



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Nádia Ramalho Barreto Lima

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
NA CIDADE DO NATAL/RN**

**NATAL-RN
2007**

NÁDIA RAMALHO BARRETO LIMA

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
NA CIDADE DO NATAL/RN**

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
NA CIDADE DO NATAL/RN**

Monografia apresentada do Curso de
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas
da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do
Norte como requisito obrigatório para
obtenção do grau de Especialista em
Gestão de Pessoas.

Orientadora: Catarina da Silva Souza,
MSc

Natal-RN
2007

531.601-3
1.889m
2007
101-3
R8:30.634
FARN
BIBLIOTECA
N.º 10001
20.10.08

NÁDIA RAMALHO BARRETO LIMA

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
NA CIDADE DO NATAL/RN

Monografia apresentada ao Curso de
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas
da Faculdade Natalense para o
Grande do Norte
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão de Pessoas

**Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos**

Lima, Nádia Ramalho Barreto

Motivação e satisfação: um estudo de caso em uma empresa na
cidade do Natal/RN / Nádia Ramalho Barreto Lima. – Natal: FARN, 2007.
31 f.

Orientador: Catarina da Silva Souza (M.Sc.)

Monografia (Especialização MBE em Gestão Estratégica de
Pessoas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte.

1. Motivação no Trabalho – Monografia. 2. Satisfação dos
Funcionários – Monografia. 3. Empresa de Administração de Cartão de
Crédito – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 331.101.3

RB:30.654
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg: 4000894
26/03/08

331.101-3
L699m
2007
8x:01

Natal-RN
2007

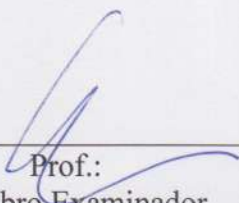
NÁDIA RAMALHO BARRETO LIMA

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
NA CIDADE DO NATAL/RN**

Monografia do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, (X) aprovado com a nota: 8,5 () não obtendo aprovação, em 14 de Março de 2008, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Catarina da Silva Souza, MSc
Orientadora


Prof.:

Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda família, meus pais, irmãos, ao meu filho Pedro Augusto, e especialmente ao meu esposo Júnior que me apoiou e incentivou mesmo nos momentos de dificuldade.

A Professora Catarina da Silva Souza, por sua paciência e atenção que me dedicou na orientação para conclusão deste trabalho.

Aos Coordenadores Valéria Araújo e Aluizio Alberto, e os demais funcionários da FARN.

E principalmente a Deus por ter me dado a oportunidade de fazer esta especialização.

"Não precisa correr tanto; o que tiver de ser seu de mais Deus já dá."

Elisabete de Assis

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o grau de motivação e satisfação dos funcionários do setor comercial de uma empresa responsável pela administração de cartão de crédito no Estado do Rio Grande do Norte. Como forma de motivar, toda organização deve manter programas de motivação para seus funcionários, visando melhorar a relação capital/trabalho, colaborando para uma maior produtividade e desenvolvimento pessoal. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, através da utilização de um questionário estruturado, junto ao universo de funcionários, no período de 15 a 30 de novembro de 2007. Com relação aos temas investigados: Liderança, relação interpessoal, realização profissional e salário, verificou-se que os funcionários estão motivados ou muito motivados nos três primeiros aspectos, e quanto ao salário, detectou-se que há uma insatisfação quando comparado ao ganho praticado pelas concorrentes.

Palavras-chave: Motivação; Satisfação; Realização.

"Não precisa correr tanto; o que tiver de ser seu às mãos lhe há de ir."

Machado de Assis

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o grau de motivação e satisfação dos funcionários do setor comercial de uma empresa responsável pela administração de cartão de crédito no Estado do Rio Grande do Norte. Como forma de incentivo, toda organização deve manter programas de motivação para seus funcionários, visando melhorar a relação capital/trabalho, colaborando para uma maior produtividade e desenvolvimento pessoal. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, através da utilização de um questionário estruturado, junto ao universo de funcionários, no período de 15 a 30 de novembro de 2007. Com relação aos itens investigados: Liderança, relação interpessoal, realização profissional e salário, verificou-se que os funcionários estão motivados ou muito motivados nos três primeiros aspectos, e quanto ao salário, detectou-se que há uma insatisfação quando comparado ao ganho praticado pelas concorrentes.

Palavras – chave: Motivação; Satisfação; Realização.

ABSTRACT

The present work has aim of analyzing the motivation and satisfaction degree of the workers of the commercial sector of a enterprise responsible by the credit card administration in Rio Grande do Norte State. As a way of stimulating all organization must keep motivation programs for its workers, aiming to improve the relation money/work, collaborating to a personal productivity and developing. Therefore, it was carried out a describing and exploring research, through of using a structured form inside of the workers universe during the period from November, 2007, 15 to 30. In relation to the researches issues: leadership, interpersonal relation, salary and professional realization, it was observed that the workers are motivated or too much motivated in the three main aspects, and about the salary it was detected that there is an dissatisfaction when compared to the gain practiced with the competitors.

Words – Key : Motivation; satisfaction; Realization

LISTA DE TABELAS

TABELA 01	Sexo dos funcionários	21
TABELA 02	Idade dos funcionários	21
TABELA 03	Estado Civil dos funcionários	21
TABELA 04	Renda Familiar dos funcionários	22
TABELA 05	Escolaridade dos funcionários	22
TABELA 06	Modo como chefe organiza o trabalho do meu setor	22
TABELA 07	Interesse do meu chefe pelo meu trabalho	23
TABELA 08	Entendimento entre eu e o meu chefe	23
TABELA 09	Maneira como o meu chefe trata-me	23
TABELA 10	Capacidade profissional do meu chefe	23
TABELA 11	Espírito de colaboração entre os colegas	24
TABELA 12	Amizade que meus colegas demonstram por mim	24
TABELA 13	Maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho	24
TABELA 14	Quantidade de amigos que tenho entre meus colegas	25
TABELA 15	Confiança que eu posso ter em meus colegas	25
TABELA 16	Salário comparado com o quanto eu trabalho	25
TABELA 17	Salário comparado com minha capacidade profissional	26
TABELA 18	Salário comparado ao custo de vida	26
TABELA 19	Quantia em dinheiro que recebo no final do mês	26
TABELA 20	Salário comparado com os esforços	27
TABELA 21	Grau de interesse que minhas tarefas despertam	27
TABELA 22	Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que eu faço	27
TABELA 23	Preocupações exigidas pelo meu trabalho	28
TABELA 24	Variedade de tarefas que realizo	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
1.3	OBJETIVOS	11
1.3.1	Objetivo Geral	11
1.3.2	Objetivos Específicos	11
1.4	JUSTIFICATIVA	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	13
2.1.1	Teoria da Hierarquia de Maslow	13
2.1.2	Teoria ERC	14
2.1.3	Teorias X e Y	15
2.1.4	Teoria dos Dois Fatores de Herzberg ou Teoria Motivação-Higiene	16
2.2	CONCEITO DE SATISFAÇÃO	18
2.3	CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	18
3	METODOLOGIA	19
3.1	TIPO DE PESQUISA	19
3.2	UNIVERSO	19
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	19
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS	20
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
4.1	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS	21
4.2	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS AVALIATIVOS	22
4.2.1	Liderança	22
4.2.2	Relações Interpessoais	24
4.2.3	Salário	25
4.2.4	Realização	27
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	29
	REFERÊNCIAS	30
	APÊNDICE	31

1 INTRODUÇÃO

A competitividade e a lucratividade das empresas não estão mais sendo decididas por máquinas, pela tecnologia ou pela capacidade de produção, mas sim pelas pessoas que trabalham nas empresas. Toda organização, seja indústria, comércio, serviços ou administração pública, necessita que seus colaboradores realizem os trabalhos com dedicação, cooperação, qualidade e produtividade, visando conduzir a empresa para o alcance de seus objetivos.

Portanto, o fator motivação tornou-se de suma importância para as organizações. Conhecer meios de manter todos os funcionários motivados a executar seu trabalho, é conhecer meios de buscar a qualidade e meios de prosperar e obter o sucesso.

Nesse sentido o estudo e entendimento da motivação nas organizações tem sido um desafio para muitos administradores.

Para Chiavenato (1997, p. 165), "O bom desempenho depende de quão motivado está o empregado". Dessa forma, motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer ou alcançar algo. Entretanto, as diferenças individuais entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivá-las em igualdade de condições. O que é bom para uma pessoa pode não ser necessariamente para outra. O que interessa a uma pessoa em determinada época pode não interessá-la depois de algum tempo.

Este trabalho buscou estudar o tema motivação e a sua compreensão e atuação no mundo organizacional. Para tanto, encontra-se dividido em cinco capítulos: no primeiro, o leitor encontrará a questão de pesquisa contextualizada, os objetivos que levaram a pesquisadora a escrever sobre esta temática, e a justificativa do estudo. No segundo capítulo buscou-se fazer um resgate dos principais autores que serviram de embasamento para a pesquisa. O terceiro capítulo apresenta o método através do qual o trabalho foi realizado. No quarto capítulo será apresentado o resultado encontrado mediante a pesquisa concluída e no quinto e último capítulo faz-se as conclusões e recomendações.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente, as organizações têm dado maior ênfase a implantação de programas motivacionais para seus funcionários. Visando proporcionar melhores condições para que cada pessoa possa desligar-se das preocupações cotidianas e concentrar-se em suas atividades de trabalho, para obtenção de resultados desejados por suas organizações.

Infelizmente, em muitas organizações, é mais comum encontrar um grande número de pessoas que não tem a menor motivação por aquilo que fazem. Esses funcionários não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por seu trabalho. O emprego, nesse caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não de oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem.

Sendo assim, o presente estudo pretendeu responder o seguinte questionamento: **Qual o grau de motivação e satisfação dos funcionários do Setor Comercial da Empresa em estudo?**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O estudo em questão foi realizado em uma empresa responsável pela administração do cartão de crédito de uma grande rede bancária do país. Devido a dimensão da empresa, foi possível realizar a pesquisa apenas no setor comercial do Estado do Rio Grande do Norte, especificamente na gerência regional de negócios.

Tudo começou em 1970 quando foi lançado o Cartão Fidelidade deste Grupo. Com ele, os consumidores e as lojas realizavam, com mais facilidade e segurança, transações como pagamentos e trocas de cheques. Em 1982 os clientes passaram a ter crédito rotativo para realizar suas compras nas lojas da Rede ao qual o cartão pertencia. O sucesso foi tanto que o uso do cartão não ficou restrito apenas ao uso nas lojas da rede e passou a ser aceito em outros estabelecimentos. Em 1993, começou a ser utilizado como um cartão de crédito como conhecemos hoje. Assim, tornou-se o único cartão de loja do Brasil a ter o privilégio de ser aceito também em outros estabelecimentos comerciais. Em 1º de março de 2004, a marca foi comprada pelo Unibanco, a terceira maior instituição financeira do Brasil e um dos seis maiores

bancos privados da América Latina e continua até hoje em processo de expansão. O setor comercial desta empresa é constituído por duas gerências: gerência emissor, responsável pelos estados do Rio Grande do Norte, Ceará e Paraíba, o qual possui um supervisor em cada loja no RN. Já a gerência regional de negócios, objeto deste estudo, é administrada por um gerente, responsável pelo RN e por cinco consultores e um analista comercial.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o grau de motivação e a satisfação dos funcionários do Setor Comercial da Empresa em estudo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o grau de motivação dos funcionários;
- Conhecer os fatores que elevam ou diminuem o grau de motivação entre os funcionários;

1.4 JUSTIFICATIVA

No passado, os benefícios estavam fortemente ligados ao paternalismo existente nas organizações. Atualmente, o processo de implantação de um programa de motivação faz parte dos atrativos com que as organizações retêm seus talentos, reduz a rotatividade, o absenteísmo e aumenta a produtividade.

Toda organização precisa manter a balança dos programas de motivação equilibrada, incentivando continuamente as pessoas para que alcancem metas e resultados desafiadores.

Do ponto de vista da estratégia empresarial, os programas de motivação são apontados como uma ferramenta de gestão moderna que visa melhorar a relação capital/trabalho, contribuindo para os fatores positivos de produção, permitindo o aperfeiçoamento pessoal e a melhoria do ambiente e, conseqüentemente, aumentando a produtividade. Portanto, sob a ótica empresarial, tais programas podem ser concebidos com o

intuito de fazer parte da intensificação das políticas empresariais de integração do trabalhador à empresa e de novas técnicas de gestão, ou seja, podem fazer parte das novas modalidades de gestão empresarial e políticas de relações humanas destinadas a melhorar a relação das empresas com os empregados, através, principalmente, da participação e do comprometimento.

Um dos traços dos modelos organizacionais mais modernos é a flexibilidade, ou seja, a capacidade de responder rapidamente às mudanças ambientais. O uso de alternativas criativas de motivação ajuda a desenvolver essa flexibilidade. As alternativas criativas podem ser usadas para reforçar comportamentos desejados, premiar o espírito empreendedor e a iniciativa, encorajar a busca de inovações e ajudar a desenvolver uma relação mais madura entre funcionários e empresa. Portanto, o resultado deste trabalho será importante para que haja crescimento pessoal e profissional por parte dos administradores e servidores do mercado norteriograndense, permitindo maior conhecimento do tema discutido, quanto à importância dos programas de motivação e sua relação com a produtividade dos indivíduos nas organizações.

Será importante para a academia por subsidiar futuros trabalhos e para a autora por permitir colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos na realização do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentadas nesse capítulo as principais teorias sobre motivação e satisfação no trabalho. Ciente de que existem outras teorias que também explicam esses fenômenos, fez-se aqui uma opção pelas teorias clássicas: Hierarquia de Maslow; Teoria “X” e “Y” e Fatores Higiênicos de Herzberg, contudo, apresenta-se a teoria ERC a fim de complementar o assunto e demonstrar a diversidade de visões e estudos que tratam da temática aqui abordada. Também para se ter uma melhor compreensão, e aumentar as possibilidades de análise, serão apresentados os conceitos de Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional, haja vista a interseção existente entre ambos, e que a motivação no trabalho está ligada também a esses fatores.

Figura 01: Pirâmide de Maslow

Fonte: Robbins, 1999, p. 110 adaptado pela autora

2.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

2.1.1 Teoria da Hierarquia de Maslow

Abraham Maslow dividiu as necessidades humanas em cinco categorias. A hierarquia de necessidades ilustra a concepção de Maslow, segundo a qual as pessoas satisfazem suas necessidades em uma ordem específica, de baixo para cima. As necessidades, em ordem ascendente, são:

1. Fisiológicas (comida, água, sexo e abrigo);
2. de Segurança (proteção contra ameaça ou privação);
3. Sociais (amizade, afeição, aconchego e amor);
4. do Ego (independência, realização, liberdade, status, reconhecimento e auto-estima);
5. Auto-realização (conscientização do próprio potencial total).

A figura a seguir representa graficamente a proposta de Maslow quanto à sua visão sobre as necessidades humanas.

Robbins (1999, p. 112), Clayton Allerton, da Universidade de Yale, estudou a

hierarquia de necessidades de Maslow para adequar melhor com a sua pesquisa, e após ser revivida a denominada teoria ERC.

De acordo com Allerton, existem três grupos de necessidades humanas:



Figura 01: Pirâmide de Maslow

Fonte: Robbins, 1999, p. 110 adaptado pela autora

De acordo com Maslow, as pessoas são motivadas a satisfazer às necessidades mais básicas antes que tentem satisfazer às mais elevadas. Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste, e caso ela não seja satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação.

A hierarquia de Maslow é uma teoria simplista e não totalmente precisa da motivação humana. Pois, nem todas as pessoas progridem ao longo das cinco necessidades em ordem hierárquica. Mas Maslow oferece três importantes contribuições. Em primeiro lugar, destaca importantes categorias de necessidades, que podem ajudar os administradores a criar reforçadores positivos eficazes. Em segundo, é útil pensar em dois níveis gerais, nos quais as necessidades do nível mais baixo precisam ser satisfeitas antes que as do nível superior se tornem importantes. Em terceiro, Maslow sensibilizou os administradores para a importância do crescimento pessoal e da auto-realização.

2.1.2 Teoria ERC

Robbins (1999, p. 112), Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, estudou a hierarquia de necessidade de Maslow para adequar melhor com a sua pesquisa, e após ser revisada é denominada teoria ERC.

De acordo com Alderfer, existem três grupos de necessidades centrais –

existência, relacionamento e crescimento (ERC). O grupo **existência** está relacionado com as exigências materiais básicas de nossa existência, e incluídas nos itens que Maslow considerou as necessidades fisiológicas e de segurança. No segundo grupo de **relacionamentos** está relacionado ao desejo que temos de manter relacionamentos interpessoais importantes, e se alinham com a necessidade social e com o componente da classificação de estima de Maslow. E finalmente, as necessidades de **crescimento** que estão baseadas no desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Estas incluem o comportamento intrínseco da categoria de estima e auto-realização de Maslow.

Ao contrário da hierarquia de necessidades de Maslow que segue uma progressão rígida, em que uma necessidade mais baixa deva ser gratificada para depois seguir em frente, na teoria ERC uma pessoa pode estar trabalhando no crescimento mesmo que necessidades de existência ou relacionamento estejam insatisfeitas, ou as três categorias estarem funcionando ao mesmo tempo.

2.1.3 Teorias “X” e “Y”

Douglas McGregor compara duas visões distintas de seres humanos: uma, basicamente negativa, que reflete um estilo de administração rígido e autocrático, rotulada Teoria X, e outra, positiva, chamada Teoria Y. (Chiavenato, 2000, p. 402)

Para Chiavenato (2000, p. 403) a Teoria X representa o estilo da Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber, como bitolamento da iniciativa individual, aprisionamento da criatividade, estreitamento da atividade profissional através do método e da rotina de trabalho. A Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independente de suas opiniões pessoais.

McGregor analisando a forma de como os gerentes lidavam com empregados, concluiu que a visão de um gerente sobre a natureza dos seres humanos está baseada num certo agrupamento de pressuposições.

De acordo com a Teoria X, as quatro pressuposições dos gerentes são:

- Empregados não gostam de trabalho e, sempre que possível, irão evitá-lo.

- Como os empregados não gostam de trabalhar, eles devem ser coagidos ou ameaçados com punições para atingirem metas.

- Empregados não gostam de assumir responsabilidades e buscarão orientação formal sempre que possível.

- A maioria dos trabalhadores coloca segurança acima de todos os outros fatores relacionados ao trabalho e exibe pouca ambição.

Por outro lado, a Teoria Y baseia-se em concepções modernas a respeito do comportamento humano, desenvolvendo um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, criando oportunidades e encorajando o crescimento individual.

McGregor formulou as quatro pressuposições positivas, que ele chamou de Teoria Y:

- Empregados podem ver trabalho como sendo tão natural quanto descanso ou lazer.

- Funcionários devem exercitar auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos organizacionais.

- A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até procurar, responsabilidade.

- A habilidade de tomar decisões inovadoras está amplamente distribuída entre as pessoas e não é necessariamente de domínio exclusivo daqueles que ocupam cargos gerenciais.

2.1.4 – Teoria dos Dois Fatores de Herzberg ou Teoria Motivação-Higiene

De acordo com Robbins (1999, p.110-111), o Psicólogo Frederick Herzberg desenvolveu a teoria da motivação-higiene. Estudou a relação de um indivíduo com seu trabalho, através de numerosas entrevistas, ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações em que se sentiram bem ou mal em relação aos seus trabalhos, onde procurou identificar os fatores que geravam satisfação e os que geravam insatisfação. Como resultado, Herzberg concluiu que quando estavam insatisfeitos tendiam a mencionar fatores extrínsecos, ou seja, relacionados ao ambiente de trabalho, como a política e a administração da empresa, supervisão, relações interpessoais e condições de trabalho. E quando estavam satisfeitos, a

fatores intrínsecos como realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso e crescimento.

Herzberg chamou os fatores que geravam satisfação de motivadores e aqueles que apenas preveniam a insatisfação de fatores higiênicos, procurando evidenciar que, no comportamento humano, o contrário de insatisfação não é necessariamente a satisfação. Remover características insatisfatórias de um trabalho não faz o trabalho necessariamente satisfatório. O oposto de “satisfação” seria “não-satisfação” e o oposto de “insatisfação” é “não-satisfação”.

Então, para motivar pessoas em seus trabalhos, Herzberg sugere dar prioridade à realização, ao reconhecimento, ao próprio trabalho, à responsabilidade e ao crescimento, são estas as características intrinsecamente recompensadoras.

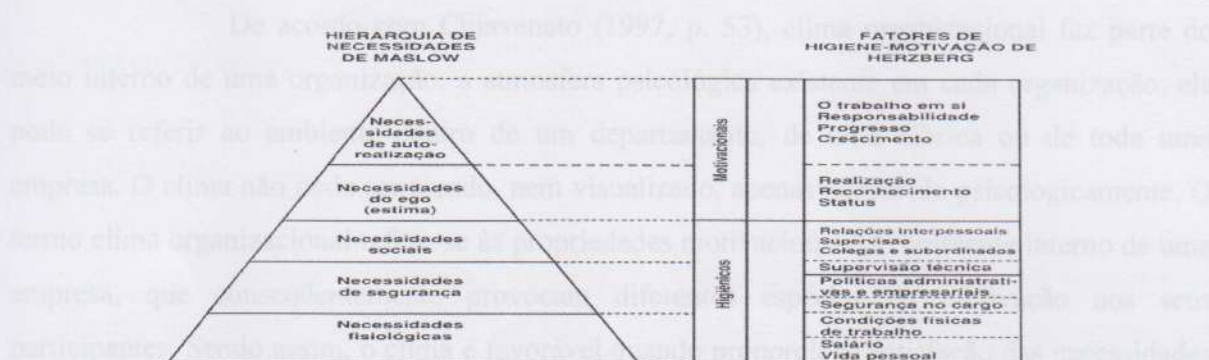


Figura 2: Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.

Fonte: extraído de Davis (1977, p. 59 apud CHIAVENATO, 1997, p. 92).

Com relação a teoria de Maslow, as necessidades humanas estão dispostas em níveis, de baixo para cima. Na base localizam-se as necessidades mais baixas (fisiológicas), e no topo, as mais elevadas (auto-realização). À medida que um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa. (Chiavenato, 2000, p.393)

Enquanto que a Teoria de Herzberg estuda o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele, dois fatores orientam o comportamento das pessoas: Fatores higiênicos ou extrínsecos estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições que elas desempenham seu trabalho. E os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo ou com o tipo de tarefa que a pessoa executa. Concluindo, os fatores **motivacionais** é como a pessoa se sente em relação ao cargo, e os fatores **higiênicos** é como a pessoa se sente em relação à empresa. (Chiavenato, 1997, p.176-178)

2.2 CONCEITO DE SATISFAÇÃO

O conceito de Satisfação foi descrito por Weihrich, Koontz, O'donnell (1986-1988, p. 139) como: "satisfação é contentamento experimentado quando um desejo é satisfeito". Já para Hollenbeck, Wagner III (2000, p. 121), a satisfação é "um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho". Portanto, a satisfação está ligada diretamente com as expectativas geradas pela consecução do trabalho.

2.3 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (1997, p. 53), clima organizacional faz parte do meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica existente em cada organização, ela pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de toda uma empresa. O clima não pode ser tocado, nem visualizado, apenas percebido psicologicamente. O termo clima organizacional refere-se às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma empresa, que conseqüentemente provocam diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Sendo assim, o clima é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, e desfavorável quando proporciona frustração das necessidades.

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho.

Segundo Luz (1995, p.06-07) clima organizacional pode ser definido como o reflexo do estado de espírito das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. Vale frisar o fator tempo, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência de alguns fatores. Os fatos que ocorrem no ambiente externo não têm impacto duradouro sobre o clima. Enquanto que, os acontecimentos internos se refletem mais intensamente no clima organizacional.

Alguns exemplos de fatores que ocorrem no ambiente externo e que influenciam o clima organizacional, são: o desemprego, medidas econômicas adotadas pelo governo, políticas de arrocho salarial, como também, quando alguém está enfrentando problemas familiares ou alguma doença grave, todas essas situações comovem as pessoas, influenciando negativamente na empresa.

3 METODOLOGIA DOS DADOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para efeito deste estudo, fez-se uso da pesquisa descritiva. Segundo Cervo (1996, p. 49), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, descobrindo com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Também pode ser caracterizado como pesquisa exploratória. Para Cervo (1996, p.49) o estudo exploratório é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. Realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma.

3.2 UNIVERSO

No que se refere a esta pesquisa a população constou dos seis funcionários integrantes da gerência regional de negócios da empresa em estudo. Conforme Marconi e Lakatos (1999, p.43) população ou universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.

Sendo assim, esta pesquisa foi aplicada com todos os funcionários do setor já referido, caracterizando um censo.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Na intenção de atender os objetivos, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário.

Segundo Lakatos (1999, p.100) questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Normalmente o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou outro meio, e depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS RESULTADOS

É interessante ressaltar que para o tratamento dos dados coletados por meio do questionário, utilizou-se de uma análise qualitativa. Richardson apud Beuren (2006, p. 91) menciona que o estudo que emprega uma metodologia qualitativa pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

A maior parte é do sexo feminino (4 funcionários) entre 25 a 30 anos com estado civil solteiro, cuja renda familiar varia entre 7 a 8 salários mínimos (3 funcionários) e acima de 8 salários mínimos (2 funcionários), quanto à escolaridade a maioria possui 3º grau completo (5 funcionários).

TABELA 01: Sexo dos funcionários

SEXO	RESPOSTAS	
	ABSOLUTAS	(%)
MASCULINO	01	20%
FEMININO	04	80%
TOTAL	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 02: Idade dos funcionários

IDADE	RESPOSTAS	
	ABSOLUTAS	(%)
ENTRE 25 - 30	04	80%
ENTRE 31 - 35	01	20%
TOTAL	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 03: Estado Civil dos funcionários

ESTADO CIVIL	RESPOSTAS	
	ABSOLUTAS	(%)
SOLTEIRO	04	80%
CASADO	01	20%
TOTAL	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Verificou-se por meio dos dados obtidos com a aplicação dos questionários que o perfil dos funcionários do setor comercial da empresa em estudo apresenta-se da seguinte forma, conforme apresentado nas tabelas de 01 a 05.

A maior parte é do sexo feminino (4 funcionários) entre 25 a 30 anos com estado civil solteiro, cuja renda familiar varia entre 7 a 8 salários mínimos (3 funcionários) e acima de 8 salários mínimos (2 funcionários), quanto à escolaridade a maioria possui 3º grau completo (5 funcionários).

TABELA 01: Sexo dos funcionários

SEXO	RESPOSTAS	
	ABSOLUTAS	(%)
MASCULINO	01	20%
FEMININO	04	80%
TOTAL	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 02: Idade dos funcionários

IDADE	RESPOSTAS	
	ABSOLUTAS	(%)
ENTRE 25 - 30	04	80%
ENTRE 31 - 35	01	20%
TOTAL	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 03: Estado Civil dos funcionários

ESTADO CIVIL	RESPOSTAS	
	ABSOLUTAS	(%)
SOLTEIRO	04	80%
CASADO	01	20%
TOTAL	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 04: Renda Familiar dos funcionários

RENDA FAMILIAR	RESPOSTAS	
	ABSOLUTAS	(%)
07 A 08 SM	03	60%
ACIMA DE 08 SM	02	40%
TOTAL	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 05: Escolaridade dos funcionários

ESCOLARIDADE	RESPOSTAS	
	ABSOLUTAS	(%)
3º GRAU COMPLETO	04	80%
3º GRAU INCOMPLETO	01	20%
TOTAL	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS AVALIATIVOS

Os dados a seguir serão analisados de acordo com as teorias de Maslow, Herzberg e Douglas McGregor. Considerando-se também os conceitos de satisfação e clima organizacional. Para tanto o questionário foi dividido em quatro variáveis: Liderança; Relações Interpessoais; Salário e Realização Profissional.

4.2.1 Liderança

Verificou-se, conforme as tabelas 06 a 10 que quanto a variável Liderança, os funcionários encontram-se entre motivados a muito motivados.

TABELA 06: MODO COMO CHEFE ORGANIZA O TRABALHO DO MEU SETOR

MODO COMO CHEFE ORGANIZA O TRABALHO DO MEU SETOR	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado		
Indiferente		
Motivado	04	80%
Muito motivado	01	20%
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 07: INTERESSE DO MEU CHEFE PELO MEU TRABALHO

INTERESSE DO MEU CHEFE PELO MEU TRABALHO	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado		
Indiferente		
Motivado	03	60%
Muito motivado	02	40%
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 08: ENTENDIMENTO ENTRE EU E O MEU CHEFE

ENTENDIMENTO ENTRE EU E O MEU CHEFE	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado		
Indiferente		
Motivado	01	20%
Muito motivado	04	80%
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 09: MANEIRA COMO O MEU CHEFE TRATA-ME

MANEIRA COMO O MEU CHEFE TRATA-ME	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado		
Indiferente		
Motivado	03	60%
Muito motivado	02	40%
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 10: CAPACIDADE PROFISSIONAL DO MEU CHEFE

CAPACIDADE PROFISSIONAL DO MEU CHEFE	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado		
Indiferente		
Motivado	02	40%
Muito motivado	03	60%
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

4.2.2 Relações Interpessoais

Com relação as tabelas 11 a 15, verificou-se que quanto a variável relação interpessoal, os funcionários encontram-se entre motivados a muito motivados.

TABELA 11: ESPÍRITO DE COLABORAÇÃO ENTRE OS COLEGAS

ESPÍRITO DE COLABORAÇÃO ENTRE OS COLEGAS	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado		
Indiferente		
Motivado	02	40%
Muito motivado	03	60%
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 12: AMIZADE QUE MEUS COLEGAS DEMONSTRAM POR MIM

AMIZADE QUE MEUS COLEGAS DEMONSTRAM POR MIM	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado		
Indiferente		
Motivado	04	80%
Muito motivado	01	20%
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 13: MANEIRA COMO ME RELACIONO COM MEUS COLEGAS DE TRABALHO

MANEIRA COMO ME RELACIONO COM MEUS COLEGAS DE TRABALHO	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado		
Indiferente		
Motivado	02	40%
Muito motivado	03	60%
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 14: QUANTIDADE DE AMIGOS QUE TENHO ENTRE MEUS COLEGAS

QUANTIDADE DE AMIGOS QUE TENHO ENTRE MEUS COLEGAS	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado		
Indiferente	01	20%
Motivado		
Muito motivado	04	80%
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 15: CONFIANÇA QUE EU POSSO TER EM MEUS COLEGAS

CONFIANÇA QUE EU POSSO TER EM MEUS COLEGAS	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado		
Indiferente		
Motivado	03	60%
Muito motivado	02	40%
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

4.2.3 Salário

Com base na tabela 16, referente a variável salário, observa-se que os funcionários estão divididos entre desmotivados e motivados

TABELA 16: SALÁRIO COMPARADO COM O QUANTO EU TRABALHO

SALÁRIO COMPARADO COM O QUANTO EU TRABALHO	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado	02	40%
Indiferente	01	20%
Motivado	02	40%
Muito motivado		
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

De acordo com a tabela 17, verificou-se que os funcionários estão desmotivados.

TABELA 17: SALÁRIO COMPARADO COM OS ESFORÇOS

TABELA 17: SALÁRIO COMPARADO COM MINHA CAPACIDADE PROFISSIONAL

SALÁRIO COMPARADO COM MINHA CAPACIDADE PROFISSIONAL	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado	03	60%
Indiferente	01	20%
Motivado	01	20%
Muito motivado		
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

4.2.4 Realização

No que diz respeito à tabela 18, os funcionários encontram-se entre muito desmotivados e desmotivados.

TABELA 18: SALÁRIO COMPARADO AO CUSTO DE VIDA

SALÁRIO COMPARADO AO CUSTO DE VIDA	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado	02	40%
Desmotivado	02	40%
Indiferente		
Motivado	01	20%
Muito motivado		
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

Na tabela 19, verificou-se que os funcionários encontram-se desmotivados.

TABELA 19: OPORTUNIDADE DE FAZER O TIPO DE TRABALHO QUE GOSTA

TABELA 19: QUANTIA EM DINHEIRO QUE RECEBO NO FINAL DO MÊS

QUANTIA EM DINHEIRO QUE RECEBO NO FINAL DO MÊS	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado	03	60%
Indiferente	01	20%
Motivado	01	20%
Muito motivado		
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

Quanto a tabela 20, foi comprovada que os funcionários apresentam-se desmotivados.

TABELA 20: SALÁRIO COMPARADO COM OS ESFORÇOS

SALÁRIO COMPARADO COM O ESFORÇOS	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado	03	60%
Indiferente	01	20%
Motivado	01	20%
Muito motivado		
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

4.2.4 Realização

Conforme as tabelas 21 a 24, quanto a variável realização, os funcionários encontram-se entre motivados e muito motivados.

TABELA 21: GRAU DE INTERESSE QUE MINHAS TAREFAS DESPERTAM

GRAU DE INTERESSE QUE MINHAS TAREFAS DESPERTAM	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado		
Indiferente		
Motivado	02	40%
Muito motivado	03	60%
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 22: OPORTUNIDADE DE FAZER O TIPO DE TRABALHO QUE EU FAÇO

OPORTUNIDADE DE FAZER O TIPO DE TRABALHO QUE EU FAÇO	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado		
Indiferente		
Motivado	02	40%
Muito motivado	02	40%
Não respondeu	01	20%
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 23: PREOCUPAÇÕES EXIGIDAS PELO MEU TRABALHO

PREOCUPAÇÕES EXIGIDAS PELO MEU TRABALHO	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado		
Indiferente		
Motivado	04	80%
Muito motivado	01	20%
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

TABELA 24: VARIEDADE DE TAREFAS QUE REALIZO

VARIEDADE DE TAREFAS QUE REALIZO	Nº de Entrevistados	%
Muito desmotivado		
Desmotivado		
Indiferente	01	20%
Motivado	02	40%
Muito motivado	02	40%
Total	05	100%

FONTE: Pesquisa direta, novembro de 2007.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como objetivo geral analisar o grau de motivação e a satisfação dos funcionários do setor comercial, especificamente da gerência de negócios. Para tanto coletou-se os dados por meio de questionário e cuja análise baseou-se nas teorias clássicas da Motivação e Satisfação no trabalho. Sendo os objetivos propostos plenamente atendidos.

Quanto ao grau de motivação dos funcionários observa-se que eles possuem um grau de motivação bom, haja vista que ao analisar-se os itens, liderança do chefe, relacionamento interpessoal e realização, todos variaram entre motivado a muito motivado. Ressalta-se que quanto ao aspecto liderança foram citados: Modo como chefe organiza o trabalho do setor; Interesse do chefe pelo trabalho; Entendimento entre o funcionário e o chefe; Maneira como o chefe trata o funcionário e Capacidade profissional do chefe.

Para o aspecto realização foram analisados: Grau de interesse que as tarefas despertam; Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que o funcionário faz; Preocupações exigidas pelo trabalho do funcionário e Variedade de tarefas que o funcionário realiza.

E para o aspecto relacionamento interpessoal foi verificado: Espírito de colaboração entre os colegas; Amizade que os colegas demonstram pelo funcionário; Maneira como o funcionário se relaciona com os colegas de trabalho; Quantidade de amigos que o funcionário tem entre os colegas e Confiança que o funcionário pode ter entre os colegas.

No tocante aos fatores que elevam ou diminuem a motivação verificou-se que o aspecto salário apresentou uma insatisfação por parte dos funcionários, quando comparado ao ganho praticado pelas concorrentes.

Recomenda-se para esta empresa um planejamento de programa de incentivos, pois de acordo com os resultados na variável salário há necessidade de injeção de benefícios a fim de que os funcionários possam executar suas tarefas com satisfação e comprometimento.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Madron Books, 1996. LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

_____. **Gerenciando Pessoas**. 3 ed., São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

HOLLENBECK, John R.; WAGNER III, John A.. **Comportamento organizacional**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC. 1999.

WEIHRICH, Heinz; O'DONNELL, Cyril; KOONTZ, Harold. **Recursos Humanos: Desenvolvimento de administradores**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. 14.ed. São Paulo: Pioneira, 1988.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Cariq funcionário,

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de conhecer o nível de satisfação e motivação dos funcionários da empresa em questão. Para tanto, gostaríamos de contar com sua colaboração respondendo as questões abaixo. Desde já agradecemos.

I - PERFIL DO FUNCIONÁRIO

1-Sexo

☐ feminino ☐ Masculino

APÊNDICE

2-Faixa Etária

☐ Abaixo de 25 anos ☐ De 26 a 30 anos ☐ De 31 a 35 anos ☐ De 36 a 40 anos ☐ De 41 a 45 ☐ Acima de 45 anos

3-Estado Civil

☐ Casado (a) ☐ Divorciado (a) ☐ Viúvo (a)
☐ Solteiro (a) ☐ Separado (a) ☐ Outro

4-Renda Familiar (em Salários Mínimos)

☐ Menos de 1 SM ☐ De 1 a 2 SM ☐ De 3 a 4 SM ☐ De 5 a 6 SM ☐ De 7 a 8 SM ☐ Acima de 8 SM

5-Escolaridade

☐ 1º grau completo ☐ 1º grau incompleto ☐ 2º grau completo ☐ 2º grau incompleto ☐ 3º grau completo ☐ 3º grau incompleto ☐ Pós-graduado

II - DADOS AVALIATIVOS

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho. Indique o quanto você se sente motivado ou desmotivado com

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Caro funcionário,

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de conhecer o nível de satisfação e motivação dos funcionários da empresa em questão. Para tanto, gostaríamos de contar com sua colaboração respondendo as questões abaixo. Desde já agradecemos.

I – PERFIL DO FUNCIONÁRIO

1-Sexo

☐ feminino ☐ Masculino

2-Faixa Etária

☐ Abaixo de 25 anos ☐ De 31 a 35 anos ☐ De 41 a 45
☐ De 25 a 30 anos ☐ De 36 a 40 anos ☐ Acima de 45 anos

3-Estado Civil

☐ Casado (a) ☐ Divorciado (a) ☐ Viúvo (a)
☐ Solteiro (a) ☐ Separado (a) ☐ Outro

4-Renda Familiar (em Salários Mínimos)

☐ Menos de 1SM ☐ De 3 a 4 SM ☐ De 7 a 8 SM
☐ De 1 a 2 SM ☐ De 5 a 6 SM ☐ Acima de 8SM

5- Escolaridade

☐ 1º grau completo ☐ 2º grau completo ☐ 3º grau completo
☐ 1º grau incompleto ☐ 2º grau incompleto ☐ 3º grau incompleto
☐ Pós-graduado

II – DADOS AVALIATIVOS

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho. Indique o quanto você se sente motivado ou desmotivado com

cada um deles. Nos parênteses que antecedem cada frase, anote o número (de **1 a 5**), que melhor representa sua resposta.

- 1** Muito desmotivado
- 2** Desmotivado
- 3** Indiferente
- 4** Motivado
- 5** Muito motivado

- 1. () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho
- 2. () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor
- 3. () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho
- 4. () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim
- 5. () Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam
- 6. () Com o meu salário comparado com minha capacidade profissional
- 7. () Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho
- 8. () Com o meu salário comparado ao custo de vida
- 9. () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que eu faço
- 10. () Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho
- 11. () Com a quantia em dinheiro que recebo no final do mês
- 12. () Com a quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho
- 13. () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho
- 14. () Com o entendimento entre eu e o meu chefe
- 15. () Com o meu salário comparado com o esforços no trabalho
- 16. () Com a maneira como o meu chefe trata-me
- 17. () Com a variedade de tarefas que realizo
- 18. () Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho
- 19. () Com a capacidade profissional do meu chefe