

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

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES DO COLÉGIO
IMACULADA CONCEIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM NATAL/RN**

EDNA MARIA DE SOUSA LIMA

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES DO COLÉGIO
IMACULADA CONCEIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM NATAL/RN**

para o Desenvolvimento do Rio Grande
do Norte, como requisito obrigatório para
a obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Maria Tereza Feres M. GC.

NATAL

2007

2007

EDNA MARIA DE SOUZA LIMA

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES DO COLÉGIO
IMACULADA CONCEIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM NATAL/RN

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Lima, Edna Maria de Souza

Motivação e satisfação dos professores do Colégio Imaculada Conceição: um estudo de caso em Natal/RN / Edna Maria de Souza Lima. – Natal: FARN, 2007. 66f.

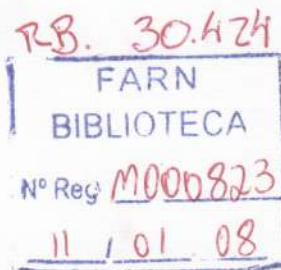
Orientador: Maria Teresa Pires (M. Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Motivação no Trabalho – Monografia. 2. Satisfação no Trabalho – Monografia. 3. Clima Organizacional – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 331.101.3



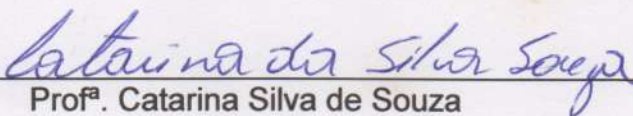
M
331.101.3
L696m
2007
2x01

EDNA MARIA DE SOUZA LIMA

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES DO COLÉGIO IMACULADA
CONCEIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM NATAL/RN**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em _____ de 2007, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros.

Prof^a. Maria Teresa Pires, MSc
Orientadora


Prof^a. Catarina Silva de Souza

Prof^a Ana Maria da Silva Souza

AGRADECIMENTO

Ao meu marido José Maria e a minha filha Letícia, pela paciência e compreensão, pelos momentos de ausência, muitas vezes em horas e datas importantes, e pelo o apoio moral e técnico no momento oportuno para a realização deste trabalho.

À minha Orientadora, professora Teresa Pires pelo incentivo ao desenvolvimento do tema que resultou neste trabalho.

Aos meus amigos, Patrícia e Eduardo, pelo apoio técnico no desafio da elaboração do presente trabalho.

DEDICATÓRIA

À minha filha Letícia, por entender a minha ausência, mesmo quando, agarrada ao meu corpo, pedia que eu só assistisse a metade da aula para vir fazê-la dormir.

Palavras-Chaves: Motivação, Satisfação, Clima Organizacional.

Abstract

The study about Motivation and Satisfaction has been conducted with the aim of analyzing the degree of satisfaction of the faculty members of Colégio Imaculada Conceição. The methodology used herein is an exploratory and descriptive one, by which Hygienic and Motivational factors were taken as a basis, according to Herzberg, using the standardized tools by Celinski (1994, p. 76). Such tool consists in a multiple-choice questionnaire given to 36 out of 48 teachers. Through the questionnaire the weak and strong points were analyzed, and the most viable solutions were suggested as to improve the organizational climate and the increase in qualification and productivity of the team. In conclusion, excellent level of satisfaction in the workplace was observed.

KeyWords: Motivation, Satisfaction, Organizational Climate

RESUMO

Este estudo sobre Motivação e Satisfação foi realizado com o objetivo de analisar o grau de satisfação dos Professores do Colégio Imaculada Conceição. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória e descritiva, onde se tomou por base os fatores Higiênicos e Motivacionais, segundo Herzberg, utilizando instrumento padronizado por Celinski (1994, p. 76), que consiste em um questionário com questões fechadas, que foi aplicado com 36 dos 48 professores. Através dele foram analisados os pontos fortes e fracos existentes e sugeridas as possíveis soluções viáveis para a melhoria do clima interno e do aumento da qualificação e produtividade da equipe. Na conclusão deste trabalho, verificou-se excelentes índices de satisfação no ambiente de trabalho da organização.

Palavras-Chaves: Motivação. Satisfação. Clima Organizacional.

Abstract

This study about Motivation and Satisfaction has been conducted with the aim of analyzing the degree of satisfaction of the faculty members of Colégio Imaculada Conceição. The methodology used herein is an exploratory and descriptive one, by which Hygienic and Motivational factors were taken as a basis, according to Herzberg, using the standardized tools by Celinski (1994, p. 76). Such tool consists in a multiple-choice questionnaire given to 36 out of 48 teachers. Through the questionnaire the weak and strong points were analyzed, and the most viable solutions were suggested as to improve the organizational climate and the increase in qualification and productivity of the team. In conclusion, excellent level of satisfaction in the workplace was observed.

KeyWords: Motivation. Satisfation. Organitional Climate

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	11
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 ORGANIZAÇÕES	14
2.1.1 Conceitos de Organizações	14
2.1.2 Objetivos Organizacionais	15
2.2 COMPORTAMENTO HUMANO NO AMBIENTE DE TRABALHO	17
2.2.1 As Experiências de Hawthorne	18
2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS	20
2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	20
2.3.2 Teoria X e Y	22
2.3.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	23
2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	26
2.4.1 Nível de Satisfação no Trabalho	27
2.4.2 Fontes de Satisfação	27
2.4.3 Vantagens do Estudo da Satisfação no Trabalho	29
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL	29
2.5.1 Conceitos de Clima Organizacional	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 TIPO DE PESQUISA	33
3.2 – UNIVERSO DO ESTUDO	33
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	33
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	34
4 RESULTADOS	35
4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS EMPREGADOS	35
4.1.1 Sexo dos Entrevistados	35
4.1.2 Faixa Etária dos Entrevistados	36
4.1.3 Estado Civil dos Entrevistados	37
4.1.4 Escolaridade dos Entrevistados	38
4.1.5 Tempo de Serviço dos Entrevistados	39
4.1.6 Faixa Salarial dos Entrevistados	40
4.1.7 Carga Horária Semanal	41
4.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO	42
4.2.1 Fatores Higiênicos	42
4.2.1.1 Políticas da Empresa	42
4.2.1.2 Normas Administrativas	44
4.2.1.3 Estilo de Chefia	45
4.2.1.4 Salários Diretos	46
4.2.1.5 Relações Interpessoais	47
4.2.1.6 Condições de Trabalho	48
4.2.1.7 Análise Geral dos Fatores de Higiênicos de Herzberg	49
4.2.2 Fatores Motivacionais de Herzberg	50
4.2.2.1 Sentido de Realização	51

4.2.2.2	Reconhecimento Pelo Trabalho Realizado	52
4.2.2.3	Conteúdo do Trabalho.....	53
4.2.2.4	Responsabilidades	54
4.2.2.5	Promoção Para Tarefas Mais Amplas.....	55
4.2.2.6	Análise Geral dos Fatores Motivacionais de Herzberg.....	56
4.2.3	Análise Comparativa dos Fatores Higiênicos e Motivacionais.....	57
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	58
5.1	CONCLUSÕES	58
5.2	RECOMENDAÇÕES	60
	REFERÊNCIAS	61
GRÁFICO 09	- NORMAS ADMINISTRATIVAS	44
GRÁFICO 10	- ESTILO DE CHEFIA	45
GRÁFICO 11	- SALÁRIOS DIRETOS	46
GRÁFICO 12	- RELAÇÕES INTERPESSOAIS	47
GRÁFICO 13	- CONDIÇÕES DE TRABALHO	48
GRÁFICO 14	- FATORES HIGIÊNICOS	49
GRÁFICO 15	- SENTIDO DE REALIZAÇÃO	51
GRÁFICO 16	- RECONHECIMENTO PELO TRABALHO REALIZADO	52
GRÁFICO 17	- CONTEÚDO DO TRABALHO	53
GRÁFICO 18	- RESPONSABILIDADES	54
GRÁFICO 20	- FATORES MOTIVACIONAIS	56
GRÁFICO 21	- FATORES HIGIÊNICOS E FATORES MOTIVACIONAIS	57

TABELA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – SEXO DOS ENTREVISTADOS	35
GRÁFICO 02 – FAIXA ETÁRIA	36
GRÁFICO 03 – ESTADO CIVIL DOS ENTREVISTADOS	37
GRÁFICO 04 – ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS	38
GRÁFICO 05 – TEMPO DE SERVIÇO DOS ENTREVISTADOS	39
GRÁFICO 06 – FAIXA SALARIAL DOS ENTREVISTADOS	40
GRÁFICO 07 – CARGA HORÁRIA SEMANAL	41
GRÁFICO 08 – POLÍTICA DA EMPRESA	42
GRÁFICO 09 – NORMAS ADMINISTRATIVAS	44
GRÁFICO 10 – ESTILO DE CHEFIA	45
GRÁFICO 11 – SALÁRIOS DIRETOS	46
GRÁFICO 12 – RELAÇÕES INTERPESSOAIS	47
GRÁFICO 13 – CONDIÇÕES DE TRABALHO	48
GRÁFICO 14 – FATORES HIGIÊNICOS	49
GRÁFICO 15 – SENTIDO DE REALIZAÇÃO	51
GRÁFICO 16 – RECONHECIMENTO PELO TRABALHO REALIZADO	52
GRÁFICO 17 – CONTEÚDO DO TRABALHO	53
GRÁFICO 18 – RESPONSABILIDADES	54
GRÁFICO 20 – FATORES MOTIVACIONAIS	56
GRÁFICO 21 – FATORES HIGIÊNICOS E FATORES MOTIVACIONAIS	57

1 – INTRODUÇÃO

1.1 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No mundo em que vivemos, competência e eficiência representam a diferença profissional. Mas como alcançar esses objetivos se o ambiente não favorece? A maioria das empresas busca um diferencial, seja no âmbito interior seja no exterior das suas organizações. Para que o externo das empresas funcione bem, o interior delas precisa estar em harmonia, ou seja, seus funcionários precisam estar satisfeitos e motivados.

Na análise do grau de satisfação emocional e material das pessoas no trabalho, é importante que o gestor, para poder decidir sobre estratégias motivacionais dentro da organização, busque detectar as imperfeições existentes nas relações empresa x empregado, com o intuito de corrigi-las, para que os envolvidos sintam-se mais satisfeitos em seu ambiente de trabalho.

Os funcionários podem informar o que os motivam em seu ambiente de trabalho, com isso o seu superior poderá saber quais as necessidades de se melhorar, ou ainda de cessar os problemas que estão acontecendo, para torná-los satisfeitos em trabalho.

Observa-se que os trabalhadores estão cada vez mais exigentes em relação à empresa em que vão trabalhar e, num processo seletivo de pessoal, tanto a empresa quanto o candidato ao emprego, analisam-se mutuamente.

Nas organizações que prestam serviços educacionais a motivação e satisfação no trabalho refletem diretamente na prática do educador e na sua relação com o educando

Sabe-se que a educação ocorre não apenas pelo que é transmitido formalmente, os construtos e conceitos, mas sobretudo pelo exemplo.

Neste contexto, o problema central desta pesquisa consiste em responder a seguinte questão: **qual o grau de satisfação e motivação dos Professores do colégio Imaculada Conceição no ambiente de trabalho, de acordo com o clima organizacional.**

1.2 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.

O Colégio Imaculada Conceição foi inaugurado em 22 de fevereiro de 1902, As irmãs estabeleceram-se numa casa situada nas imediações da Igreja do Rosário. Iniciadas as aulas, as irmãs constataram que as instalações não atendiam à demanda. O Governo do Estado, então cedeu um prédio localizado na Av. Rio Branco, onde o Externato funcionou até 1906, quando compraram uma chácara, localizada na AV. Deodoro onde construíram o prédio próprio que até hoje abriga o colégio.

No colégio, floresceram belas obras, como: “A pia União das Filhas de Maria Imaculada” (1903); a Ação Católica – formada pelas senhoras da sociedade natalense; entre outras. Preocupando também, com a educação das crianças e jovens carentes fundou em 1910 a Escola Maria auxiliadora, que em 1964 foi substituída pelo **Colégio Paula Frassinetti** que funciona no horário noturno.

Uma longa vida, uma linda história. O CIC- 105 anos é um Marco da educação Dorotéia em que seu projeto educativo, fundamentado na instituição pedagógica de Paula Frassinetti, é assumido como força transformadora do processo histórico-social. Uma educação regida pelo espírito de família, espaço vital para a convivência fraterna, que pela via do coração e do amor, inspira

atitudes de suavidade e firmeza, solidariedade, cooperação e acolhimento ao outro.

1.3 – OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 – Objetivo Geral

Avaliar o grau de Motivação e satisfação dos Professores do Colégio Imaculada Conceição, à luz o seu Clima Organizacional.

1.3.2 – Objetivos Específicos

- Verificar as estratégias motivacionais utilizados no colégio Imaculada Conceição.
- Comparar a prevalência de fatores satisfascentes e insatisfascentes mencionados pelos professores a partir da teoria de Herzberg.
- Verificar os fatores motivacionais que favorecem o nível de satisfação dos Professores do colégio Imaculada Conceição e sua relação com o clima organizacional

1.4 – JUSTIFICATIVA

Os estudos de motivação, satisfação e clima organizacional são importantes nos dias atuais porque o crescimento de uma organização depende do desempenho de todo o grupo, para que o resultado esperado seja alcançado.

Este estudo trará para o Colégio Imaculada Conceição uma contribuição para a identificação de possíveis insatisfações dos professores junto ao setor administrativo. Espera-se que com os resultados obtidos, essa pesquisa possa contribuir para o gerenciamento dos serviços executados pelos professores.

É de grande importância este estudo para a formação acadêmica da aluna já que este é um assunto de grande interesse do formando, onde a mesma pretende atuar e fazer trabalhos de pesquisas junto a empresas visando assim solucionar os problemas das mesmas e aumentar o seu conhecimento e crescimento profissional.

2. – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – ORGANIZAÇÕES

2.1.1 – Conceitos de Organizações

O termo “organização” pode assumir diferentes sentidos e diferentes são os tipos de organizações que se apresentam conforme o tipo de ambiente, aos quais estejam inseridas.

Trabalhos apresentados por Herbbert (1967, p.41), identificam cinco tipos de organizações e a eficácia dos mesmos está diretamente relacionada com o desenvolvimento de um conjunto de relações envolvendo o seu planejamento, a sua estrutura, o seu tamanho, a sua idade, e a tecnologia da empresa, além do ambiente no qual a mesma está operando.

As organizações são sistemas extremamente complexos e dentro desta complexidade existem as organizações voltadas para a produção de bens ou produtos (artigos de consumo, máquinas, equipamentos, entre outros) e as organizações voltadas para a prestação de serviço (saúde, ensino, serviços etc.). Todas elas exercem influência na vida dos indivíduos e passam a serem por eles indivíduos ou organizações influenciadas.

Gonçalves (2002) afirma que a influência das organizações sobre a vida dos indivíduos é fundamental a maneira na qual as pessoas vivem, seus valores, suas expectativas, e suas convicções são profundamente influenciadas pela organização. E da mesma forma, a organização é uma representação daquilo que seus participantes pensam e sentem.

Na opinião de Chiavenato (1997, p 56), “a organização é sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”. Isso pode ser considerado como uma definição que

estabelece a pura necessidade de formar um grupo de pessoas para formar uma organização.

Maximiano (2000, p. 91), afirma que a organização "é um sistema de recursos que procura realizar objetivos ou conjunto de objetivos". Então se compreende que a organização é estruturada de forma a prever e atingir objetivos a serem cumpridos.

Percebe-se que, a cada dia, as organizações vêm sofrendo transformações significativas, provocando constantes impactos na sociedade, na vida das pessoas e conseqüentemente mudanças ambientais. Daí a assertiva de que uma organização nunca se constitui numa unidade pronta e acabada, mas umas instituições sociais, vivas e sujeitas a mudanças.

Três fases distintas marcam as transformações pelas quais passaram as organizações;

1. Era da Industrialização Clássica: marca o período de 1900 a 1950, com a intensificação do fenômeno da industrialização, que se iniciou com a Revolução Industrial;
2. A era da Industrialização Neoclássica: período de 1950 a 1990. Teve seu início no final da segunda Guerra Mundial;
3. Era da Informação: é a que vivemos atualmente e teve seu início por volta de 1990. Um período de grandes transformações mundiais, cujas características principais são as mudanças que se tornaram rápidas e imprevistas.

2.1.2 – Objetivos Organizacionais

A organização se constitui, pois, como um conjunto de competências com vistas para atender objetivos próprios estabelecidos segundo um planejamento previamente elaborado. Na opinião de Montana e Charnov (1998), existem três tipos básicos de objetivos (1)

objetivos rotineiros; (2) objetivos inovadores; (3) objetivos de aperfeiçoamento.

Neste contexto, os objetivos rotineiros podem ser considerados aqueles que são atendidos diariamente ou num período muito curto de tempo, transformando-se numa constante realização e que, aos poucos, deixam de ser encarados como objetivos apesar de continuarem sendo.

No que diz respeito aos objetivos inovadores e aos de aperfeiçoamento, estes são mais fáceis de focalizar, tendo em vista que não são aqueles mais presentes e diferentes, parâmetro comum de novidade. Justamente por isso trata-se de aspectos mais enfatizados no processo de determinação dos objetivos empresariais.

Maximiano (2000, p.91), por sua vez, opina que “planejar, essencialmente, é definir os objetivos e as formas de realizá-las”. Objetivos são os resultados finais em direção para os quais a atividade é orientada. São os fins em que uma pessoa ou organização procura realizar, por meio de suas atividades, operações e aplicações de recursos. Os objetivos representam a parte mais importante de um plano.

Gore *apud* Chiavenato (1998) define objetivos como fins coletivos, traduzidos em termos socialmente significantes. Procuram legitimar a ação que a organização deseja alcançar e, portanto tem como função:

- Indicar o caminho que a organização deseja seguir e estabelecer linhas mestre para as atividades dos seus participantes;
- Legitimar as atividades da organização e até sua existência;
- Servir como padrões de comparação e avaliação do êxito, ou seja, a eficiência e rendimento da organização;
- Servir como unidade de medidas para verificar e comparar a produtividade da organização do seu órgão ou dos seus participantes.

Kolm *apud* Chiavenato (1998) classifica como objetivos de uma organização:

- Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade;
- Proporcionar fatores produtivos para todos os setores de produção;
- Aumentar o bem-estar da sociedade através do uso econômico dos fatores de recursos;
- Proporcionar um clima, em que as pessoas possam satisfazer uma variedade das suas necessidades básicas.

Os objetivos que estabelecem a base para a relação entre a organização e o seu ambiente são o contexto onde ela existe e funciona. É tudo aquilo que envolve externamente à organização.

Os objetivos não são estatísticos. Apresentam-se em constante evolução, alterando as relações (externas) da organização com seu ambiente, e (internas) com seus participantes. Devem ser continuamente reavaliados e modificados em função das mudanças do ambiente e da organização interna de seus participantes.

2.2 – COMPORTAMENTO HUMANO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A primeira ação, após a primeira revolução industrial, direcionada a humanizar as condições de trabalho e consequentemente adequar o comportamento do trabalhador ao contexto organizacional, surgiu em 1800 através do engenheiro inglês Robert Owen que implementou jornadas reduzidas, limpeza no ambiente de trabalho e proibiu a contratação de trabalho infantil. Devido a ser o desbravador da época, o mesmo foi chamado de o pai real da administração de pessoas pelos primeiros escritores da administração científica.

O surgimento da Ciência administrativa, a qual exercitou a segunda revolução industrial, caracterizou-se pela fragmentação do trabalho e pelo surgimento de novas tecnologias e princípios de gestão objetivada em melhorar a eficiência técnica do trabalhador. Infelizmente, apesar do aumento da produtividade do trabalhador e o desenvolvimento industrial, as idéias restritas de Taylor vieram a contribuir a uma inadequação do homem com seu trabalho, ao limitar-se apenas aos aspectos biofísicos do trabalhador, desconsiderando os demais domínios da esfera do ser humano.

As necessidades são os energizadores do comportamento e que o intelecto é o diretor do comportamento, os reais determinantes da direção comportamental são os fatores de satisfação e de contra-satisfação. Não é a presença ou ausência de motivação que determina se o comportamento será positivo ou negativo, mas muito mais a presença de algum grau de satisfação.

2.2.1 – As Experiências de Hawthorne

Elton Mayo, formado em filosofia e medicina, professor em Harvard, motivado pelo interesse em rotatividade de pessoal e queda de oportunidade, começou a desenvolver experimentos na indústria Hawthorne, da Western Eletric, para estabelecer a primeira estrutura acadêmica voltada ao estudo do comportamento humano. Esses experimentos se baseavam na relação entre a intensidade de iluminação e a eficiência dos operários.

Foi constatado que os fatores físicos influenciam menos a produção do que os emocionais. A organização é um sistema social e que o trabalho é o mais importante elemento desse sistema, o trabalhador não é uma simples ferramenta, mas um indivíduo interagindo numa situação grupal de difícil compreensão.

Mayo queria mostrar que um dos fatores que mais influenciavam a produtividade eram as relações sociais desenvolvidas no trabalho, tanto formais como informais, e não simplesmente recompensas econômicas ou mesmo diferentes condições ambientais. Segundo Mayo era extremamente importante a valorização do trabalhador enquanto ser humano dotado de sentimentos e emoções.

Segundo **Chiavenato** (1999, p.78), com as experiências de Hawthorne se pode concluir que:

- O nível de produção é resultante da integração social. Quanto mais o indivíduo for integrado socialmente com o grupo de trabalho, mais será a sua disposição para a produção.
- Comportamento social dos empregados. As pessoas não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos.
- As recompensas e sanções sociais. As pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação nos grupos sociais onde vivem.
- Grupos informais. A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais, ou seja, com os propósitos e estrutura definidos pela empresa.
- As relações humanas. Os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm-se em uma constante interação social.
- A importância do conteúdo do cargo. O conteúdo e a natureza do trabalho têm influência sobre a moral do trabalhador. Trabalhos simples e repetitivos tendem a se tornarem monótonos e maçantes afetando negativamente as atitudes do trabalhador e reduzindo sua eficiência e satisfação.

2.3 – TEORIAS MOTIVACIONAIS

Antigamente o homem era motivado a trabalhar pela necessidade de ganhar dinheiro, esforçando-se fisicamente, relacionando sua remuneração com sua produção. Hoje se observa que o ser humano está cada vez mais buscando alcançar objetivos crescentes, a fim de satisfazer novos desejos e necessidades individuais.

Com o passar dos tempos foram surgindo estudiosos como **Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas Macgregor** e outros que contribuíram para o estudo da motivação humana, objeto de estudo deste trabalho.

2.3.1 – Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

O psicólogo Abraham Maslow formulou a hipótese de que em cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. À medida que cada necessidade fica substancialmente satisfeita, uma pessoa sobe um degrau para a necessidade insatisfeita seguinte.

A teoria afirma que uma necessidade substancialmente satisfeita deixa de motivar.

Essa hierarquia é composta das necessidades fisiológicas, de segurança, social, estima e auto-realização.

Hierarquia das Necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades, segundo Chiavenato (2002-p.115), baseia-se nos seguintes aspectos:



AUTO-REALIZAÇÃO: É o impulso de alcançar aquilo que se é capaz de alcançar: inclui crescimento, realização do próprio potencial e auto-satisfação.

ESTIMA: Incluem fatores internos de estima, tais como auto-respeito, autonomia e realização; e fatores externos, tais como status, atenção recebida e reconhecimento.

SOCIAL: Inclui afeição, sensação de pertencer, aceitação e amizade.

SEGURANÇA: Segurança social e proteção contra danos físicos e emocionais.

FISIOLOGICAS: Incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.

Maslow separou as cinco necessidades em dois níveis: superior e inferior. As necessidades fisiológicas, de segurança e o social foram descritas como de ordem inferior, e as de estima e auto-realização como de ordem superior.

A diferenciação entre as duas ordens foi feita com base na premissa de que as necessidades de ordem superior são satisfeitas no interior da pessoa, enquanto as de ordem inferior têm satisfação

predominantemente externa (como, por exemplo, salários, contratos sindicais, estabilidade e condições amigáveis de trabalho).

O modelo da hierarquia das necessidades de Maslow propõe essencialmente que as pessoas têm necessidades que desejam satisfazer e que aquelas que já foram satisfeitas não têm mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas. **NEWSTROM & DAVIS** (1998, p. 46)

2.3.2 – Teoria X e Y

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do homem: uma basicamente negativa, denominada teoria X, e outra basicamente positiva, denominada teoria Y.

Na teoria X, as quatro preposições mantidas pelo administrador são:

- Os empregados detestam inerentemente o trabalho e sempre que possível procurarão evitá-lo.
- Uma vez que os empregados detestam o trabalho, devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para se alcançar os objetivos desejados.
- Empregados evitarão responsabilidades e procurarão receber ordens formais, sempre que possível.
- A maioria dos trabalhadores põe a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho, exibindo pouca ambição.

Em oposição a esta visão negativa da natureza do homem, McGregor cita outras quatro pressuposições, que denomina teoria Y.

- Os empregos podem chegar a encarar o trabalho como tão natural, como descanso ou divertimento.

- Uma pessoa exercerá autodireção e autocontrole quando estiver comprometida aos objetivos.
- Uma pessoa média pode aprender a aceitar, e até mesmo a procurar responsabilidades.
- Criatividade, isto é, capacidade de adotar boas decisões, é amplamente dispersa na população, não sendo necessariamente uma atribuição exclusiva dos ocupantes das funções administrativas.

2.3.3 – Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg, na sua crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que a sua reação diante do trabalho pode bem determinar seu sucesso ou fracasso, investigou a questão: “O que as pessoas desejam de seus empregos?”

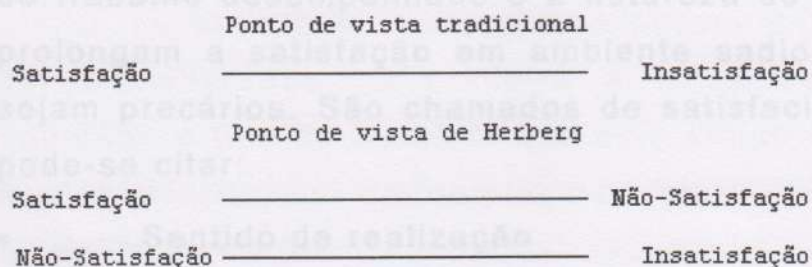
Fatores intrínsecos como realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade e possibilidade de progresso pareciam ser relacionados com satisfação no emprego.

Herzberg interpretou seus resultados para propor a existência de um contínuo dual em que o oposto de satisfação é a não-satisfação, e o oposto de insatisfação é a não-insatisfação.

Os fatores que conduzem à satisfação no emprego são separados e distintos daqueles que conduzem à insatisfação, de acordo com Herzberg. Portanto, agindo-se para eliminar os fatores que criam insatisfação no emprego, é possível trazer paz, mas não necessariamente motivação.

Ele sugere que se desejarmos motivar empregados, devemos atribuir ênfase à realização, reconhecimento ao trabalho em si, responsabilidade, crescimento e possibilidade de progresso.

Satisfação e Insatisfação



A popularidade ao longo dos últimos trinta anos de expansão vertical de cargos para permitir que trabalhadores tenham maiores responsabilidades, planeje e controle seus trabalhos pode ser amplamente atribuída às descobertas e recomendações de Herzberg.

O modelo fornece uma distinção útil entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação que tem o potencial de aumentar o esforço do empregado. **NEWSTROM & DAVIS, (1998)**

Os fatores higiênicos são definidos pelo ambiente de trabalho no qual o indivíduo está inserido, e que ele não tem controle. Assim, também são chamados de fatores Extrínsecos. Outra característica é que eles são insatisfacientes, pois mesmo quando os fatores higiênicos são ótimos, apenas evitam a insatisfação, não a elevam. Por outro lado, quando são péssimos, provocam grande insatisfação. São eles:

- Política da Empresa
- Normas Administrativas
- Estilo de Chefia
- Salários Diretos
- Relações Interpessoais
- Condições de Trabalho

Os Fatores Motivacionais ou Intrínsecos são os que podem ser controlados pelo indivíduo, pois envolvem a natureza do trabalho desempenhado e a natureza do cargo. Eles elevam e prolongam a satisfação em ambiente sadio e a bloqueiam caso sejam precários. São chamados de satisfacientes. Como exemplo pode-se citar:

- Sentido de realização
- Reconhecimento pelo trabalho realizado
- Conteúdo do trabalho
- Responsabilidades
- Promoção para tarefas mais amplas

Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)	Fatores Motivacionais (Satisfacientes)
Condições de trabalho	O trabalho em si mesmo
Administração da empresa	Realização pessoal
Salário	Reconhecimento do trabalho
Relação com o supervisor	Progresso profissional
Benefícios e serviços sociais	Responsabilidade

Quadro 1: Fatores higiênicos e motivacionais

Fonte: Chiavenato (2002)

2.4 – SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho possui dois fatores que podem ser considerados. O primeiro é a satisfação em relação ao conteúdo e tipo de trabalho que está sendo realizado e o segundo é a satisfação dos empregados de uma organização com relação às políticas de Recursos Humanos.

Chiavenato (1994) diz que o desempenho humano está diretamente relacionado à motivação, ao esforço individual e a satisfação para execução de uma tarefa. Se o grau de satisfação for positivo, realimentará positivamente a motivação para a realização de uma nova tarefa caso ocorrerá o contrario, a motivação será realimentada de forma negativa ou nula.

A satisfação alcançada por um indivíduo, funciona como um reforço positivo. No entanto, a insatisfação ou a frustração funciona como um reforço negativo. Portanto, o gerente deve ater-se às seguintes estratégias, de acordo com **Chiavenato** (1994, p.196):

- Incentivar o desenvolvimento sistemático das habilidades e capacidades das pessoas como base fundamental para um desempenho fundamental para um desempenho eficiente e eficaz;
- Remover de forma contínua as restrições ambientais que possam afetar negativamente o desempenho humano, como o excesso de regras e regulamentos, supervisão cerrada, controles burocráticos, métodos e procedimentos mecânicos e tradicionais.
- Motivar e incentivar continuamente as pessoas para que apliquem o melhor de suas habilidades na execução das tarefas;
- Direcionar o esforço às pessoas para um desempenho excelente;

- Avaliar, recompensar ou corrigir adequadamente o resultado de desempenho alcançado de forma a direcioná-lo a um esforço positivo;
- Elogiar, reconhecer, integrar, premiar, promover o indivíduo pela boa execução de sua tarefa, bem como, identidade e autonomia para com o indivíduo que a executa.

Com a aplicação dessas estratégias, o empregado desempenhará suas funções de forma mais responsável e satisfatória, podendo não necessitar da extrema intervenção da gerência; tornando-a necessária apenas, quando for percebida uma desmotivação ou insatisfação por parte do indivíduo.

2.4.1 – Nível de Satisfação no Trabalho

De acordo com **Davis e Newstrom** (1996, p.125), estão sendo desenvolvidos vários estudos para comprovarem que o nível de satisfação do trabalho não é constante e vem sofrendo influência de diversos fatores. Para eles, à medida que o empregado fica mais velho, aparenta estar satisfeito com o cargo que ocupa.

2.4.2 – Fontes de Satisfação

Com o intuito de alcançar um elevado nível de satisfação, a Administração precisa conhecer os objetivos e as percepções dos funcionários. Assim a satisfação como à motivação apresenta-se como fator preponderante no comportamento organizacional e precisa ser constantemente avaliada e incentivada para evitar maiores problemas decorrentes da falta dela. **Davis e Newstrom** (1996, p.125).

De acordo com **Pinho** (1995, p. 46-47), uma pessoa pode atingir o nível máximo de satisfação quando forem alcançados os seguintes benefícios:

- **Cooperação e integração:** através do estímulo de desenvolvimento do trabalho em equipe. A gerência deve atuar como facilitadora e negociadora;
- **Recompensa e motivação:** criação de motivação e melhorias nos níveis de recompensa pelo trabalho executado pelas pessoas;
- **Reconhecimento e valorização:** o trabalho por mais simples e menos qualificado que seja, é dignificante. É necessário se fazer elogios para que as pessoas se sintam gratificadas e reconhecidas;
- **Comunicação e informação:** os canais de comunicação devem permanecer sempre abertos na organização para que seja possível alcançar feedback;
- **Conhecimento e aprendizado:** a troca de experiência permite uma evolução no aprendizado das pessoas na empresa;
- **Autonomia e independência:** delegação de responsabilidade e autoridade, proporcionando ao pessoal a solução de problemas, a tomada de decisões e ainda, assumir os riscos relacionados ao seu trabalho;
- **Confiança e respeito:** através do tratamento respeitoso às pessoas e do reconhecimento das diferenças individuais;
- **Participação e envolvimento:** gerência participativa, envolvendo todos os empregados;
- **Bem-estar físico, mental e social:** clima saudável e positivo no ambiente de trabalho. Promoção de melhorias na qualidade de vida dos empregados;

- **Desenvolvimento e crescimento:** educação e treinamento permanente e contínuo do pessoal;
- **Criatividade e auto-realização:** estímulo à criatividade das pessoas, bem como a aceitação de sugestões para a inovação do trabalho.

Aplicando estas sugestões, a gerência conduzirá a empresa.

2.4.3 – Vantagens do Estudo da Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho pode trazer resultados positivos, negativos ou neutros, se forem planejados e gerenciados vão acarretar uma série de vantagens importantes:

- Indicador dos níveis globais e específicos de satisfação da empresa;
- Melhor influência da comunicação em todas as direções, encorajando os empregados a opinarem sobre o trabalho;
- Melhoria nas atitudes;
- Determina algumas necessidades de treinamento;
- Ajuda no processo de planejamento e implementação de mudanças.

2.5 – CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de motivação ao nível individual conduz ao de clima organizacional ao nível da organização **kannane** (1995).

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de

satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento **kannane** (1995).. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização. É a frustração dessas necessidades que causam muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas **kannane** (1995).

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes etc.).

O conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. "O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que" **Fleury & Fischer** (1989):

É percebida ou experimentada pelos membros da organização; e Influencia o seu comportamento.

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes

Fleury & Fischer (1989). O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

Assim, pode-se dizer que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

2.5.1 – Conceitos de Clima Organizacional

Segundo **Chiavenato (1999)**, este conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Conforme **Chiavenato (1999)**, clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período). Ressalta ainda, a importância de destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis.

Na opinião de Chiavenato, o clima organizacional é afetado por conflitos intra-organizacionais - ocorridos entre pessoas (que é considerado normal), grupos (passa a ser preocupante) e pessoas e organização (prejudicial ao clima organizacional) - fatores positivos e negativos da organização e fatores externos à organização. Ele afirma que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político, como, também, na vida particular dos funcionários.

É a partir das pesquisas de clima que as organizações conseguem melhorar as relações entre as pessoas no trabalho e elaborar projetos a partir das reivindicações dos próprios empregados, fazendo com que eles se sintam realmente parte integrante do negócio.

Clima Organizacional, para o presente estudo, é entendido como o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelos trabalhadores, e que influencia a motivação e o comportamento dos mesmos. O clima pode ser considerado uma variável interveniente entre a organização e as pessoas, resultando em um dado comportamento, retro-alimentando a gestão organizacional.

3.3 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Segundo Celinski (1984, p.78) "O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas".

A coleta de dados será realizada através de questionário, composto por questões fechadas, subdividido em duas partes: a

3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 – TIPO DE PESQUISA

O presente estudo trata de uma avaliação da motivação e satisfação no Colégio Imaculada Conceição. Esta pesquisa pode ser caracterizada como exploratório-descritiva. Exploratória, pois busca coletar o maior número de informações ao estudo em questão. E descritiva por que expõe características de uma determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA 1998, p.47).

3.2 – UNIVERSO DO ESTUDO

Universo define a população, não é o número de habitantes de um local, mas sim um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem características que serão objeto de estudo. Para efeito desse estudo **Davis e Newstrom** (1996, p.125).

O universo para esta pesquisa constitui-se de 48 professores do Colégio Imaculada Conceição. E a amostra intencional será constituída de 36 professores do Ensino fundamental que pertencem ao quadro da Instituição

3.3 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Segundo Celinski (1994, p.76) “O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma serie ordenada de perguntas”.

A coleta de dados será realizada através de questionário, composto por questões fechadas, subdividindo em duas partes: a

primeira com questões sobre o perfil dos empregados; e a segunda com questões sobre clima organizacional baseado em um modelo formulado e testado por Celinski (1994, p.76).

A análise das informações gerada de pesquisa, obtida por intermédio do questionário, é melhor entendida quando se conhece o perfil dos empregados

3.4 – TRATAMENTO DOS DADOS

Os gráficos que se seguem, envolvem as seguintes categorias: sexo, faixa etária, etc.

Os dados serão tratados quantitativamente através do software Excel e quantitativamente através da comparação dos resultados globais com a bibliografia estudada sobre o tema.

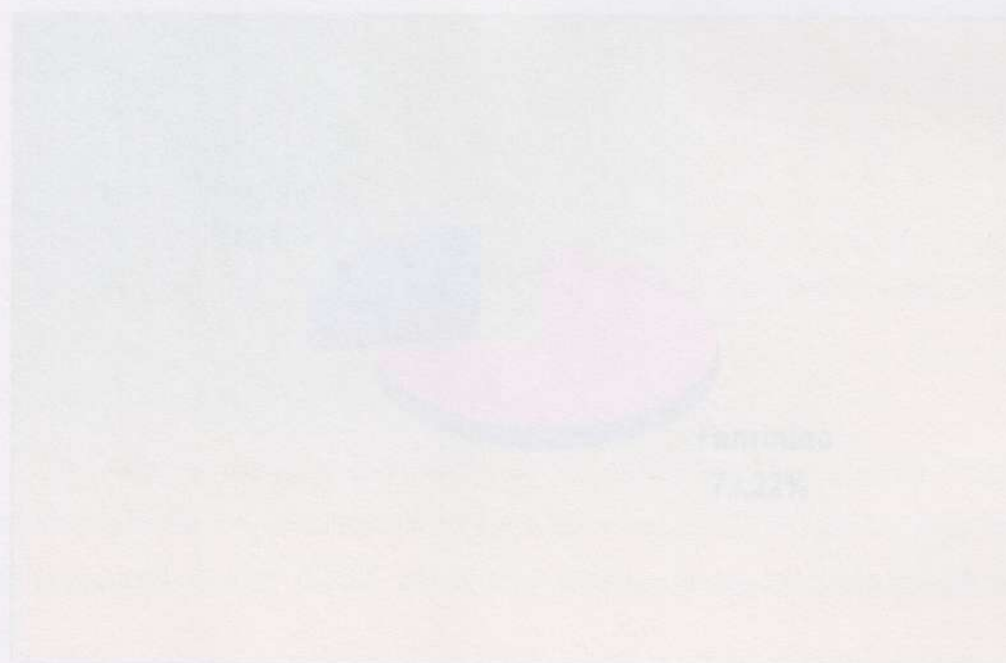


GRÁFICO 01 – SEXO DOS ENTREVISTADOS

Fonte: Pesquisa de Campo, julho/07

No gráfico 01 pode-se observar uma visível predominância do sexo feminino com 72,22% em relação ao sexo masculino com 27,78%.

4 – RESULTADOS dos Entrevistados

4.1 – ANÁLISE DO PERFIL DOS EMPREGADOS

A análise das informações gerais de pesquisa, obtidas por intermédio do questionário, é melhor entendida quando se conhece o perfil dos empregados entrevistados.

Os gráficos que se seguem, envolvem as seguintes categorias: sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, faixa salarial e carga horária semanal.

4.1.1 – Sexo dos Entrevistados

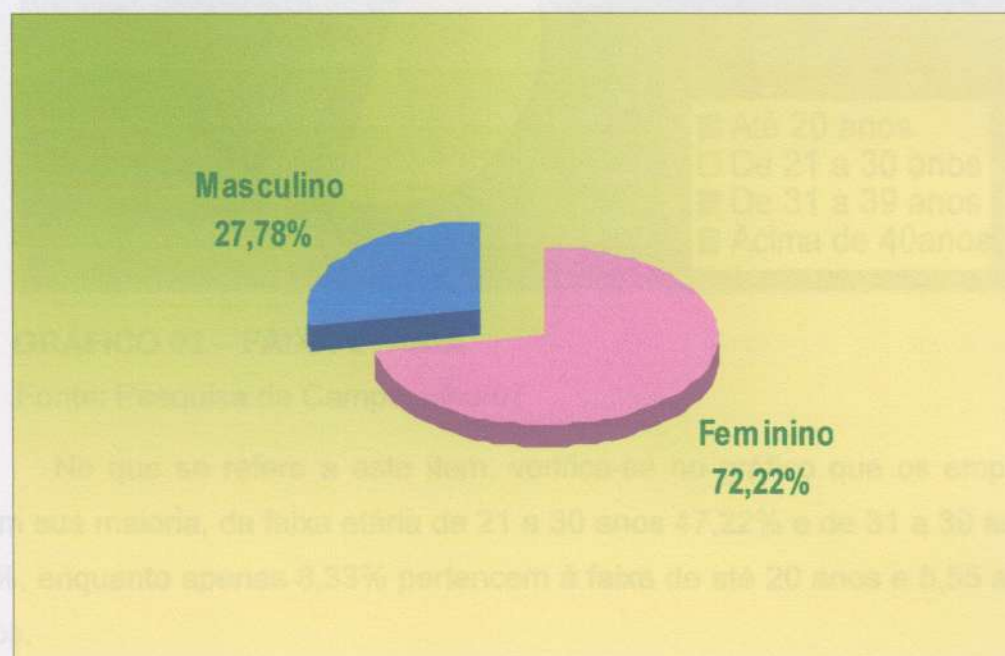


GRÁFICO 01 – SEXO DOS ENTREVISTADOS

Fonte: Pesquisa de Campo, julho/07

No gráfico 01 pode-se observar uma visível predominância do sexo feminino com 72,22% em relação ao sexo masculino com 27,78%.

4.1.2 – Faixa Etária dos Entrevistados

O gráfico 02 apresenta a faixa etária dos entrevistados.

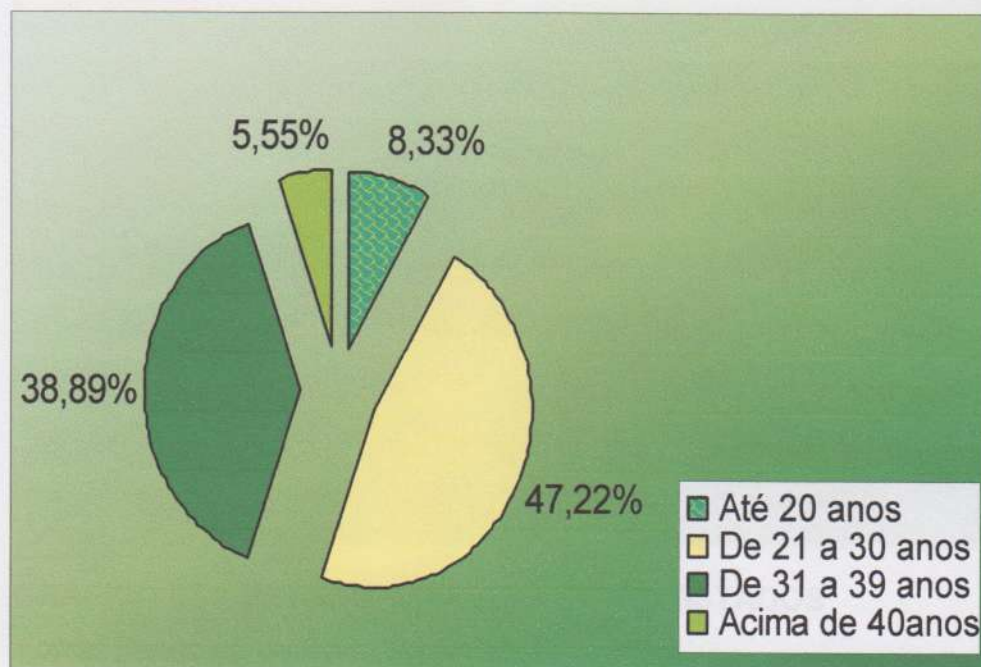


GRÁFICO 02 – FAIXA ETÁRIA

Fonte: Pesquisa de Campo julho/07

No que se refere a este item, verifica-se no gráfico que os empregados são, em sua maioria, da faixa etária de 21 a 30 anos 47,22% e de 31 a 39 anos com 38,89%, enquanto apenas 8,33% pertencem à faixa de até 20 anos e 5,55 acima de 40 anos.

4.1.3 – Estado Civil dos Entrevistados

O gráfico 03 apresenta o estado civil dos entrevistados.

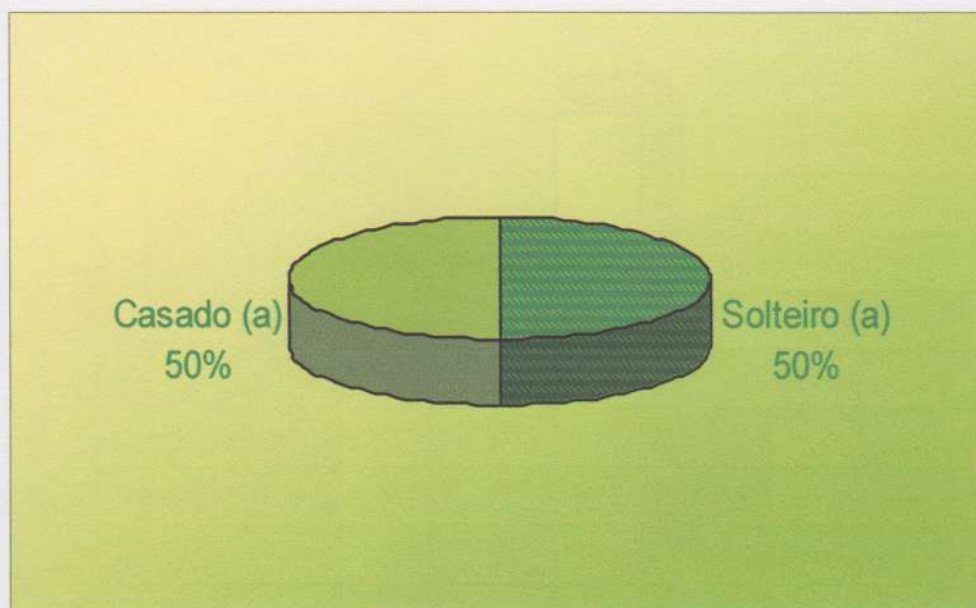


GRÁFICO 03 – ESTADO CIVIL DOS ENTREVISTADOS

Fonte: Pesquisa de Campo, julho/2007

Com relação ao estado civil, 50% são casados e os outros 50% informaram ser solteiros.

GRÁFICO 04 – ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS

Fonte: Pesquisa de Campo, julho/2007

Quanto à escolaridade, a maioria dos empregados, 47,22% possui o 3º grau incompleto; 33,33% possuem o 2º grau completo e os que possuem o 3º grau completo perfaz o número de 19,44% do corpo de empregados.

4.1.4 – Escolaridade dos Entrevistados

O gráfico 04 apresenta o grau de escolaridade dos entrevistados.

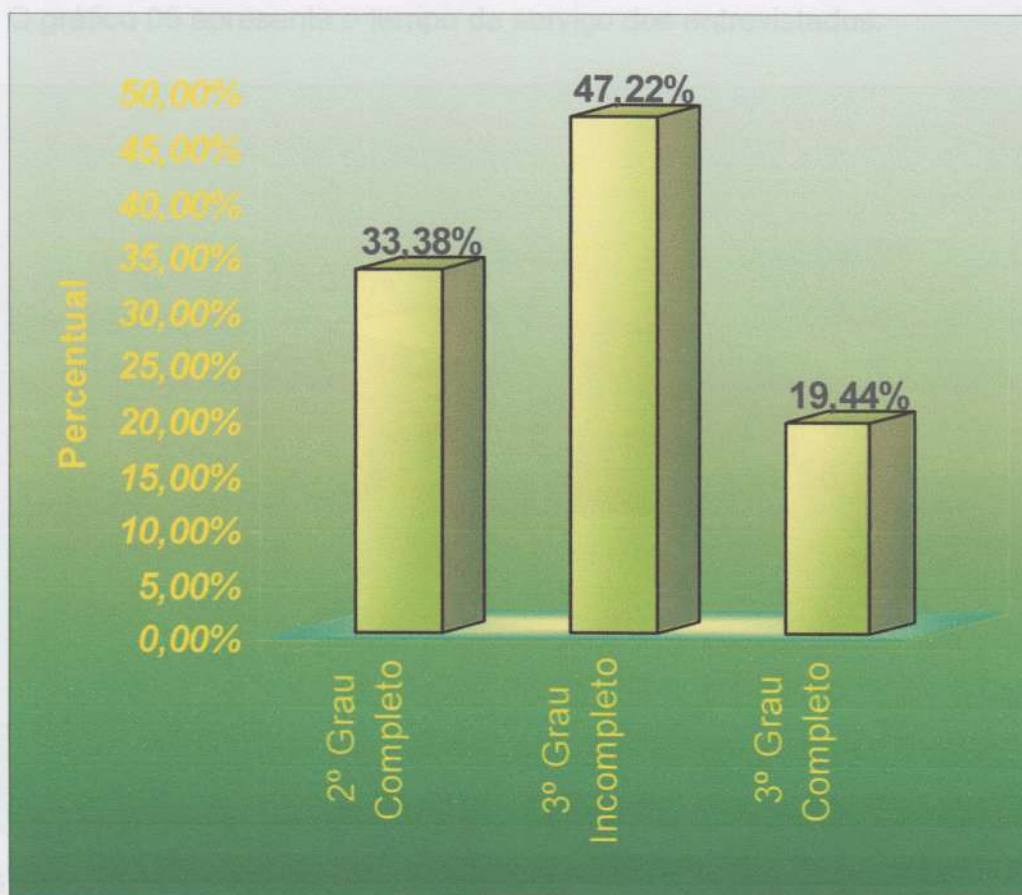


GRÁFICO 04 – ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS

Fonte: Pesquisa de Campo, julho/2007

Quanto à escolaridade, a maioria dos empregados, 47,22% possui o 3º grau incompleto; 33,38% possuem o 2º grau completo e os que possuem o 3º grau completo perfaz o universo de 19,44% do corpo de empregados.

4.1.5 – Tempo de Serviço dos Entrevistados

O gráfico 05 apresenta o tempo de serviço dos entrevistados.

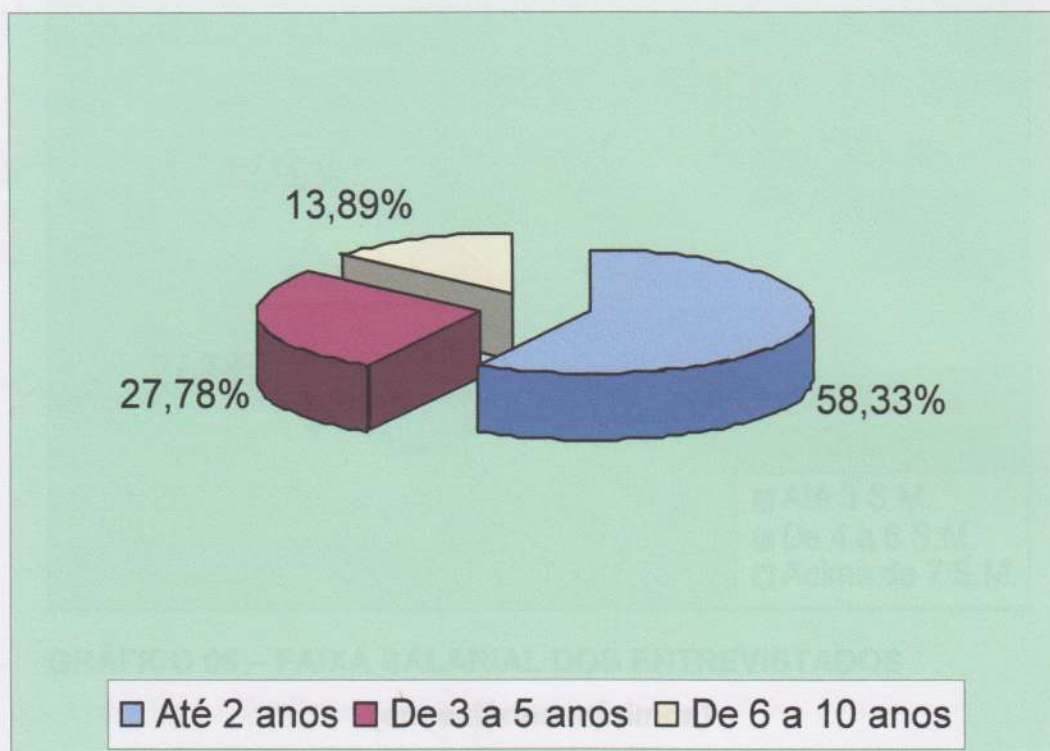


GRÁFICO 05 – TEMPO DE SERVIÇO DOS ENTREVISTADOS

Fonte: Pesquisa de Campo, julho/2007

Com relação a este item, percebe-se que a maioria dos empregados 58,33% possui até dois anos de tempo de serviço, como também é considerável o grupo pertencente ao intervalo de 3 a 5 anos (27,78%). Além disso, tem-se o grupo pertencente ao intervalo de 6 a 10 anos (13,89%). Logo, infere-se que existe turnover na população estudada.

4.1.6 – Faixa Salarial dos Entrevistados

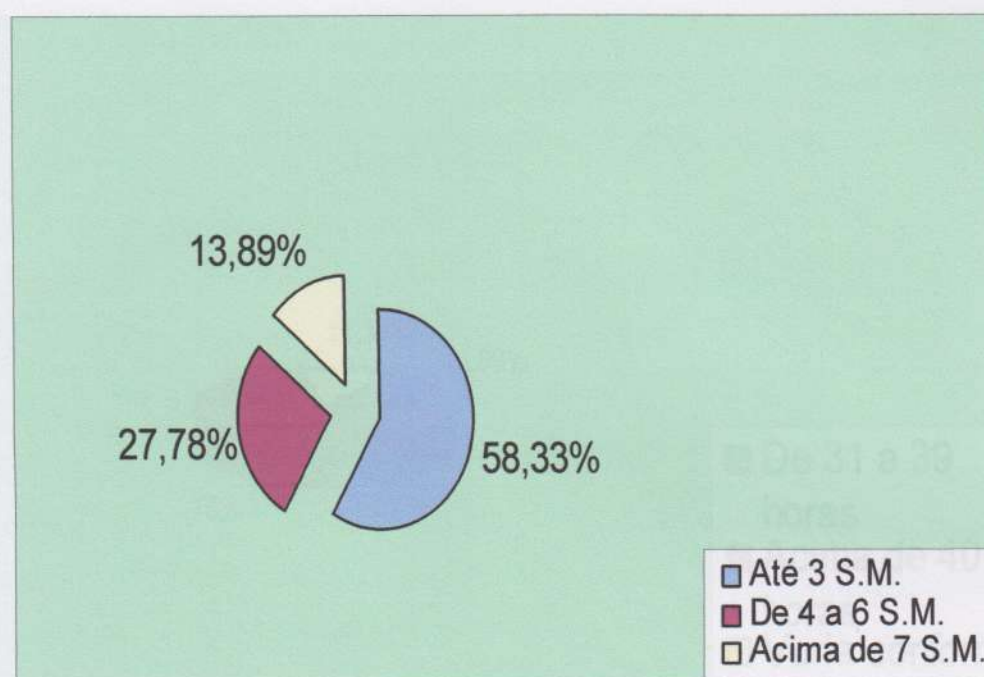


GRÁFICO 06 – FAIXA SALARIAL DOS ENTREVISTADOS
(em salários mínimos)

Fonte: Pesquisa de Campo julho 2007

No gráfico que se refere à faixa salarial, predomina significativamente o intervalo de um até três salários mínimos (58,33%), o que traduz que mais da metade da amostra possui os rendimentos mais baixos. Para a faixa de 4 a 6 salários mínimos, um percentual de 27,78% do total. Os que percebem acima de 7 salários mínimos constituem a faixa menor, qual seja, 13,89% do corpo funcional.

Observou-se uma ligeira relação da faixa salarial com a escolaridade dos entrevistados, principalmente no universo dos que têm o 3º grau completo, aparecendo uma diferença para os que não têm o 3º grau completo, onde nem todos ganham a segunda maior faixa salarial, com uns povoando a terceira faixa salarial com os que têm apenas o 2º completo.

4.1.7 – Carga Horária Semanal

4.2.1 – Fatores Higiênicos

4.2.1.1 – Políticas da Empresa

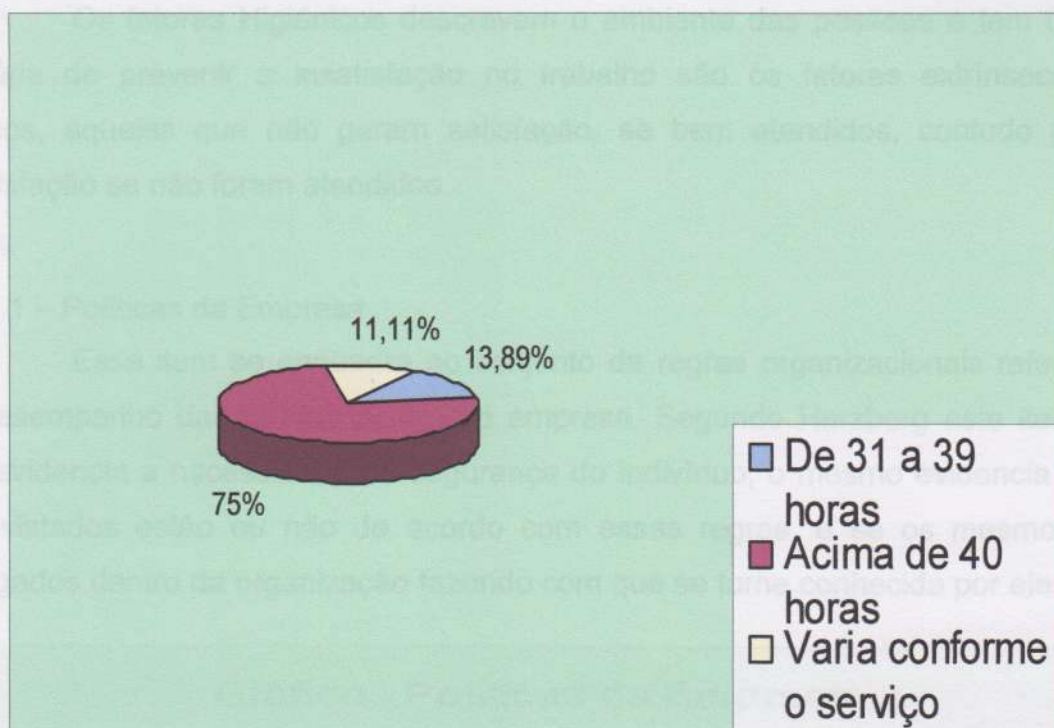


GRÁFICO 07 – CARGA HORÁRIA SEMANAL

Fonte: Pesquisa de Campo, julho 2007

No gráfico 07 verifica-se que a maior parte dos empregados (75%) trabalha acima de 40 horas semanais, (13,89%) trabalham de 31 a 39 horas semanais e o restante (11,11%) varia conforme a necessidade do serviço.

Justifica-se o trabalho acima de 40 horas semanais para um percentual de empregados em face dos trabalhos organizacionais/administrativos que são realizados no primeiro expediente dos sábados, quando não há aulas no colégio e as tarefas desenvolvidas são aquelas que não podem ser feitas com o movimento diário normal das aulas, como limpeza e conservação, além de outras tarefas administrativas.

GRÁFICO 08 – POLÍTICA DA EMPRESA

Fonte: Pesquisa de Campo, julho 2007

LEGENDA

CT – Concordo Totalmente	DP – Discordo Parcialmente
CP – Concordo Parcialmente	DT – Discordo Totalmente
NO – Não Observado	

4.2 – VARIÁVEIS DE ESTUDO

4.2.1 – Fatores Higiênicos

Os fatores Higiênicos descrevem o ambiente das pessoas e tem função primária de prevenir a insatisfação no trabalho são os fatores extrínsecos ou básicos, aqueles que não geram satisfação, se bem atendidos, contudo geram insatisfação se não forem atendidos.

4.2.1.1 – Políticas da Empresa

Esse item se enquadra ao conjunto de regras organizacionais referentes ao desempenho das tarefas dentro da empresa. Segundo Herzberg este item é o que evidencia a necessidade de segurança do indivíduo, o mesmo evidencia se os entrevistados estão ou não de acordo com essas regras, e se os mesmos são divulgados dentro da organização fazendo com que se torne conhecida por eles.

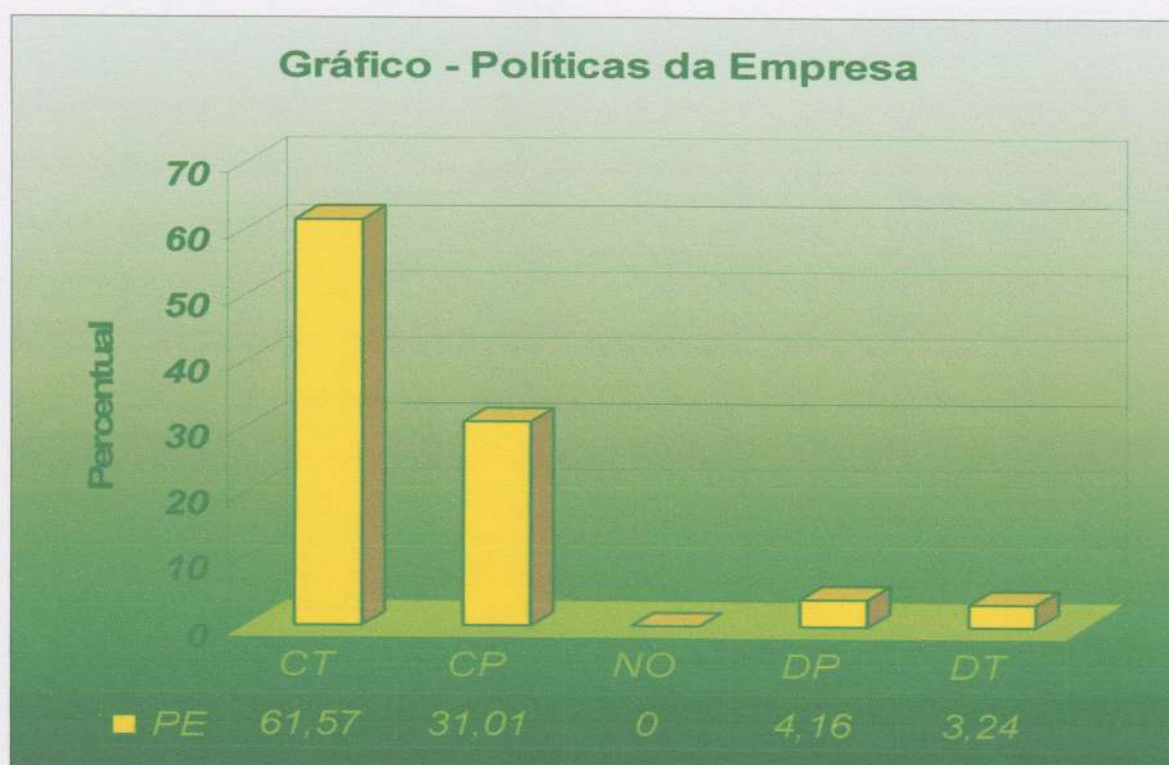


GRÁFICO 08 – POLÍTICA DA EMPRESA

Fonte: Pesquisa de Campo julho 2007

LEGENDA

CT – Concordo Totalmente	DP – Discordo Parcialmente
CP – Concordo Parcialmente	DT – Discordo Totalmente
NO – Não Observado	

O gráfico mostra que a maioria dos empregados (92,58%) aceita e conhece as políticas adotadas pela empresa, sendo desses 61,57% concordando totalmente e 31,01 concordando parcialmente. Um número bem inferior não está satisfeito com a política da empresa 7,4%, sendo destes 4,16% discordando parcialmente e 3,24% discordando totalmente.

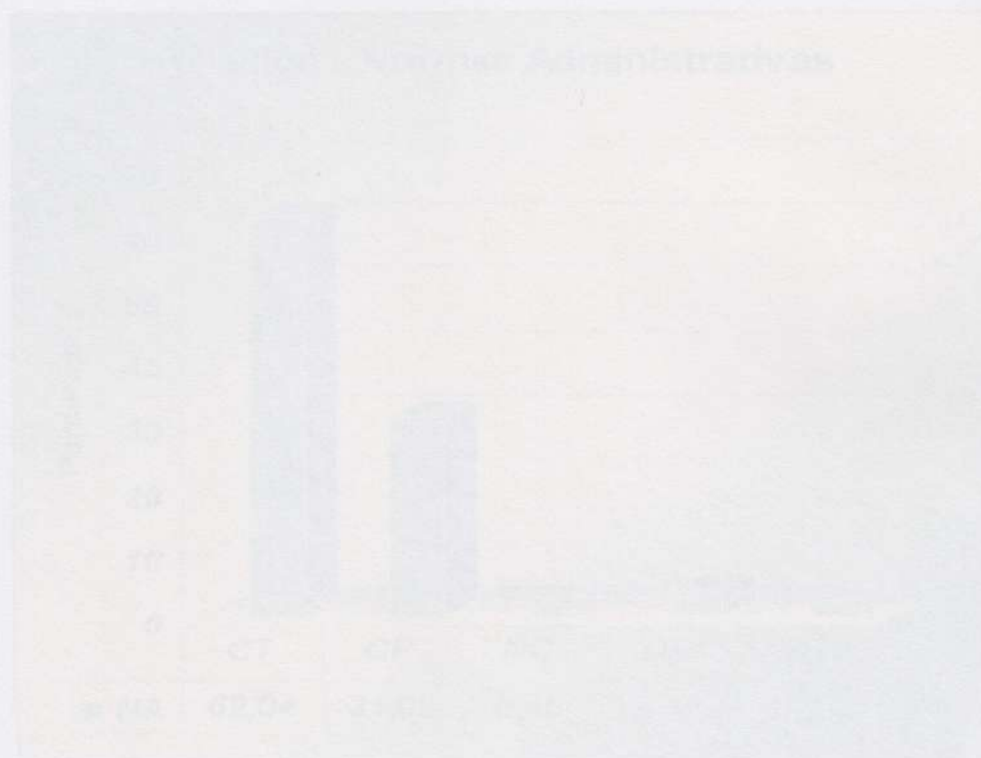


GRÁFICO 09 – NORMAS ADMINISTRATIVAS

Fonte: Pesquisa de Campo, julho 2007

LEGENDA

CT – Concordo Totalmente
NO – Não Observado
DT – Discordo Totalmente

CP – Concordo Parcialmente
DP – Discordo Parcialmente

No gráfico 09 observa-se que 62,04% dos empregados estão totalmente satisfeitos com as normas administrativas, 31,02% estão parcialmente satisfeitos, 4,0% discordam parcialmente, 2,31% discordam totalmente e 0,46% não observaram.

4.2.1.2 – Normas Administrativas

Dentro de uma empresa são definidas as normas de padrão de conduta, para que todos os seus empregados se comportem de maneira semelhante. Esse padrão ou norma é direcionado para todo setor para guiar os empregados a como atingirem os objetivos da empresa.

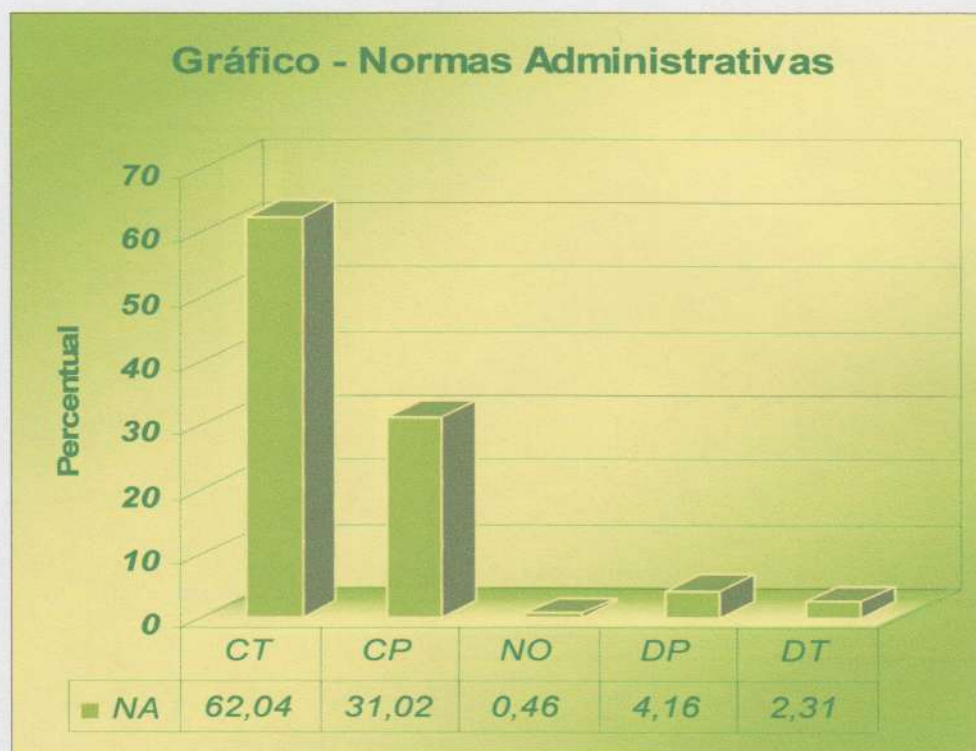


GRÁFICO 09 – NORMAS ADMINISTRATIVAS

Fonte Pesquisa de Campo, julho 2007

LEGENDA

CT – Concordo Totalmente	CP – Concordo Parcialmente
NO – Não Observado	DP – Discordo Parcialmente
DT – Discordo Totalmente	

No gráfico 09 observa-se que 62,04% dos empregados estão totalmente satisfeitos com as normas administrativas, 31,02% estão parcialmente satisfeitos, 4,6% discordam parcialmente, 2,31% discordam totalmente e 0,46% não observaram.

4.2.1.3 – Estilo de Chefia

Atualmente este é um item muito importante para as organizações, pois a falta de um chefe que seja acima de tudo um líder pode comprometer a satisfação de todos os empregados e tornar o clima organizacional pesado.



GRÁFICO 10 – ESTILO DE CHEFIA

Fonte: Pesquisa de Campo julho 2007

LEGENDA

CT – Concordo Totalmente	CP – Concordo Parcialmente
NO – Não Observado	DP – Discordo Parcialmente
DT – Discordo Totalmente	

De acordo com o gráfico 10, 62,03% estão completamente satisfeitos com o estilo de chefia e 30,09% estão parcialmente satisfeitos. Enquanto 7,87 estão insatisfeitos, sendo 4,63 parcialmente e 3,24 totalmente insatisfeitos.

4.2.1.4 – Salários Diretos

Os salários diretos são decisivos numa pesquisa de motivação e satisfação dos empregados, pois através deles as necessidades básicas podem ser atendidas.

dividido entre seus membros.



GRÁFICO 11 – SALÁRIOS DIRETOS

Fonte: Pesquisa de Campo julho/2007

LEGENDA

CT – Concordo Totalmente
NO – Não Observado
DT – Discordo Totalmente

CP – Concordo Parcialmente
DP – Discordo Parcialmente

De acordo com o gráfico, observa-se que 62,03% estão totalmente satisfeitos com os seus salários, 22,68% estão parcialmente satisfeitos, 3,24% não observaram, 6,94% discordaram parcialmente e 5,09% discordaram totalmente.

4.2.1.5 – Relações Interpessoais

É imprescindível que uma empresa para alcançar seus objetivos possua um ambiente de trabalho sadio e agradável, com um elevado espírito de equipe difundido entre seus membros.

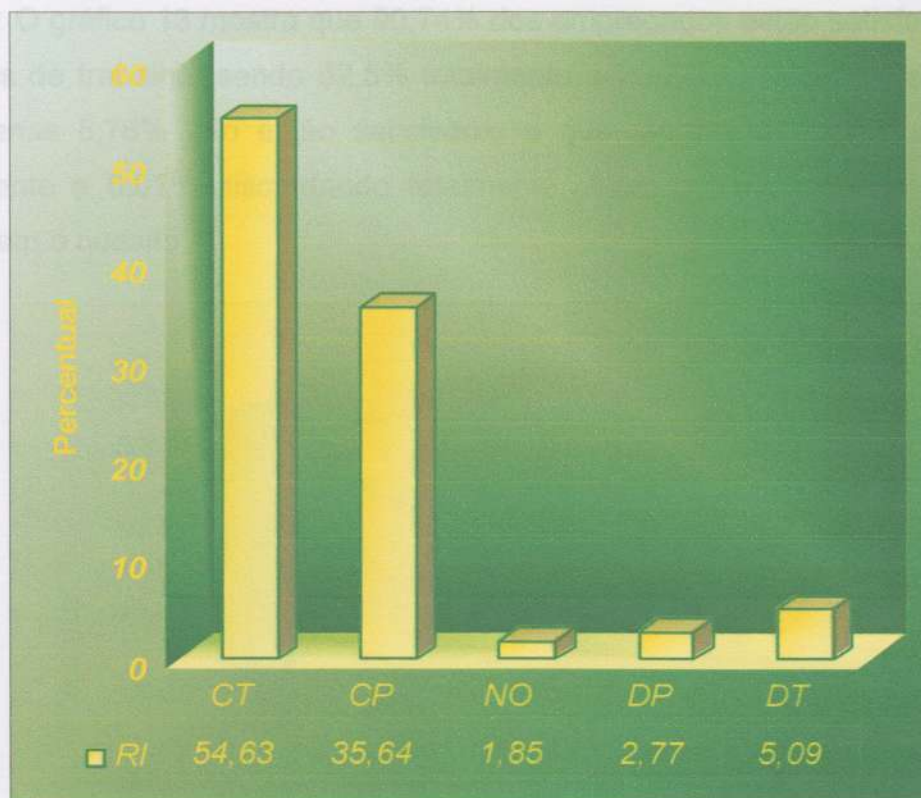


GRÁFICO 12 – RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Fonte: Pesquisa de Campo, julho/2007

LEGENDA

CT – Concordo Totalmente	CP – Concordo Parcialmente
NO – Não Observado	DP – Discordo Parcialmente
DT – Discordo Totalmente	

De acordo com o gráfico infere-se que no Colégio Imaculada Conceição existe um clima agradável e harmônico em se tratando de relacionamentos interpessoais, pois 90,27% estão satisfeitos, sendo 54,63% totalmente e 35,64% parcialmente. Enquanto isso, 7,86% não estão satisfeitos, o que representa 2,77% discordando parcialmente, 5,09% discordando totalmente e 1,85% não observaram.

4.2.1.6 – Condições de Trabalho

As condições de trabalho estão relacionadas a itens como iluminação, ventilação e melhorias de trabalho, carga horária, os outros que, são necessários para que os colaboradores consigam um bom desempenho de suas tarefas diárias.

O gráfico 13 mostra que 90,74% dos empregados estão satisfeitos com as condições de trabalho, sendo 62,5% totalmente e 28,24% parcialmente. Enquanto isso, apenas 8,78% não estão satisfeitos, o que representa 2,77% discordando parcialmente e 6,01% discordando totalmente. Além desses índices, 0,46% não observaram o quesito.

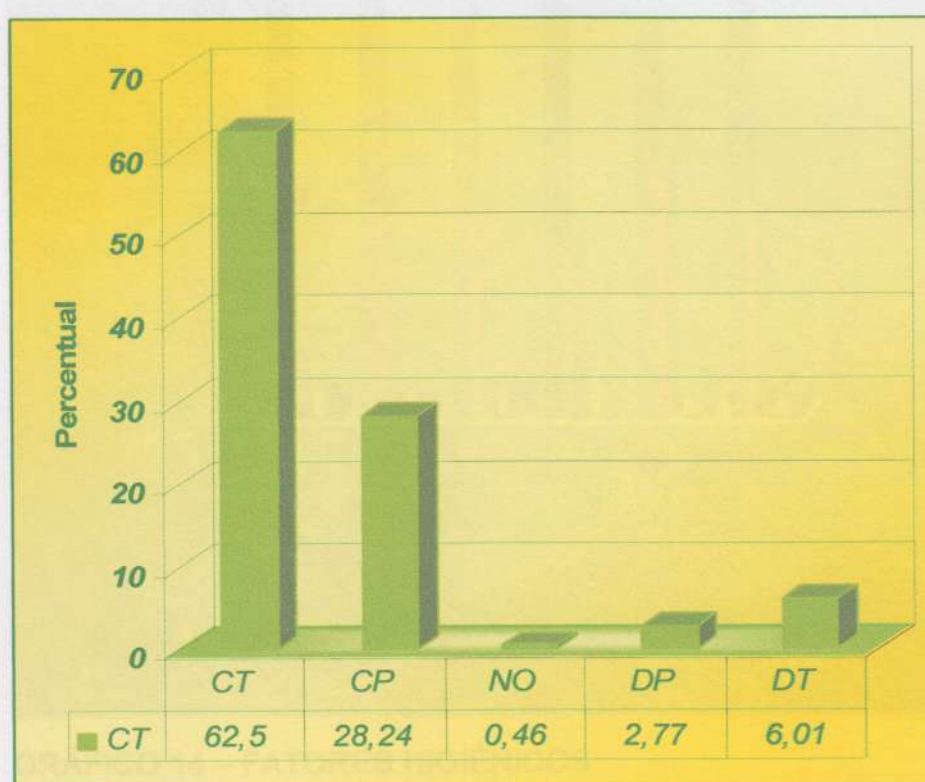


GRÁFICO 13 – CONDIÇÕES DE TRABALHO

Fonte: Pesquisa de Campo, julho/2007

LEGENDA

CT – Concordo Totalmente
NO – Não Observado
DT – Discordo Totalmente

CP – Concordo Parcialmente
DP – Discordo Parcialmente

De acordo com o gráfico infere-se que no Colégio Imaculada Conceição existe um clima agradável e harmônico em se tratando de relacionamentos

interpessoais, pois 90,27% estão satisfeitos, sendo 54,63% totalmente e 35,64% parcialmente. Enquanto isso, 7,86% não estão satisfeitos, o que representa 2,77% discordando parcialmente, 5,09% discordando totalmente e 1,85% não observaram.

4.2.1.7 – Análise Geral dos Fatores de Higiênicos de Herzberg

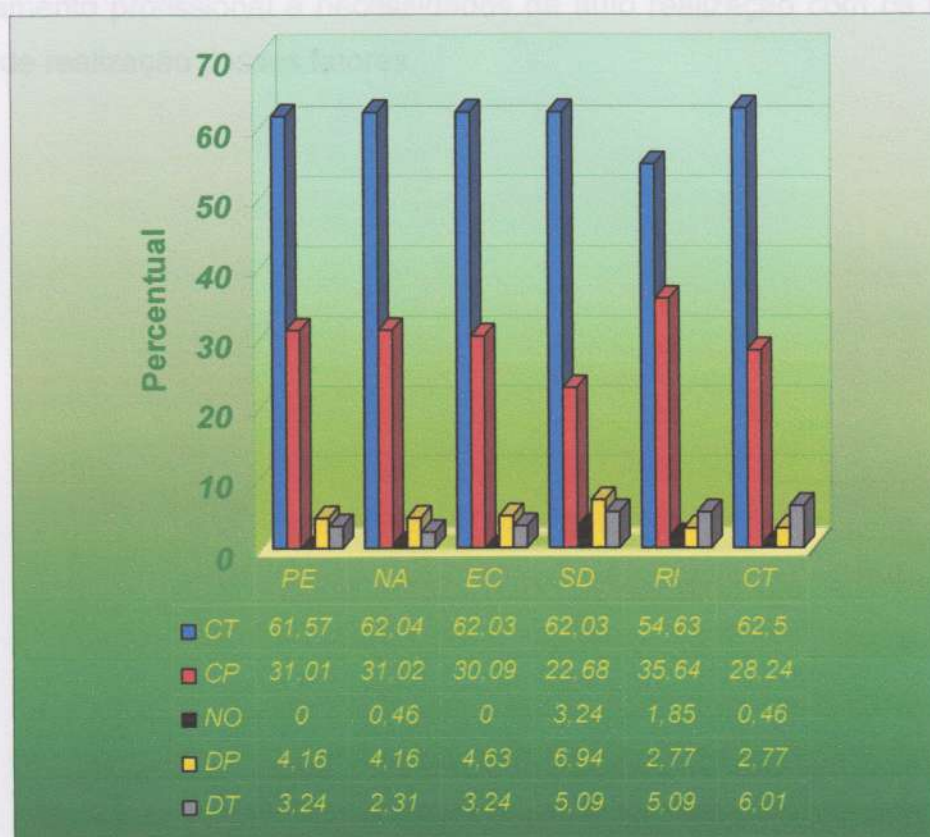


GRÁFICO 14 – FATORES HIGIÊNICOS

Fonte: Pesquisa de Campo, julho/2007

LEGENDA

PE – Política da Empresa	NA – Normas Administrativas
EC – Estilos de Chefia	SD – Salários Diretos
RI – Relações Interpessoais	CT – Condições de trabalho

No gráfico 14 que envolve os fatores higiênicos, observa-se que os empregados estão praticamente com um mesmo padrão em relação aos fatores Higiênicos, com uma pequena diminuição nas Relações Interpessoais.

4.2.2.1 – Sentido de Realização

4.2.2 – Fatores Motivacionais de Herzberg

Os fatores Motivacionais, também chamados de intrínsecos, são os que mais influenciam a conduta dos indivíduos, pois quando saciados geram a satisfação dos empregados, motivando para um melhor desempenho.

Também são apontados os índices de crescimento individual, relacionamento profissional e necessidades de auto realização com os indicadores do nível de realização desses fatores.

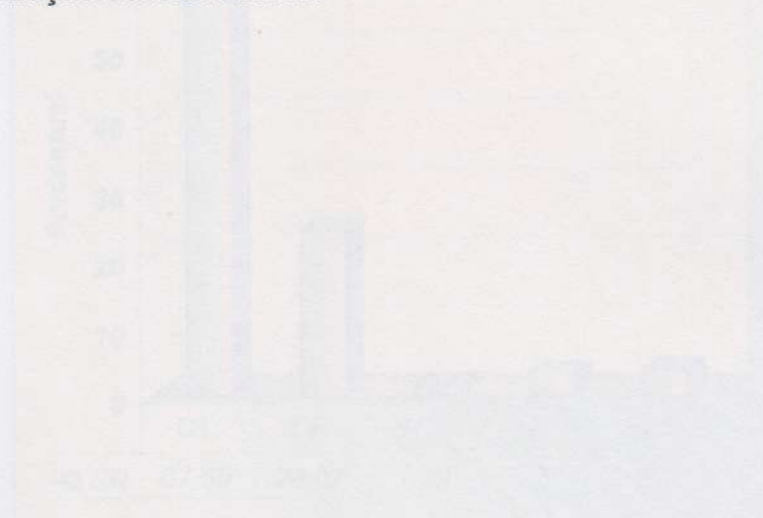


GRÁFICO 15 – SENTIDO DE REALIZAÇÃO

Fontes: Pesquisa de Campo, julho/2007

LEGENDA

CT – Concordo Totalmente	CP – Concordo Parcialmente
NO – Não Observado	DP – Discordo Parcialmente
DT – Discordo Totalmente	

O gráfico 15 mostra que 87,59% sentem-se totalmente realizados e 24,07% parcialmente realizados. Enquanto 0,94% não estão realizando, sendo 3,7% totalmente e 3,24% parcialmente. 1,39 não observaram o tópico.

4.2.2.1 – Sentido de Realização

Este fator está relacionado intimamente com a maneira pelo qual o indivíduo se auto-avalia. Quando os indivíduos estão plenamente satisfeitos consigo, resulta para a empresa um retorno positivo. Segundo a teoria de Maslow, o sentido de realização equivale às necessidades de auto-estima.

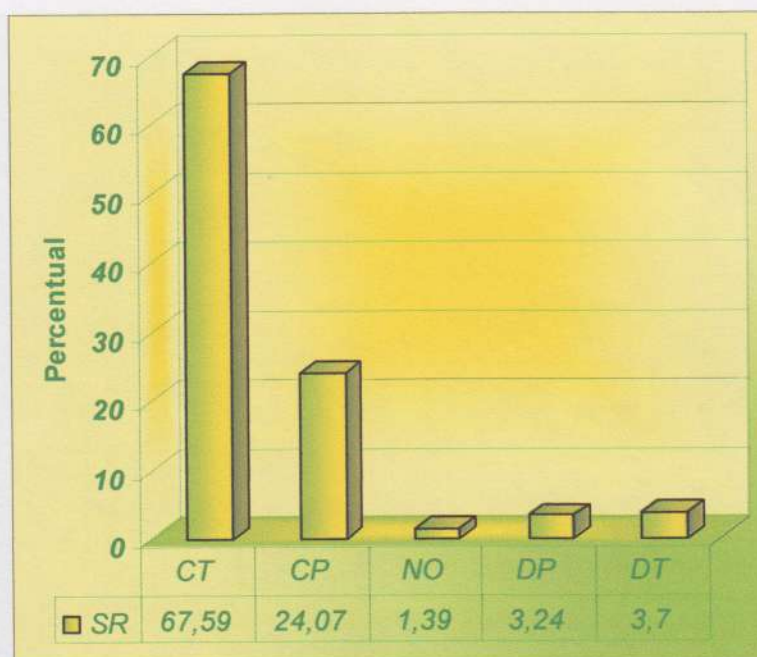


GRÁFICO 15 – SENTIDO DE REALIZAÇÃO

Fontes: Pesquisa de Campo, julho/2007

LEGENDA

CT – Concordo Totalmente	CP – Concordo Parcialmente
NO – Não Observado	DP – Discordo Parcialmente
DT – Discordo Totalmente	

O gráfico 15 mostra que 67,59% sentem-se totalmente realizados e 24,07% parcialmente realizados. Enquanto 6,94% não estão realizados, sendo 3,7 totalmente e 3,24 parcialmente. 1,39 não observaram o tópico.

4.2.2.2 – Reconhecimento Pelo Trabalho Realizado

Neste item observa-se que os seres têm de ser valorizados e apreciados. A satisfação dessa necessidade leva os empregados a se sentirem úteis e necessários à organização, ao contrário da não satisfação do item gerando sentimentos de inferioridade e desencorajando o indivíduo para a ação.

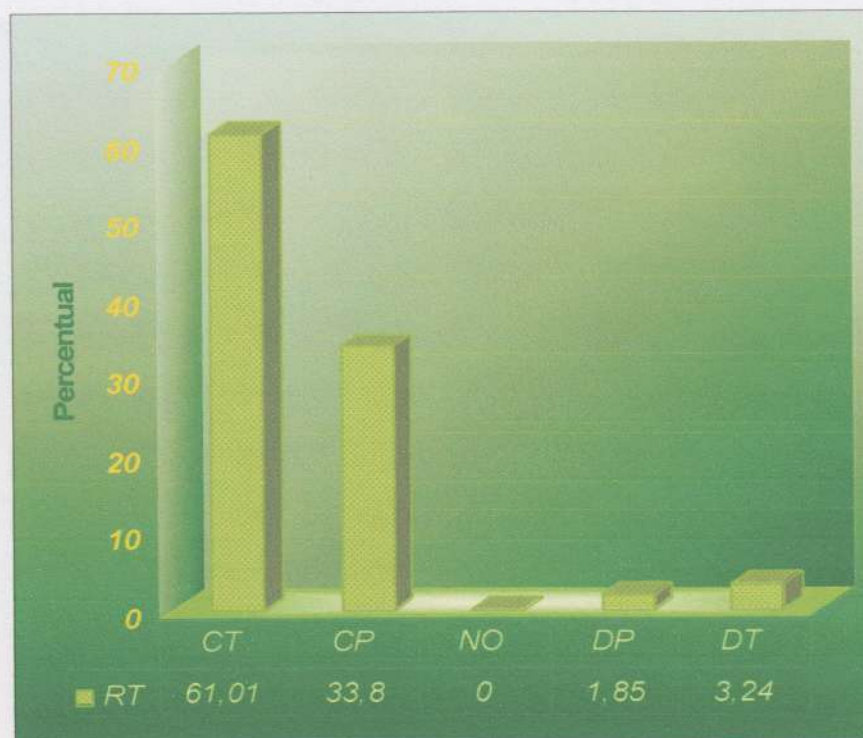


GRÁFICO 16 – RECONHECIMENTO PELO TRABALHO REALIZADO

Fonte: Pesquisa de Campo, julho/2007

LEGENDA

CT – Concordo Totalmente	CP – Concordo Parcialmente
NO – Não Observado	DP – Discordo Parcialmente
DT – Discordo Totalmente	

O gráfico 16 apresenta o reconhecimento pelo trabalho realizado dos entrevistados, que 61,01% dos empregados concordam totalmente e 33,8% concordam parcialmente. Enquanto isso, 1,85% discorda parcialmente e 3,24% discordam totalmente.

4.2.2.3 – Conteúdo do Trabalho

Este fator denota a valorização que os indivíduos têm pelo trabalho que executa, avaliando a importância da atividade desempenhada para o alcance dos objetivos da empresa, para que o mesmo sintam-se satisfeito, orgulhoso de seu trabalho.

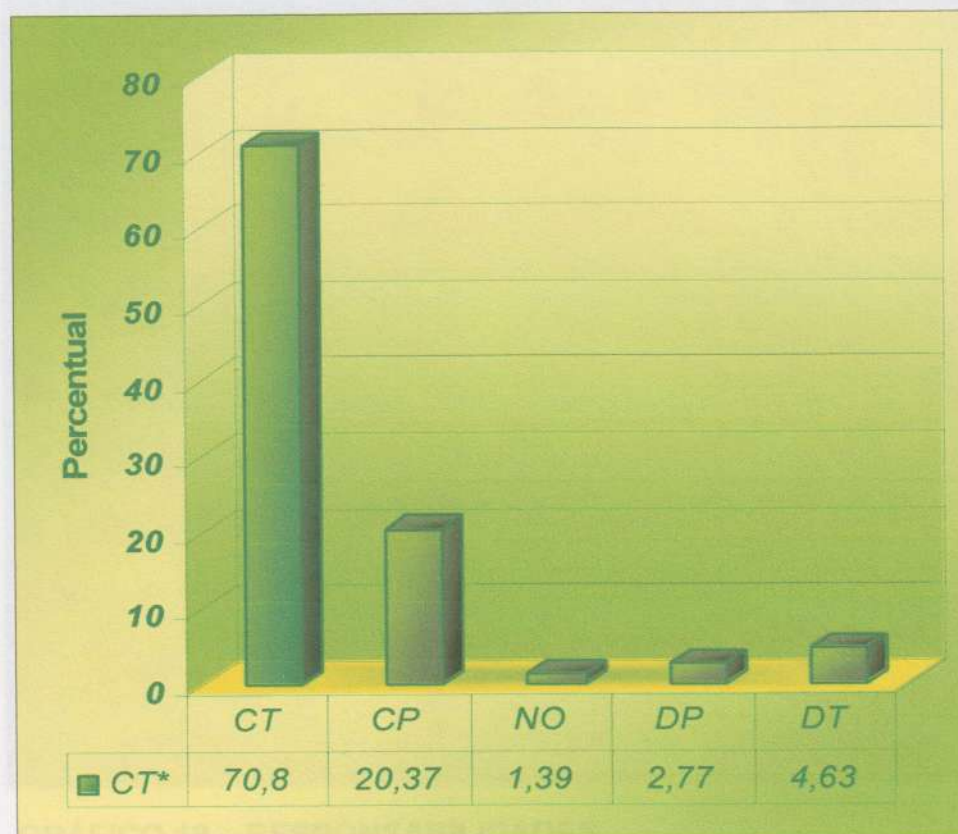


GRÁFICO 17 – CONTEÚDO DO TRABALHO

Fonte: Pesquisa de Campo, julho/2007

LEGENDA

CT – Concordo Totalmente
NO – Não Observado
DT – Discordo Totalmente

CP – Concordo Parcialmente
DP – Discordo Parcialmente

O gráfico 17 indica um elevado índice de aceitação pelo conteúdo do trabalho, pois 91,17% concordam, sendo 70,8% totalmente e 20,37% parcialmente.

8,02% parcialmente. 0,92% não observaram.

4.2.2.4 – Responsabilidades

Este fator avalia o grau de comprometimento dos professores com as atividades que executam, ou seja, a responsabilidade pelo trabalho..

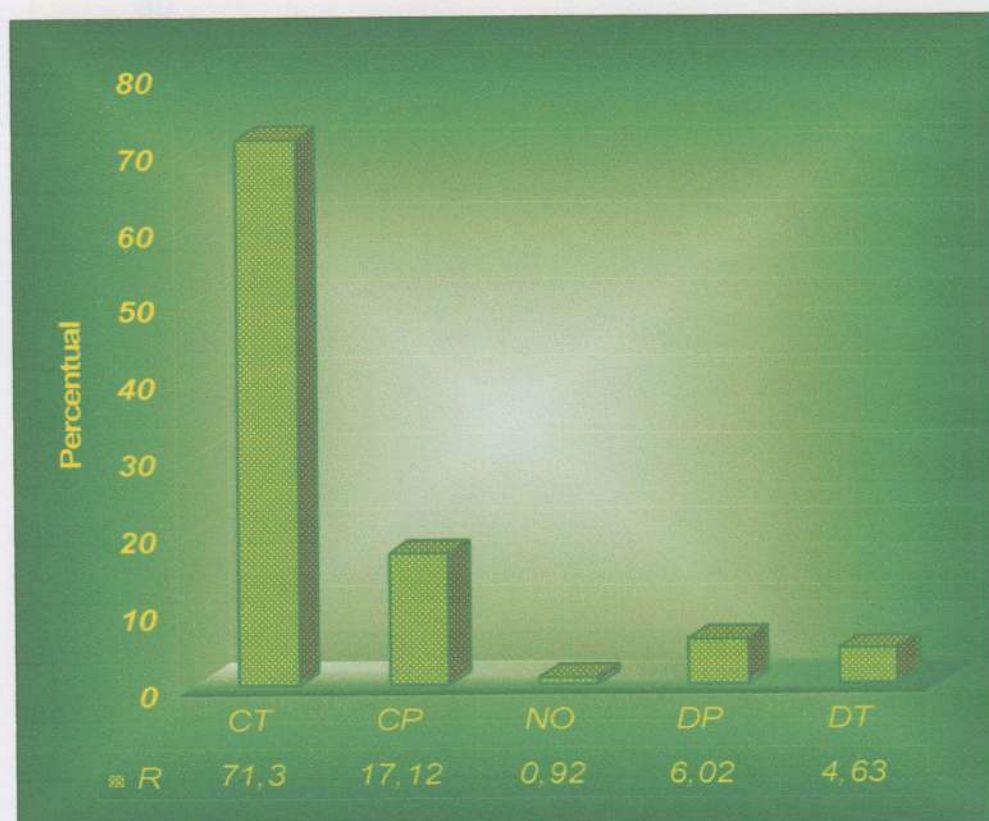


GRÁFICO 18 – RESPONSABILIDADES

Fonte: Pesquisa de Campo - julho/2007

LEGENDA

CT – Concordo Totalmente	CP – Concordo Parcialmente
NO – Não Observado	DP – Discordo Parcialmente
DT – Discordo Totalmente	

Constatase no gráfico 18 que 71,3% concordam totalmente com o fator responsabilidade e 17,12% parcialmente. Apenas 4,63% discordam totalmente e 6,02% parcialmente. 0,92% não observaram.

4.2.2.5 – Promoção Para Tarefas Mais Amplas

Este fator mostra que os professores são valorizados quando estão preparados para ocupar outras atividades.

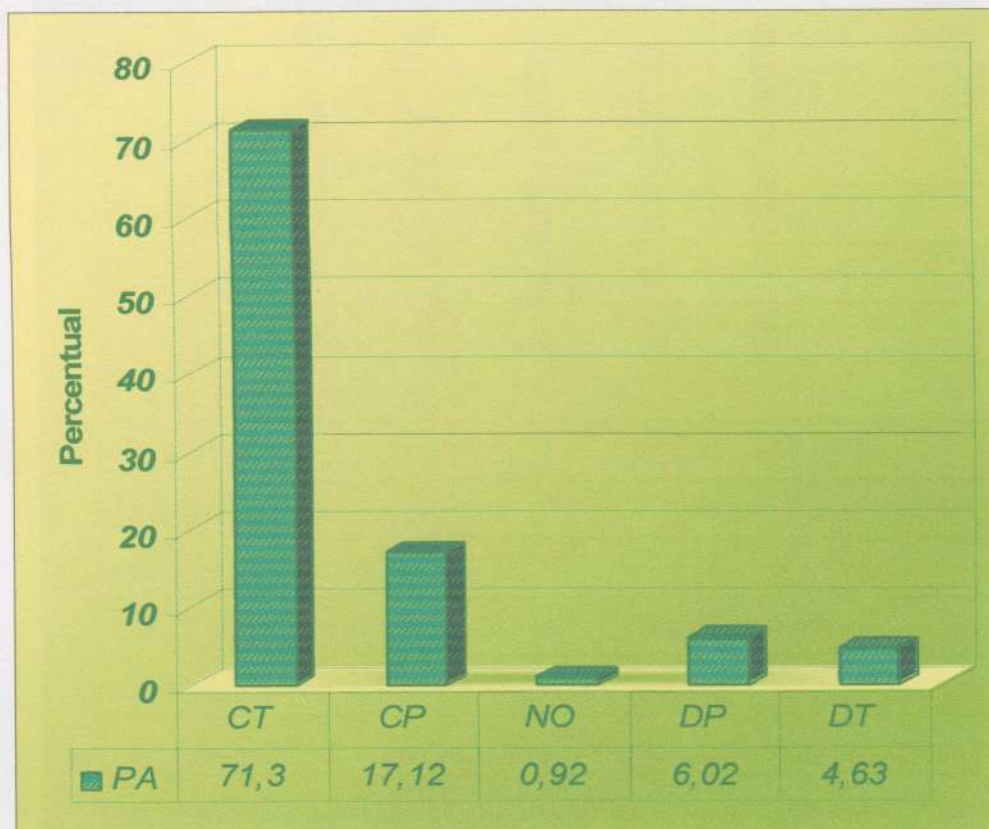


Gráfico 19 – PROMOÇÃO PARA TAREFAS MAIS AMPLAS

Fonte: Pesquisa de Campo, julho/2007

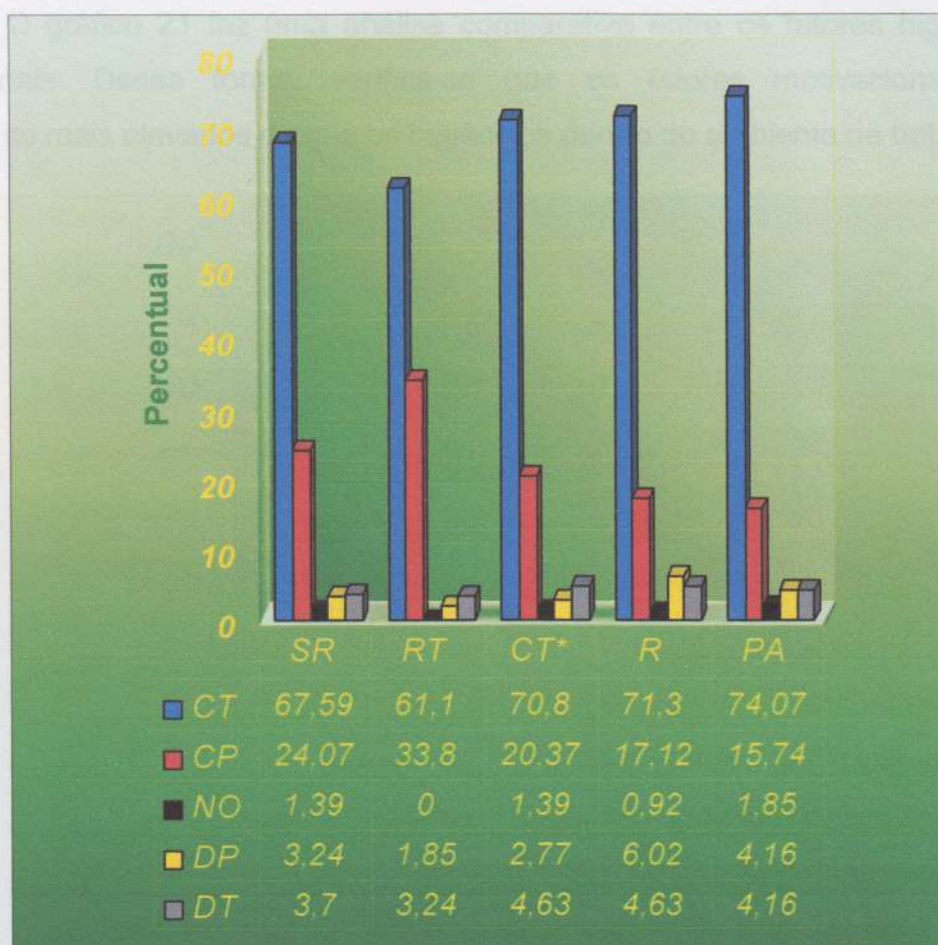
LEGENDA

CT – Concordo Totalmente
NO – Não Observado
DT – Discordo Totalmente

CP – Concordo Parcialmente
DP – Discordo Parcialmente

De acordo com o gráfico 19 pode-se observar que 71,3% dos funcionários concordam totalmente e 17,2% concordam parcialmente. Já 6,02% discordam parcialmente e 4,63 discordam totalmente. 0,92% não observaram.

4.2.2.6 – Análise Geral dos Fatores Motivacionais de Herzberg

**GRÁFICO 20 – FATORES MOTIVACIONAIS**

Fonte: Pesquisa de Campo, julho/2007

LEGENDA

CT – Concordo Totalmente	CP – Concordo Parcialmente
NO – Não Observado	DP – Discordo Parcialmente
DT – Discordo Totalmente	

No gráfico 20, verificam-se todos os fatores motivacionais, onde se percebe que há um alto nível de satisfação nos fatores avaliados.

4.2.3 – Análise Comparativa dos Fatores Higiênicos e Motivacionais

O gráfico 21 faz uma análise comparativa entre os fatores higiênicos e motivacionais. Dessa forma, verifica-se que os fatores motivacionais estão ligeiramente mais elevados do que os higiênicos dentro do ambiente de trabalho.

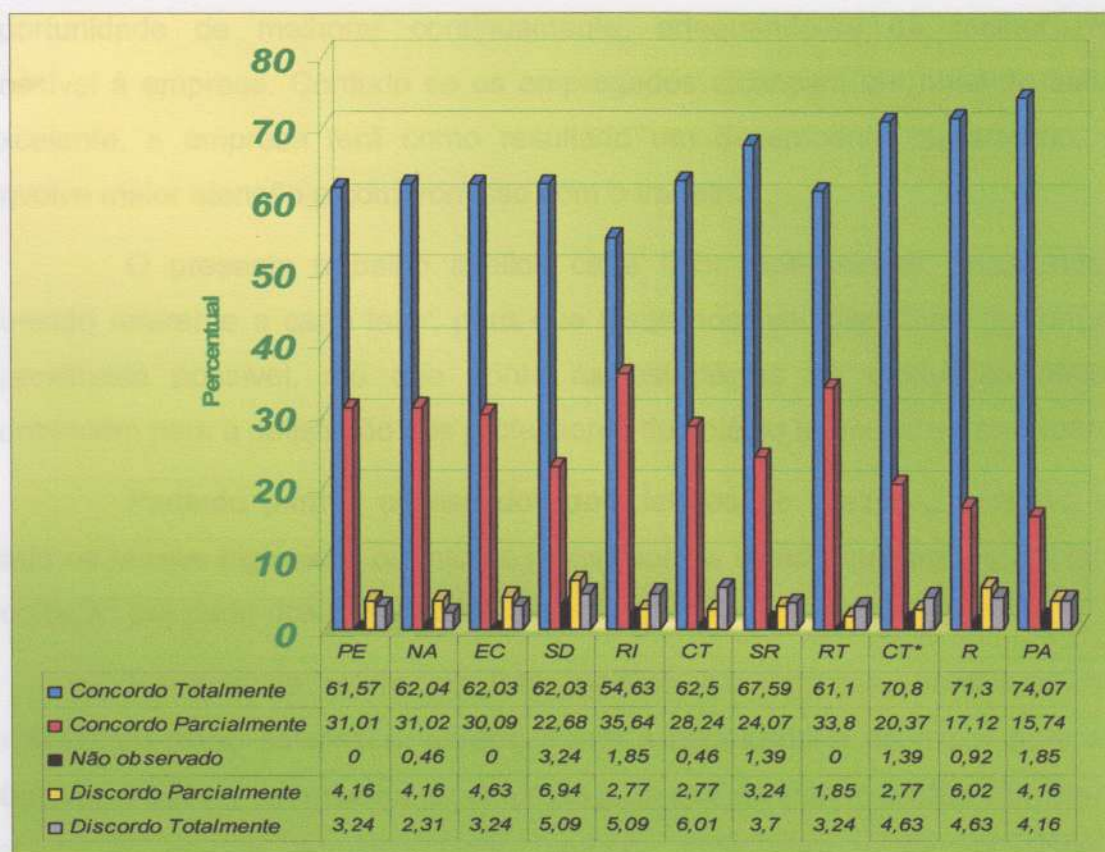


GRÁFICO 21 – FATORES HIGIÊNICOS E FATORES MOTIVACIONAIS

Fonte: Pesquisa de Campo, julho/2007

LEGENDA

PE – Política da Empresa	SR – Sentido de Realização
NA – Normas Administrativas	RT – Reconhecimento pelo Trabalho Feito
EC – Estilos de Chefia	CT – Conteúdo do Trabalho
SD – Salários Diretos	R – Responsabilidade
RI – Relações Interpessoais	PA – Promoção para Tarefas Mais Amplas
CT – Condições de Trabalho	

5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 – CONCLUSÕES

É importante frisar que o comportamento humano se difere de indivíduo para indivíduo, portanto é impossível perceber esse comportamento de forma igual. Assim, é responsabilidade dos gestores aplicarem políticas e estratégias motivacionais que criem um clima satisfatório, possibilitando aos empregados a oportunidade de melhorar continuamente, adequando-se da melhor maneira possível à empresa. Contudo se os empregados alcançam um nível de satisfação excelente, a empresa terá como resultado um desempenho satisfatório, o que envolve maior atenção e compromisso com o trabalho.

O presente trabalho avaliou cada fator motivacional, analisando cada questão referente a cada fator, para que fosse possível identificar, de forma mais aproximada possível, até que ponto as estratégias de motivação afetam ou contribuem para a satisfação dos professores do colégio Imaculada Conceição.

Partindo para a análise dos dois fatores de Herzberg, observa-se que tanto os fatores higiênicos quanto os motivacionais estão equiparados em termo de aceitação por parte dos professores.

No que se refere ao fator político da empresa, verifica-se que os professores estão satisfeitos, porém, existe a necessidade de expor para eles os objetivos e planos de trabalho da empresa para que se sintam partes da mesma. Em relação às normas administrativas, também, satisfazem a maioria, deixando a desejar no tocante à organização da empresa. No caso do estilo de chefia adotado, observa-se a aceitação dos professores, mas poderá ser aperfeiçoado se os líderes souberem reconhecer um trabalho bem feito e oportunizarem a participação.

Em se tratando do fator salários diretos, constatou-se, na pesquisa, que os empregados estão satisfeitos, o mesmo acontecendo com o quesito relação interpessoal, precisando melhorar, apenas, no que diz respeito à ajuda mútua.

Já no que diz respeito às oportunidades de treinamento, o grau de satisfação, de acordo com a pesquisa, deixa a desejar.

No tocante às condições de trabalho, estas são atendidas, principalmente nas questões referentes à iluminação e ventilação do local de trabalho.

Partindo para a análise dos fatores motivacionais, observa-se que a maioria dos professores está realizada com o trabalho que fazem dentro da empresa.

No tocante ao índice de reconhecimento pelo trabalho, há uma quantidade muito expressiva de funcionários satisfeitos com esse item, devido às oportunidades de progresso dentro da empresa e reconhecimento dos seus valores.

Outro item observado foi o conteúdo do trabalho, mostrando que os professores estão muito satisfeitos.

O fator responsabilidade, também teve alto nível de satisfação, percebendo-se o comprometimento dos professores com a empresa.

Por último, a promoção para tarefas mais amplas, cujos professores envolvidos estão muito satisfeitos.

5.2 – RECOMENDAÇÕES

Após uma análise dos fatores Higiênicos e Motivacionais segundo Herzberg, foi demonstrado que o Colégio Imaculada Conceição obteve índices favoráveis à satisfação de seu quadro de professores. Apesar do grau geral de satisfação dos professores ter se posicionado positivamente, existem pontos deficientes relacionados a alguns fatores.

- Criar uma caixa de sugestões onde os professores possam ser realmente atendidos;
- Rever o plano salarial da empresa, em relação às outras organizações, se a empresa está remunerando bem seus professores com relação ao mercado, já que esse foi um ponto que obteve um maior grau de insatisfação;
- Reconhecer, valorizar e elogiar os professores por um trabalho bem feito, incentivando-os a um contínuo aperfeiçoamento;
- Oferecer boas oportunidades de treinamento.

A Implantação dessas ações deve corrigir os poucos fatores que tiveram baixo índice de satisfação na pesquisa, favorecendo que a organização obtenha um destaque no mercado, pois o aperfeiçoamento do clima haverá consequentemente melhores do desempenho dos professores. Mas de modo geral a organização possui um ótimo clima organizacional e um elevado nível de satisfação.

Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, P.J. e CHARMOV, B.H. Administração. Trad. Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

PINHO, O Lado Humano das Empresas. Rio de Janeiro, 1996.

REFERÊNCIAS

CELINSKI, L. **Guia para diagnóstico em administração de RH:** roteiro de instrumento. Petrópolis: Vozes, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

DAVIS, K E NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica. Trad. De Célia Whitaker Bergamini e Roberta Coda. São Paulo: Pioneira, 1996.

GONÇALVES, A. **Dimensões do clima organizacional.** On line. Disponível em: <http://calidad.org/articles/dec97/2dec97htm> acesso em 02/06/2007.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações:** o homem rumo ao séc. XXI. 2ª ed. São Paulo, 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, P.J. e CHARMOV, B.H. **Administração.** Trad. Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 1998.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

PINHO, O Lado Humano das Empresas. Rio de Janeiro, 1995.

APÊNDICE A – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Abaixo, questionário, objetivos e metodologia de pesquisa utilizados para definição do perfil dos professores do Colégio Imaculada Conceição, quando foi solicitado aos entrevistados assinalarem a opção que mais se apresentasse adequada ou aproximada para resposta ao quesito:

1- Sexo

☐ Masculino

☐ Feminino

2- Idade

☐ Até 20 anos

☐ De 21 a 30 anos

☐ De 31 a 39 anos

☐ Acima de 40 anos

3- Estado Civil

☐ Solteiro (a)

☐ Casado (a)

☐ Desquitado (a) / Divorciado (a)

☐ Outros

4- Escolaridade

☐ 1º Grau Completo

☐ 1º Grau Incompleto

☐ 2º Grau Completo

☐ 2º Grau Incompleto

☐ 3º Grau Completo

☐ 3º Grau Incompleto

☐ Outros

5- Tempo de serviço

☐ Menos de 2 anos

☐ De 03 a 5 anos

☐ De 6 a 10 anos

6- Faixa salarial

☐ Até 03 salários mínimos

☐ De 04 a 05 salários mínimos

☐ Acima de 07 salários mínimos

7- Carga horária semanal

☐ Até 30 horas

☐ De 31 a 39 horas

☐ Acima de 40 horas

☐ Varia conforme a quantidade de serviço

APÊNDICE

APÊNDICE A – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Abaixo, questionário, objetivos e metodologia de resposta utilizados para definição do perfil do professores do Colégio Imaculada Conceição, quando foi solicitado aos entrevistados assinalarem a opção que mais se apresentasse adequada ou aproximada para resposta ao quesito:

Obs: Os dados obtidos são confidenciais, portanto a identidade de quem responder não será revelada.

1- Sexo

() Masculino

() Feminino

2- Idade

() Até 20 anos

() De 21 a 30 anos

() De 31 a 39 anos

() Acima de 40 anos

3- Estado Civil

() Solteiro (a)

() Casado (a)

() Desquitado (a)/ Divorciado (a)

() Outros

4- Escolaridade

() 1º Grau Completo

() 1º Grau Incompleto

() 2º Grau Completo

() 2º Grau Incompleto

() 3º Grau Completo

() 3º Grau Incompleto

() Outros

5- Tempo de serviço

() Menos de 2 anos

() De 03 a 5 anos

() De 6 a 10 anos

6- Faixa salarial

() Até 03 salários mínimos

() De 04 a 06 salários mínimos

() Acima de 07 salários mínimos

7- Carga horária semanal

() Até 30 horas

() De 31 a 39 horas

() Acima de 40 horas

() Varia conforme a quantidade de serviço

	CT	CP	NO	DP	DT
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					

Questionário utilizado para a avaliação da motivação e satisfação dos Professores do Colégio Imaculada Conceição.

Requisito: responder de forma sincera e objetiva.

Obs.: Os dados obtidos são confidenciais, portanto a identidade de quem responder será mantida em segredo.

Em cada uma das questões que seguem, assinale apenas uma das opções de resposta, marcando um "X" na que mais lhe convier, obedecendo aos seguintes códigos:

Concordo Totalmente	Assinale com um "X" na coluna C.T.
Concordo Parcialmente	Assinale com um "X" na coluna C.P.
Não Observado	Assinale com um "X" na coluna N.O.
Discordo Parcialmente	Assinale com um "X" na coluna D.P.
Discordo Totalmente	Assinale com um "X" na coluna D.T.

	QUESITOS	CT	CP	NO	DP	DT
01	Eu conheço minha empresa.					
02	A minha empresa é bem organizada.					
03	O meu chefe sabe decidir.					
04	O meu salário é igual, ou melhor, do que aqueles pagos, em outras empresas para o mesmo trabalho.					
05	As pessoas da minha área de trabalho ajudam-se mutuamente.					
06	O número de horas que eu trabalho, diariamente, é adequado.					
07	Eu gosto do meu trabalho.					
08	Eu recebo elogios por um trabalho bem feito.					
09	O meu trabalho exige raciocínio.					
10	Eu me sinto responsável pelo meu trabalho.					
11	O sistema de promoções da minha empresa é bom.					
12	A minha empresa tem objetivos definidos.					
13	Eu estou em dia com o meu trabalho.					
14	O ambiente de trabalho criado pelo meu chefe é bom.					
15	O meu salário é aumentado nas épocas devidas.					
16	Os meus colegas cooperam comigo.					
17	Na minha empresa as condições de trabalho tem melhorado constantemente.					
18	O meu trabalho é importante para minha empresa.					
19	A minha empresa sabe reconhecer o valor de seus funcionários.					
20	Para executar o meu trabalho eu uso muito a inteligência.					
21	A minha empresa me vê como responsável pelo o meu trabalho.					
22	Na minha empresa ser promovido(a) significa poder					

	enfrentar desafios maiores					
23	Os objetivos da minha empresa são de meu conhecimento.					
24	A minha carga de trabalho, geralmente, é constante.					
25	A minha chefia me dá bastante liberdade.					
26	Eu gozo férias regularmente.					
27	A minha chefia me ajuda quando eu necessito.					
28	A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço.					
29	Eu gosto da maioria dos meus colegas de trabalho.					
30	Eu converso sobre o trabalho que faço com os meus amigos.					
31	Eu conheço as metas da empresa que trabalho					
32	O meu chefe sabe reconhecer um trabalho bem feito.					
33	Eu sei que meu trabalho é importante.					
34	O meu trabalho é especializado.					
35	Eu posso viver adequadamente com o salário que ganho.					
36	As chefias da minha empresa sabem ser justas.					
37	Os planos de trabalho da minha empresa são divulgados entre os funcionários.					
38	No meu grupo de trabalho há um bom espírito de equipe.					
39	Eu procuro constantemente melhorar meu modo de trabalhar.					
40	Eu tenho todo o material necessário para trabalhar.					
41	A dedicação dos funcionários é reconhecida na minha empresa.					
42	O meu trabalho permite que eu me desenvolva.					
43	As responsabilidades a mim confiadas são coerentes com o trabalho que executo.					
44	A minha empresa oferece boa assistência médica.					
45	Eu me realizo com o trabalho em que faço.					
46	Eu pude criar boas amizades na minha empresa.					
47	O crescimento da minha empresa pode abrir portas para o meu progresso.					
48	A minha empresa oferece oportunidades de progresso aos bons funcionários.					
49	O meu local de trabalho é bem arrumando.					
50	A minha capacidade de análise é importante para o trabalho que faço.					
51	É fácil debater os problemas de trabalho que surgem.					
52	A minha empresa sabe delegar responsabilidades.					
53	A minha empresa oferece boas oportunidades de treinamento.					
54	As reclamações que surgem sobre condições de trabalho são atendidas logo.					
55	A minha empresa sabe que o meu trabalho é importante.					
56	A minha capacidade está bem capacitada ao meu cargo.					
57	As condições no local de trabalho são boas.					

58	A qualidade do meu trabalho é de minha responsabilidade.					
59	Eu sou responsável pelo meu trabalho perante os meus colegas.					
60	As minhas possibilidades de promoção dependem da minha capacidade profissional.					
61	Na minha empresa qualquer funcionário que tenha capacidade pode vir a ser promovido.					
62	As condições de ventilação, no meu local de trabalho, são boas.					
63	Eu gosto de enfrentar os desafios do meu trabalho.					
64	A minha empresa tem interesse em promover seus funcionários.					
65	Eu estou satisfeito com meu local de trabalho.					
66	Na minha empresa ser promovido é ser valorizado.					