabalho através do clima organizacional.

Tabela 11: Satisfação no Trabalho

Variável/Item	Média em %
Estou satisfeito com meu salário em comparação com minha capacidade profissional.	80,71
Estou satisfeito com meu salário em comparação com o quanto eu trabalho.	82,43
Estou satisfeito com meu salário em comparação com meus esforços no trabalho.	81,86
Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido pela empresa.	82,86
Estou satisfeito com o modo pelo qual a empresa promove o seu pessoal.	80,00
Estou satisfeito com o número de vezes em que eu já fui promovido pela empresa.	77,71
Estou satisfeito com a compreensão entre o chefe e eu.	96,00
Estou satisfeito com a capacidade profissional do meu chefe.	97,14
Estou satisfeito com o modo pelo qual meu chefe me trata.	96,71
Estou satisfeito com o tipo de amizade que meus colegas de trabalho demonstram em relação a mim.	95,57
Estou satisfeito com a confiança que eu tenho nos meus colegas de trabalho.	93,86
Estou satisfeito com o espírito colaborativo dos meus colegas de trabalho.	93,29

Sinto reconhecimento da importância do meu trabalho por parte da comunidade.	94,29
Ofereço-me para ajudar um colega de trabalho que está tendo dificuldades no trabalho.	95,29
Transmito meu conhecimento a meus colegas de trabalho.	95,00
Média total do constructo Satisfação no Trabalho	89,51

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os indicadores motivacionais e a qualidade de vida no trabalho, tendo como objeto de estudo, funcionários das três lojas da Hidrel localizadas nos municípios de Caraguatatuba, São Sebastião e Ubatuba. Para isso foi aplicado um questionário estruturado com questões que permitiram analisar os fatores higiênicos, fatores motivacionais, as 7 bases do comprometimento organizacional, as 5 dimensões da satisfação no trabalho e itens do critério de avaliação da ABEP. Por meio dos critérios da ABEP foi possível traçar um perfil sócio econômico e demográfico dos respondentes. A pesquisa mostrou que em relação aos respondentes não existe diferença significativa entre os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Sobre o perfil dos respondentes de acordo com os dados levantados na pesquisa verificou-se que a maioria dos funcionários pesquisados é jovem, do sexo masculino, residentes em Caraguatatuba, com ensino médio completo e estão na empresa a mais de três anos. Conforme os dados coletados observou-se que a empresa oferece oportunidade ao jovem sem experiência no mercado de trabalho, e que o clima organizacional da empresa possibilita que esses funcionários interajam com outros de maior experiência o que propicia a transferência de aprendizado e conhecimento dos mais velhos aos mais jovens.

Quanto aos fatores higiênicos que abrangem clima organizacional, ambiente de trabalho, política da empresa e relações pessoais, o constructo obteve uma média percentual simples de 91,68%, mostrando que na empresa esses indicadores estão sendo satisfatórios apesar de não serem motivadores. Sugere-se que os gestores façam análises periódicas desses itens a fim de manter o bom nível de clima organizacional da empresa.

Quanto aos fatores motivacionais que estão relacionados aos indicadores como o cargo em si, como executar a tarefa, responsabilidade e liberdade de decidir como realizar tal tarefa, o uso de habilidades pessoais, orgulho pelo trabalho, autorealização e crescimento profissional, esse o constructo obteve uma média geral simples de 80,70% portanto a pesquisa mostra que na média geral simples esses indicadores causam motivação, mas também mostra que

70% dos funcionários não participam das decisões da empresa e nem recebem algum tipo de qualificação externa promovida pela a organização, promovendo assim uma insatisfação dos respondentes com relação a esses itens. Sugere-se à empresa que busque parcerias com fornecedores a fim de realizar cursos ou treinamentos que qualifiquem a mão de obra, também pode realizar reuniões periódicas para que seja possível ouvir os funcionários e assim promover a participação dos funcionários na tomada de decisões no planejamento operacional e tático, ou realizar um Brainstorming (tempestade de ideias), ferramenta que pode potencializar a criatividade dos funcionários.

Quanto ao comprometimento organizacional a pesquisa analisou as 7 bases desenvolvidas pela EBACO Escala de Bases do Comprometimento Organizacional desenvolvida por Medeiros et al. (2005).

Base afetiva, esse constructo registrou a media simples de 88,18% mostrando que existe um alto índice de comprometimento dos funcionários em relação aos objetivos e valores da empresa. Recomenda-se que os gestores busquem continuamente deixar claro o objetivo da empresa, como missão, visão e valores, e criem condições estimulantes a fim de atingir os outros 20% dos funcionários para que eles também se sintam comprometidos com os objetivos da empresa.

Base obrigações em permanecer com 71,11% de média simples registrou um alto comprometimento dos respondentes com boa identificação e apego associados a um bom sentimento de obrigação moral, mas quase 32% dos respondentes não sentem obrigação de permanecer na empresa, necessitando averiguar o porquê deste comportamento. Aconselha-se que a empresa mantenha ativa a política administrativa adotada e procure identificar o que pode estar causando este comportamento em uma parte de seus funcionários.

Base obrigações de desempenho com média simples de 97,11%, indicando um alto comprometimento dos funcionários em relação a dedicação e desempenho de suas tarefas assim como orgulho de fazer parte da empresa.

Sugere-se que a empresa mantenha a cultura de tolerância em relação ao erro, a variabilidade humana, a compreensão de dificuldade de adaptação em relação a mudanças e continue a estimular seus funcionários com tarefas desafiadoras, interessantes e inovadoras.

Base afiliativa com média simples de aproximadamente 93% corresponde a um alto comprometimento dos respondentes referente a relacionamentos interpessoais, fazer parte do grupo, reconhecimento e pertencimento, facilitando a formação de equipes e trabalho em grupo. Recomenda-se que para a empresa incentive, apoie e propicie esse ambiente cooperativo entre seus funcionários.

Base falta de recompensas e oportunidades com uma média simples de 39,93%, esse resultado mostra que os respondentes acreditam ter possibilidades de recompensas e oportunidades por meio de promoções e de reconhecimento pelas tarefas realizadas. Aconselha-se que a empresa continue utilizando critérios de avaliações e promoções com transparência e por méritos.

Base linha consistente de atividades com média simples de 90% significando que a maioria dos funcionários permanece na empresa por necessidade ou devido aos custos de sua saída ou ainda por falta de opções no mercado de trabalho. Recomenda-se que a empresa faça um estudo mais analítico sobre esses itens para identificar as causas e apresentar soluções.

Base análise da escassez de alternativas obteve a média simples de 81,36% isso significa que os funcionários acreditam que existem poucas alternativas de emprego se caso eles venham a se desligar da empresa então permanecem na empresa, mas não por vontade própria gerando aspecto negativo. Sugere que a empresa estimule os funcionários a permanecerem na empresa, por desejo, por afeto, por vontade própria de permanecer e não por falta de alternativas no mercado de trabalho.

Com relação às dimensões sobre satisfação no trabalho, todas elas atingiram níveis excelentes, confirmando a presença da satisfação no trabalho pelos respondentes. Deste modo aconselha-se que a empresa busque de forma contínua manter o modo de gestão praticado e favorecer a satisfação no trabalho através do clima organizacional.

Durante a realização deste estudo observou algumas limitações em relação ao material teórico, pois a literatura é muito voltada para padrões americanos. Embora seja possível encontrar artigos e pesquisas que remetem ao assunto abordado encontram-se poucos autores e pesquisadores nacionais, talvez por isso diversas pesquisas possuam considerações finais convergentes.

Para estudos futuros sugere-se a realização de estudos qualitativos para que seja possível permitir uma maior compreensão sobre a importância da motivação no ambiente de trabalho. Sugere-se também que sejam feitas pesquisas junto aos gestores para que se obtenham informações sobre o comprometimento e comportamento organizacional por parte da empresa com seus funcionários. Que se faça um estudo para analisar cada loja individualmente.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ABEP. Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa. Critério de Classificação Econômica Brasil. **ABEP**, 2015. Disponível em: <<http://www.abep.org/criterio-brasil>>. Acesso em: 23 ago. 2017.
- ANDRADE, T. D. et al. Comportamento de cidadania organizacional: Um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 236-262, Abril/Junho 2017. ISSN Print version ISSN 1983-0807 on-line version ISSN 1806-4892. Acesso em 25/09/2017.
- ARAUJO, L. C. G. D.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: Estratégia e interação organizacional**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BASTOS, A. V. B. **PEPSIC - Periódicos Eletrônicos em Psicologia**. **PEPSIC - Periódicos Eletrônicos em Psicologia**, 1994. ISSN 1413-389X. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X1994000100007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 05 nov. 2017.
- \_\_\_\_\_. **Repositorio Institucional - UFBA** Universidade Federal da Bahia. UFBA, 1994. ISSN 1984-9230. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/1666>>. Acesso em: 12 out. 2017.
- \_\_\_\_\_.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por seridores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, Maio/Agosto 1997. ISSN 1415-6555. Acesso em 18/10/2017.
- CARVALHO, F. A. D. **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço publico**. **Fundação Pedro Leopoldo**, 2013. Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?q=disserta%C3%A7%C3%A3o+fatima+aparecida+de+carvalho&oq=disserta%C3%A7%C3%A3&aqs=chrome.2.0j69i57j35i39j0l3.8242j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10ª. ed. São Paulo: Bookman, 2011.
- COZBY, P. C. **Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento**. São Paulo: Atlas, 2014.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HAIR, J. F. J. et al. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de MARKETING: Uma orientação aplicada**. 6ª. ed. São Paulo: Bookman, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, p. 22, Janeiro/Fevereiro 2005. ISSN 1413-2311. <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/rt/captureCite/40696/25885>.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Tres Componentes do Comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 02, n. 03, p. 67-87, Setembro/Dezembro 1998. ISSN 1982-7849.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. D. **Teoria Geral da Administração**. 3ª rev. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

RIBEIRO, A. D. L. **Teorias da Administração**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

SHAUGHNESSY, J. J.; ZECHMEISTER, E. B.; ZECHMEISTER, J. S. **Metodologia de Pesquisa em Psicologia**. Porto Alegre: AMGH, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. São Paulo: Artmed, 2008.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

## APÊNCIDE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO

### A importância dos benefícios para a motivação no trabalho.

Agradeço a sua participação na pesquisa que contribuirá para aprovação de meu TCC do Curso de processos gerenciais no IFSP Caraguatuba.

A sua participação é muito importante para minha pesquisa e, por favor, não deixe de responder nenhum campo. Será analisada a importância de benefícios para a motivação no trabalho.

Não existe resposta certa ou errada.

\*Obrigatório.

\*Obrigatório

#### 1. Sinto-me tranqüilo no meu local de trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

#### 2. As condições ambientais físicas do local de trabalho são satisfatórias para realização do meu trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

#### 3. Minha remuneração é justa em relação ao trabalho que executo. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

#### 4. Tenho bom relacionamento com meu chefe. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

#### 5. Sinto-me seguro contra arbitrariedades. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

#### 6. Tenho conforto no meu local de trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

#### 7. Estou satisfeito com o tratamento dado pela administração para conflitos internos, problemas ou reclamações. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

#### 8. Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

#### 9. Posso contar com a ajuda dos meus colegas para a solução de problemas inesperados. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

#### 10. Tenho regras e procedimentos claros para executar minhas atividades. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						





59. Estou satisfeito com meu salário em comparação com minha capacidade profissional. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

60. Estou satisfeito com meu salário em comparação com o quanto eu trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

61. Estou satisfeito com meu salário em comparação com meus esforços no trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

62. Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido pela empresa. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

63. Estou satisfeito com o modo pelo qual a empresa promove o seu pessoal. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

64. Estou satisfeito com o número de vezes em que eu já fui promovido pela empresa. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

65. Estou satisfeito com a compreensão entre o chefe e eu. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

66. Estou satisfeito com a capacidade profissional do meu chefe. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

67. Estou satisfeito com o modo pelo qual meu chefe me trata. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

68. Estou satisfeito com o tipo de amizade que meus colegas de trabalho demonstram em relação a mim. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

69. Estou satisfeito com a confiança que eu tenho nos meus colegas de trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

70. Estou satisfeito com o espírito colaborativo dos meus colegas de trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

71. Ajudo os colegas de trabalho a resolver problemas. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

72. Ofereço-me para ajudar um colega de trabalho que está tendo dificuldades no trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

73. Transmito meu conhecimento a meus colegas de trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

74. Quantos itens você possui em sua casa? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	0	1	2	3	4 ou mais
Banheiros	<input type="radio"/>				
Empregados domésticos	<input type="radio"/>				
Automóveis	<input type="radio"/>				
Microcomputador	<input type="radio"/>				
Lava louça	<input type="radio"/>				
Geladeira	<input type="radio"/>				
Freezer	<input type="radio"/>				
Lava roupa	<input type="radio"/>				
DVD	<input type="radio"/>				
Microondas	<input type="radio"/>				
Motocicleta	<input type="radio"/>				
Secadora de roupas	<input type="radio"/>				

75. Qual o grau de escolaridade do chefe da família? \*

Marcar apenas uma oval.

- Analfabeto / Fundamental I incompleto
- Fundamental I completo / Fundamental II incompleto
- Fundamental II completo / Médio incompleto
- Médio completo / Superior incompleto
- Superior completo

76. Qual o seu grau de escolaridade? \*

Marcar apenas uma oval.

- Analfabeto / Fundamental I incompleto  
 Fundamental I completo / Fundamental II incompleto  
 Fundamental II completo / Médio incompleto  
 Médio completo / Superior incompleto  
 Superior completo

77. Em sua residência possui água encanada? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

78. A rua onde esta situada a sua residencia é pavimentada? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

79. Qual sua idade? \*

Somente números.

\_\_\_\_\_

80. Qual seu sexo? \*

Marcar apenas uma oval.

- Feminino  
 Masculino

81. Qual cidade você mora? \*

Marcar apenas uma oval.

- Caragatatuba  
 Ihabela  
 São Sebastião  
 Ubatuba  
 Outro: \_\_\_\_\_

82. A unidade da empresa em que você trabalha fica em qual município? \*

Marcar apenas uma oval.

- Caragatatuba  
 São Sebastião  
 Ubatuba  
 Outro: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo esta na empresa? \*

- Menos de 6 meses  
 De 6 meses a 1 ano  
 De 1 ano a 3 anos  
 Mais de 3 anos

## APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS DADOS

Quadro 1: Fatores Higiênicos

Legenda	Variável/Item	Escala do tipo Likert (de 1 a 7 pontos)							Média do Item	Média em %	
			1	2	3	4	5	6			7
FH1	Sinto-me tranquilo no meu local de trabalho.	Qtd.	0	0	0	1	7	13	54	6,6	94,29
		%	0	0	0	1,5	9,5	17	72		
FH2	As condições ambientais físicas do local de trabalho são satisfatórias para realização do meu trabalho.	Qtd.	0	0	0	0	8	19	48	6,53	93,29
		%	0	0	0	0	11	25	64		
FH3	Minha remuneração é justa em relação ao trabalho que executo.	Qtd.	0	0	0	1	18	38	18	5,97	85,29
		%	0	0	0	1	24	51	24		
FH4	Tenho bom relacionamento com meu chefe.	Qtd.	0	0	0	0	1	16	58	6,76	96,57
		%	0	0	0	0	2	21	77		
FH5	Sinto-me seguro contra arbitrariedades.	Qtd.	0	0	0	0	15	27	33	6,24	89,14
		%	0	0	0	0	20	36	44		
FH6	Tenho conforto no meu local de trabalho.	Qtd.	0	0	0	0	6	33	36	6,4	91,43
		%	0	0	0	0	8	44	48		
FH7	Estou satisfeito com o tratamento dado pela administração para conflitos internos, problemas ou reclamações.	Qtd.	0	0	0	1	13	43	18	6,04	86,29
		%	0	0	0	2	17	57	24		
FH8	Minha remuneração esta de acordo com a praticada no mercado.	Qtd.	0	0	1	2	15	46	11	5,85	83,57
		%	0	0	1	3	20	61	15		
FH9	Posso contar com a ajuda dos meus colegas para a solução de problemas inesperados.	Qtd.	0	0	0	0	3	28	44	6,55	93,57
		%	0	0	0	0	4	37	59		
FH10	Tenho regras e procedimentos claros para executar minhas atividades.	Qtd.	0	0	0	0	3	20	52	6,65	95,00
		%	0	0	0	0	4	27	69		
FH11	Sinto-me seguro quanto a minha permanência na empresa.	Qtd.	0	0	0	0	7	16	52	6,6	94,29
		%	0	0	0	0	9	22	69		
FH12	Tenho higiene no meu local de trabalho.	Qtd.	0	0	0	0	1	16	58	6,76	96,57
		%	0	0	0	0	2	21	77		
FH13	Estou satisfeito com meu salário.	Qtd.	0	0	2	0	14	50	9	5,85	83,57
		%	0	0	3	0	18	67	12		
FH14	Existe bom relacionamento com meus colegas de trabalho.	Qtd.	0	0	0	0	5	12	58	6,71	95,86
		%	0	0	0	0	7	16	77		
FH15	Os objetivos a serem atingidos pela empresa estão claros para os colaboradores.	Qtd.	0	0	0	0	3	20	58	6,71	95,86
		%	0	0	0	0	3	20	77		
Média total do Constructo									6,42	91,68	

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

Quadro 2: Fatores Motivacionais

Legenda	Variável/Item	Escala do tipo Likert (de 1 a 7 pontos)							Média do Item	Média em %	
			1	2	3	4	5	6			7
FM1	Tenho facilidade de acesso as ações de formação para aperfeiçoar minhas competências.	Qtd.	0	0	1	0	11	46	17	6,04	86,29
		%	0	0	1	0	15	61	23		
FM2	Gosto do trabalho que realizo.	Qtd.	0	0	0	0	1	19	55	6,72	96,00
		%	0	0	0	0	1	26	73		
FM3	Recebo elogios e incentivos pelo meu trabalho.	Qtd.	2	0	0	1	10	47	15	5,91	84,43
		%	3	0	0	1	12	63	20		
FM4	Tenho oportunidade de participar das decisões importantes na empresa.	Qtd.	53	0	2	2	7	8	3	2,28	32,57
		%	71	0	3	3	9	10	4		
FM5	Tenho oportunidade de expressar criatividade na execução de minhas atividades.	Qtd.	2	0	0	1	23	37	12	5,69	81,29
		%	3	0	0	1	31	49	16		
FM6	A empresa financia cursos externos para minha qualificação profissional.	Qtd.	54	4	1	3	4	5	4	2,07	29,57
		%	73	5	1	4	5	7	5		
FM7	Gosto de dar o melhor pela realização de minha tarefa, mesmo sem ser solicitado.	Qtd.	2	0	0	0	0	13	60	6,67	95,29
		%	3	0	0	0	0	17	80		
FM8	Sinto reconhecimento da importância do meu trabalho por parte da minha chefia.	Qtd.	0	0	0	1	4	47	23	6,23	89,00
		%	0	0	0	1	5	63	31		
FM9	Eu tenho consciência de que no meu trabalho eu tenho direito e deveres.	Qtd.	0	0	0	0	0	8	67	6,89	98,43
		%	0	0	0	0	0	11	89		
FM10	Tenho oportunidades de realizar tarefas compatíveis com meus conhecimentos e interesses.	Qtd.	0	0	0	0	6	43	26	6,27	89,57
		%	0	0	0	0	8	57	35		
FM11	Tenho oportunidade de desenvolvimento profissional na empresa onde trabalho.	Qtd.	0	0	1	0	8	46	20	6,12	87,43
		%	0	0	1	0	11	61	27		
FM12	Meu trabalho me proporciona realização profissional.	Qtd.	0	0	0	0	6	44	25	6,25	89,29
		%	0	0	0	0	8	59	33		
FM13	Sinto reconhecimento da importância do meu trabalho por parte da comunidade.	Qtd.	0	0	0	1	9	30	35	6,32	90,29
		%	0	0	0	1	12	40	47		
FM14	Posso decidir sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.	Qtd.	3	1	3	2	29	32	5	5,25	75,00
		%	4	1	4	3	39	42	7		
FM15	As atividades que executo estão de acordo com o cargo que ocupo.	Qtd.	0	0	1	1	8	50	15	6,03	86,14
		%	0	0	1	1	11	67	20		
Média total do Constructo									5,65	80,70	

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

Quadro 3: Afetivo

Legenda	Variável/Item	Escala do tipo Likert (de 1 a 7 pontos)							Média do Item	Média em %	
			1	2	3	4	5	6			7
COA1	Desde que me juntei a esta empresa, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado similar.	Qtd.	0	0	1	4	19	46	5	5,67	81,00
		%	0	0	1	5	25	62	7		
COA2	A razão de eu preferir esta empresa em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	Qtd.	0	0	0	2	8	45	20	6,11	87,29
		%	0	0	0	3	10	60	27		
COA3	Eu me identifico com a filosofia desta empresa.	Qtd.	0	0	1	0	3	38	33	6,36	90,86
		%	0	0	1	0	4	51	44		
COA4	Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa.	Qtd.	0	0	0	0	2	30	43	6,55	93,57
		%	0	0	0	0	3	40	57		
Média total do Constructo									6,17	88,18	

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

Quadro 4: Obrigações em Permanecer

Legenda	Variável/Item	Escala do tipo Likert (de 1 a 7 pontos)							Média do Item	Média em %	
			1	2	3	4	5	6			7
COP1	Eu não deixaria esta empresa agora porque eu tenho obrigação moral com as pessoas daqui.	Qtd.	0	0	1	4	19	46	5	5,04	72,00
		%	0	0	1	5	25	62	7		
COP2	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta empresa agora.	Qtd.	0	0	0	2	8	45	20	4,97	71,00
		%	0	0	0	3	10	60	27		
COP3	Eu me sentiria culpado se deixasse esta empresa agora.	Qtd.	0	0	1	0	3	38	33	4,81	68,71
		%	0	0	1	0	4	51	44		
COP4	Acredito que não seria certo deixar esta empresa agora porque tenho obrigação moral de permanecer aqui.	Qtd.	0	0	0	0	2	30	43	5,09	72,71
		%	0	0	0	0	3	40	57		
Média total do Constructo									4,98	71,11	

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

Quadro 5: Obrigações de Desempenho

Legenda	Variável/Item	Escala do tipo Likert (de 1 a 7 pontos)							Média do Item	Média em %	
			1	2	3	4	5	6			7
COD1	Todo funcionário deve buscar atingir os objetivos da empresa.	Qtd.	0	0	0	1	2	10	62	6,77	96,71
		%	0	0	0	1	3	13	83		
COD2	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa	Qtd.	0	0	0	0	0	18	57	6,76	96,57
		%	0	0	0	0	0	24	76		
COD3	O bom funcionário deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis	Qtd.	0	0	0	0	0	13	62	6,83	97,57
		%	0	0	0	0	0	17	83		
COD4	O funcionário tem a obrigação de sempre cumprir as suas tarefas.	Qtd.	0	0	0	0	1	10	64	6,83	97,57
		%	0	0	0	0	1	13	86		
Média total do Constructo									6,80	97,11	

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

Quadro 6: Afiliativa

Legenda	Variável/Item	Escala do tipo Likert (de 1 a 7 pontos)							Média do Item	Média em %	
			1	2	3	4	5	6			7
CAF1	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	Qtd.	0	0	0	0	9	15	51	6,56	93,71
		%	0	0	0	0	12	20	68		
CAF2	Sou reconhecido por todos nesta empresa como um membro do grupo.	Qtd.	0	0	0	0	11	15	49	6,51	93,00
		%	0	0	0	0	15	20	65		
CAF3	Sinto que meus colegas me consideram membro da equipe de trabalho.	Qtd.	0	0	0	0	11	16	48	6,49	92,71
		%	0	0	0	0	15	21	64		
CAF4	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	Qtd.	0	0	0	0	10	27	38	6,37	91,00
		%	0	0	0	0	13	36	51		
Média total do Constructo									6,48	92,61	

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

Quadro 7: Falta de Recompensa e Oportunidade

Legenda	Variável/Item	Escala do tipo Likert (de 1 a 7 pontos)							Média do Item	Média em %	
			1	2	3	4	5	6			7
FR01	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	Qtd.	14	4	5	13	14	20	5	4,19	59,86
		%	19	5	7	16	19	27	7		
FR02	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta empresa.	Qtd.	23	7	14	16	10	2	3	3,01	43,00
		%	31	9	19	21	13	3	4		
FR03	Minha visão pessoal sobre esta empresa é diferente daquela que eu expressei publicamente.	Qtd.	49	8	13	1	0	2	2	1,79	25,57
		%	65	11	17	1	0	3	3		
FR04	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	Qtd.	40	13	9	3	3	5	2	2,19	31,29
		%	53	17	12	4	4	7	3		
Média total do Constructo									2,80	39,93	

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

Quadro 8: Linha Consistente de Atividades

Legenda	Variável/Item	Escala do tipo Likert (de 1 a 7 pontos)							Média do Item	Média em %	
			1	2	3	4	5	6			7
LCA1	Procuo não transgredir as regras desta empresa, pois assim, sempre manterei meu emprego.	Qtd.	1	0	0	0	2	10	62	6,73	96,14
		%	1	0	0	0	3	13	83		
LCA2	Na situação atual, ficar nesta empresa, é, na realidade, uma necessidade tanto quanto desejo.	Qtd.	1	0	3	5	12	24	30	5,92	84,57
		%	1	0	4	7	16	32	40		
LCA3	Para conseguir ser recompensado nesta empresa é necessário expressar atitude certa.	Qtd.	0	0	0	0	7	20	48	6,55	93,57
		%	0	0	0	0	9	27	64		
LCA4	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	Qtd.	0	0	0	0	3	14	58	6,73	96,14
		%	0	0	0	0	4	19	77		
Média total do Constructo									6,48	92,61	

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

Quadro 9: Escassez de Alternativas

Legenda	Variável/Item	Escala do tipo Likert (de 1 a 7 pontos)							Média do Item	Média em %	
			1	2	3	4	5	6			7
ESCA1	Se eu decidisse deixar esta empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	Qtd.	5	4	2	3	16	32	13	5,25	75,00
		%	7	5	3	4	21	43	17		
ESCA2	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.	Qtd.	0	1	5	7	14	33	16	5,57	79,57
		%	0	1	7	9	19	44	20		
ESCA3	Uma das consequências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	Qtd.	3	0	3	1	11	34	23	5,81	83,00
		%	4	0	4	1	15	45	31		
ESCA4	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	Qtd.	0	1	1	3	6	34	30	6,15	87,86
		%	0	1	1	4	8	46	40		
Média total do Constructo									5,70	81,36	

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

Quadro 10: Satisfação no Trabalho

Legenda	Variável/Item	Escala do tipo Likert (de 1 a 7 pontos)							Média do Item	Média em %	
			1	2	3	4	5	6			7
SS1	Estou satisfeito com meu salário em comparação com minha capacidade profissional.	Qtd.	0	0	2	0	26	41	6	5,65	80,71
		%	0	0	2	0	35	55	8		
SS2	Estou satisfeito com meu salário em comparação com o quanto eu trabalho.	Qtd.	0	0	0	1	20	49	5	5,77	82,43
		%	0	0	0	1	27	65	7		
SS3	Estou satisfeito com meu salário em comparação com meus esforços no trabalho.	Qtd.	0	0	2	0	22	43	8	5,73	81,86
		%	0	0	2	0	29	58	11		
SP1	Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido pela empresa.	Qtd.	0	0	0	3	20	41	11	5,8	82,86
		%	0	0	0	4	26	55	15		
SP2	Estou satisfeito com o modo pelo qual a empresa promove o seu pessoal.	Qtd.	0	0	1	1	31	36	6	5,6	80,00
		%	0	0	1	1	42	48	8		
SP3	Estou satisfeito com o número de vezes em que eu já fui promovido pela empresa.	Qtd.	0	0	2	8	30	25	10	5,44	77,71
		%	0	0	2	11	41	33	13		
SC1	Estou satisfeito com a compreensão entre o chefe e eu.	Qtd.	0	0	0	0	3	15	57	6,72	96,00
		%	0	0	0	0	4	20	76		
SC2	Estou satisfeito com a capacidade profissional do meu chefe.	Qtd.	0	0	0	0	1	13	61	6,8	97,14
		%	0	0	0	0	1	17	82		
SC3	Estou satisfeito com o modo pelo qual meu chefe me trata.	Qtd.	0	0	0	0	1	15	59	6,77	96,71
		%	0	0	0	0	1	20	79		
ST1	Estou satisfeito com o tipo de amizade que meus colegas de trabalho demonstram em relação a mim.	Qtd.	0	0	0	0	4	15	56	6,69	95,57
		%	0	0	0	0	5	20	75		
ST2	Estou satisfeito com a confiança que eu tenho nos meus colegas de trabalho.	Qtd.	0	0	0	0	7	18	50	6,57	93,86
		%	0	0	0	0	9	24	67		
ST3	Estou satisfeito com o espírito colaborativo dos meus colegas de trabalho.	Qtd.	0	0	0	0	8	19	48	6,53	93,29
		%	0	0	0	0	11	25	64		
SCC1	Sinto reconhecimento da importância do meu trabalho por parte da comunidade.	Qtd.	0	0	0	0	6	18	51	6,6	94,29
		%	0	0	0	0	8	24	68		
SCC2	Ofereço-me para ajudar um colega de trabalho que está tendo dificuldades no trabalho.	Qtd.	0	0	0	1	5	12	57	6,67	95,29
		%	0	0	0	1	7	16	76		
SC3	Transmito meu conhecimento a meus colegas de trabalho	Qtd.	0	0	0	1	7	9	58	6,65	95,00
		%	0	0	0	1	9	12	78		
Média total do Constructo									6,27	89,51	

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2017).

## APÊNDICE - C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO  
CAMPUS CARAGUATATUBA

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional

Esta pesquisa está sendo realizada por Cláudio José Cabral Ferreira, aluno do Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais no Instituto Federal de Educação e Tecnologia-Campus Caraguatatuba, como Trabalho de Conclusão de Curso, sendo orientado pela professora Marlette Cassia Oliveira Ferreira.

Seguindo preceitos éticos pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará qualquer dano à mesma. A seguir, apresenta-se informações sobre esta pesquisa, e outras informações poderá ser obtida pelo sócio proprietário a qualquer momento, com o aluno pesquisador ou professor orientador e a sua participação é autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

- **Tema da pesquisa:** A Importância da Motivação para a Satisfação no Trabalho: Estudo dos funcionários da Hidrel.

- **Objetivo da pesquisa:** É identificar os indicadores motivacionais e a qualidade de vida no trabalho.

- **Procedimento:** O projeto compreende pesquisa básica descritiva através de questionário estruturado aplicado aos funcionários da Hidrel, análise dos dados e apresentação acadêmica.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para Novembro de 2017, o Trabalho de Conclusão de Curso, contendo todos os dados e considerações finais, ficará à disposição no acervo on line do IFSP-Caraguatatuba. Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

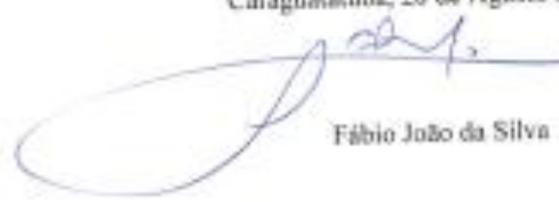
Caraguatatuba, 20 de Agosto de 2017.

  
Professora: Marlette Cassia Oliveira Ferreira  
RG: 17.231.264

  
Aluno: Cláudio José Cabral Ferreira  
RG: 17.427.363-0

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Compromisso, Eu Fábio João da Silva, portador do RG nº 20.209.881-3, responsável pela organização Hidrel - Hidráulica Elétrica e Ferragens, autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma.

Caraguatatuba, 20 de Agosto de 2017.

  
Fábio João da Silva