



UNIVERSIDADE DE CABO VERDE – UNI-CV

ESCOLA DE NEGÓCIOS E GOVERNAÇÃO – ENG

LICENCIATURA EM RELAÇÕES PÚBLICAS E SECRETARIADO EXECUTIVO

RPSE

VANDA MARIA DOS REIS SPENCER LIMA

MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NAS EMPRESAS:

ESTUDO DE CASO: SUCLA – SOCIEDADE ULTRAMARINA DE CONSERVAS,
LDA, SEDIADA EM TARRAFAL DE SÃO NICOLAU

PRAIA – 2011



VANDA MARIA DOS REIS SPENCER LIMA

MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NAS EMPRESAS:

ESTUDO DE CASO: SUCLA – SOCIEDADE ULTRAMARINA DE CONSERVAS,
LDA, SEDIADA EM TARRAFAL DE SÃO NICOLAU

Dissertação apresentada ao Curso de Relações Públicas e Secretariado Executivo – RPSE, da Escola de Negócios e Governação – ENG, como requisito complementar para obtenção do grau de Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. José Henrique Moreno, Mestre

Praia, 2011

VANDA MARIA DOS REIS SPENCER LIMA

MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NAS EMPRESAS:

ESTUDO DE CASO: SUCLA – SOCIEDADE ULTRAMARINA DE CONSERVAS,
LDA, SEDIADA EM TARRAFAL DE SÃO NICOLAU

Dissertação apresentada ao Curso de Relações Públicas e Secretariado Executivo – RPSE, da Escola de Negócios e Governação – ENG, como requisito complementar para obtenção do grau de Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Praia, 2011

Ficha Catalográfica

Lima, Vanda Maria dos Reis Spencer

Recursos Humanos – Motivação

47 Páginas

Dissertação – Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo, pela Universidade de Cabo Verde, ENG – Escola de Negócios e Governação.

Palavras-chaves: Recursos Humanos, Motivação

Dedicatória

Dedico esta monografia

À Deus, a minha família e todos os meus familiares, amigos, colegas do curso e ao meu orientador pelo auxílio, dinamismo, estímulo, companheirismo e dedicação. Sem eles nada disso seria possível.

Ao meu filho, Paulo Renato Spencer Lima, que é a minha alegria de viver.

Agradecimentos

A Deus, acima de tudo, por ter me dado força, garra e perseverança para vencer mais este desafio;

A minha família, a qual amo muito, pelo carinho, tolerância e incentivo;

Ao meu marido, Paulo Renato Faria Lima, que diante dos momentos difíceis, desânimo e cansaço, soube ter paciência e carinho;

Ao meu orientador e amigo, professor José Henrique Moreno, por acreditar em mim, mostrando o caminho da sabedoria, por acreditar neste projecto e contribuir para o meu crescimento profissional. Sua participação foi fundamental para a realização deste trabalho;

Aos meus tios, Francisco Spencer e Ana Cristina Spencer que participarem directamente deste trabalho e me ajudarem a fazer a minha pesquisa, contribuindo na aplicação do questionário e disponibilizarão informações sobre a SUCLA.

“O verdadeiro líder não se impõe, mas desperta nos outros a vontade de fazer”

(Autor desconhecido)

Resumo

Este trabalho tem como objectivo analisar a motivação dos funcionários nas Empresas, com apresentação de um caso prático a ser decorrido na SUCLA – Sociedade Ultramarina de Conservas, LDA, sediada em Tarrafal de São Nicolau, de modo a analisar a motivação dos funcionários desta Empresa, referente ao período de Janeiro à Maio de 2011.

A motivação é complexa, mas ao mesmo tempo necessária em todos os momentos da vida e que se fomentada, pode trazer resultados positivos para o ambiente de trabalho e para a empresa.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa do estudo de caso, levantamos uma serie de questões possíveis para compreender o nível de motivação dos funcionários.

A pesquisa foi realizada num universo de 50 funcionários da SUCLA, situada no Concelho de Tarrafal de São Nicolau, sendo nesse momento a única empresa em Cabo Verde especializada na produção e conservas de atum.

A técnica para a colecta de dados utilizada, foi um questionário com questões fechadas , enviada por e-mail, ao responsável dos serviços administrativos da SUCLA, que posteriormente foi aplicado junto dos funcionários da empresa, abrangendo todos os departamentos.

Os dados foram analisados a luz das teorias da Motivação, com relevo à Teoria dos Dois Factores de Herzberg (1968) em que o primeiro, **factores higiénicos** em que defende que só afectam a motivação quando ausentes e o segundo, **factores motivadores** que levam à satisfação do trabalho.

Lista de figuras

Figura 2.1 Modelo Básico de motivação (CHIAVENATO, 2000, p.81)

Figura 2.2. Hierarquia das Necessidades Humanas, segundo Maslow (CHIAVENATO, 2000, p.83)

Figura 2.3. Hierarquia das Necessidades Humanas sob outro ângulo (CHIAVENATO, 2000, p.83)

Figura 2.4. Teoria dos Dois Factores: os satisfacientes e os insatisfacientes como dois contínuos separados (CHIAVENATO, 2000, p.88)

Figura 2.5. Quadro das Necessidades segundo Maslow, Herzberg e Alderfer

Figura 2.6. Os três factores da motivação para produzir

Figura 2.7. Modelo de Motivação de Vroom

Figura 2.8. Modelo de Motivação de Porter e Lawler

Lista de quadros

Quadro 3.1. Sexo dos Funcionários

Quadro 3.2. Relação dos funcionários que já trabalharam noutra empresa

Quadro 3.3. Percentagem de funcionários afectos a formação profissional

Quadro 3.4. Cruzamento dos dados: Tempo de serviço, escolaridade e idade dos Funcionários

Quadro 3.5. Cruzamento dos dados: Como avalia as remunerações na SUCLA, você está satisfeito com o seu salário e o que você acha do seu salário.

Lista de tabelas

Gráfico 3.1. Tempo de serviço dos funcionários

Gráfico 3.2. Distribuição dos Departamentos da SUCLA

Gráfico 3.3. Percentagem dos funcionários que participa na tomada de decisões

Gráfico 3.4. Clima Organizacional

Lista de fotografias

Fotografia 2.1. Fabrica SUCLA, Terrafal de São Nicolau, Fachada de fora

Fotografia 2.2. Tratamento do atum

Fotografia 2.3. Limpeza do atum

Fotografia 2.4. Limpeza do atum

Fotografia 2.5. Arrumação do atum nas latas

Fotografia 2.6. Colocação do óleo

Fotografia 2.7. Colocação da tampa

Fotografia 2.8. Esterilização das latas

Fotografia 2.9. Limpeza das latas

Fotografia 2.10. Arrumação das latas nas caixas

Índice

| | | |
|-------------|---|----|
| I. | Introdução | 1 |
| II. | Situação Problemática | 3 |
| III. | Objectivos..... | 4 |
| A. | Objectivos Gerais | 4 |
| B. | Objectivos Específicos | 4 |
| IV. | Justificativa..... | 4 |
| V. | Metodologia..... | 6 |
| A. | Metodologia de Pesquisa | 6 |
| B. | Delineamento da Pesquisa | 6 |
| C. | População | 7 |
| D. | Instrumento de colecta | 7 |
| E. | Cuidados Éticos | 8 |
| Capitulo 1. | Revisão da Literatura sobre a Problemática da Motivação no Trabalho | 9 |
| 1.1 | Motivação no Trabalho | 9 |
| 1.2 | Teorias das Relações Humanas | 14 |
| 1.3 | Teorias Motivacionais de Conteúdo | 15 |
| 1.4 | Teorias Motivacionais de Processo | 19 |
| Capitulo 2. | Estudo de Caso – A Empresa SUCLA | 23 |
| 2.1. | Funcionalidade da Empresa Sucla | 26 |
| 2.2. | Contribuição no Desenvolvimento de São Nicolau | 28 |
| 2.3. | Situação Actual | 29 |
| 2.4. | Perspectivas Futuras..... | 30 |
| Capitulo 3. | ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA | 31 |
| 3.1. | Tratamento dos dados..... | 31 |
| 3.2. | Interpretação dos dados | 32 |
| 3.3. | Conclusão..... | 42 |

| | | |
|-----|---------------------------|----|
| 1.5 | Considerações Finais..... | 44 |
|-----|---------------------------|----|

I. Introdução

A partir da dinâmica empresarial ocorrido nas últimas década, fez salientar o papel fundamental dos Recursos Humanos (RH), com o objectivo de ajudar as empresas na competitividade e na qualidade que se quer alcançar, para garantir a sobrevivência da empresa no actual contexto sócio-económico. Com isso, fez-se emergir novas concepções acerca da contribuição dos funcionários para a actividade das empresas.

Em síntese, a função Recursos Humanos procura encontrar o seu espaço nas organizações, já não como executante e “polícia de costumes”, mas como parceira dos seus Clientes Internos, com áreas de especialização valorizadas e relevantes e, simultaneamente, como garante dos valores e princípios de actuação da Empresa e da sua aplicação equitativa interna. (CAMARA, Pedro et al. - HUMANATOR, 2001, p.49).

De acordo com CAETANO, António et al. (Gestão de Recursos Humanos, (1984, p.5) :

(...) a gestão dos recursos humanos evoluiu um pouco à sombra das teorias organizacionais que foram sendo desenvolvidas (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingências, etc) e das teorias comportamentais (motivação e satisfação, poder e liderança, trabalho em equipa e participação, etc) reveladas na sequencia do estudo das estruturas e dos processos organizacionais.

Resumidamente, a gestão de RH diz respeito a todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre a organização e os seus empregados (Beer et al., 1984 em CAETANO, António et al, 1984, p. vii). Neste sentido, a gestão de RH envolve todas as acções relativas à selecção, integração, formação, desenvolvimento e recompensas dos empregados, assim como o relacionamento com estes, tanto a um nível colectivo como individual.

Logo, tendo em vista o despertar das empresas para os seus activos humanos, verificou-se que a manutenção e produtividade dos funcionários estão directamente relacionadas à motivação, mas não exclusivamente, e é a partir dos resultados levantadas por Maslow que se constitui o fundamento da grande parte dos estudos acerca da motivação no trabalho.

Percebeu-se da necessidade de manter o bom profissional na empresa devido à concorrência cada vez mais incitada, chegando-se ao entendimento de que se deveria motivar os funcionários para que produzisse de forma esperada e que permanecesse na empresa.

Segundo a abordagem das Relações Humanas, as organizações são sistemas sociais cooperativos e não sistemas mecanicistas. As organizações são compostas por sistemas informais com regras, práticas e procedimentos específicos, no qual o homem é visto como um ser emocional e não meramente económico e racional. (CAMARA, Pedro et al., HUMANATOR, 2001, p.93).

Motivação é uma palavra sem um conceito único. Existe muitas teorias sobre o assunto que são elaboradas a partir de premissas diferentes, que iremos explicar cada um ao longo do trabalho. A motivação necessita estar presente em todos os momentos da vida dos funcionários em diferentes dimensões, ou seja, na vida pessoal ou profissional, influenciando expectativas e resultados.

A **motivação**, em termos gerais, pode ser entendida como o reforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguir alcançar os objectivos da organização. Em última análise, traduz-se na procura da aproximação ou convergência dos objectivos globais da própria organização. (TEIXEIRA, Sebastião, 1998)

De acordo com Mondy, Sharplin e Premeaux, podemos definir motivação como vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objectivos da organização. (TEIXEIRA, 1998, p.120).

Steiner define-a como “um estado interno que canaliza o com comportamento no sentido de metas e objectivos”. (TEIXEIRA, 1998, p.120).

De acordo com TEIXEIRA (1998, p.120), Koontz considera que motivação é:

Toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes: e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as acções que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a actuar da forma desejada.

Segundo CHIAVENATO, 2000, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à acção pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Na medida em que os gestores consigam que os colaboradores façam seus os objectivos da empresa, mais motivados eles se sentem para desempenhar as tarefas que lhes estão atribuídas, melhor é o seu nível de desempenho e os resultados conseguidos. (TEIXEIRA, Sebastião, 1998)

Contudo, existe alguns factores que impactam positivamente na motivação de funcionários, como por exemplo: uma empresa organizada e estruturada, com uma visão moderna de administração, que valoriza os funcionários, possui uma política de remuneração abrangente, possibilidade real de desenvolvimento pessoal e profissional, preocupada com a melhoria cada vez mais da tecnologia em todos os sentidos, ou seja, o produto, a gestão e o mercado tem que estar em sintonia.

Acredita-se que a motivação deve ser integrada na cultura organizacional, ou seja, um estímulo praticado quotidianamente nas relações com as pessoas envolvidas no processo.

Em outros casos, observa-se empresas que defendem a motivação unida exclusivamente à oferta de benefícios financeiros ou materiais. Todavia, esta estratégia se mal empregada, pode promover o desempenho dos funcionários ao curto prazo em detrimento ao alcance dos resultados a alcançar em logo prazo. Também pode provocar a extinção das equipas de trabalho, alimentando a rivalidade entre os funcionários, transformando o ambiente de trabalho em campo de batalha, ou seja, torne-se um local de competições pessoais, sem levar em conta os objectivos que norteiam a empresa.

Levando em conta o exposto anteriormente, esse trabalho tem como principal objectivo identificar e analisar quais os factores que motivam os funcionários nas Empresas, com a apresentação de um estudo de caso junto aos funcionários da Empresa – Sociedade Ultramarina de Conservas, LDA - SUCLA, a partir de 01 de Janeiro de 2011. Pretende-se também sugerir medidas que visam aumentar o nível de motivação.

II. Situação Problemática

Antigamente a SUCLA trabalhava com cerca de 200 funcionários, época esta em que havia abundância do atum no mercado e o seu maior mercado era a exportação fora de Cabo Verde. Nesse momento, a SUCLA trabalha com apenas 50 funcionários fixos, os outros são recrutados quanto tem muitos peixes para serem trabalhados. Normalmente os barcos apenas pescam uma quantidade razoável de atum que são

trabalhados pelos funcionários existentes, mas quanto tem abundância de atum, são recrutados os outros funcionários para poder trabalhar todos os peixes, porque em São Nicolau não tem uma câmara frigorífica para conservar os peixes, e com a Interbase em São Vicente fechada, não tem como congelar os peixes para serem trabalhados depois.

Outra consequência de estar nesse momento com funcionários reduzido, é que, por ordem da Direcção Geral das Pescas (DGP), exigindo de melhorias nas Infraestruturas, foi-lhe proibida a exportação do atum para fora de Cabo Verde, logo enquanto as obras não ficarem prontas, não há razão para produzirem em quantidade elevada.

Diante do exposto, este trabalho buscará responder a seguinte questão: **Como esta a motivação dos funcionários da SUCLA, sabendo que o trabalho deles depende se tiver peixe para trabalhar?**

III. Objectivos

A. Objectivos Gerais

- ✚ Identificar e analisar quais os factores que motivam os funcionários da SUCLA e formular sugestões que visam a aumentar o seu nível de motivação.

B. Objectivos Específicos

- ✚ Mapear os principais factores que motivam os funcionários da SUCLA e os factores que os deixam desmotivados;
- ✚ Medir o nível de motivação dos funcionários da SUCLA;
- ✚ Propor acções que valorizam os colaboradores, motivando-os para o trabalho.

IV. Justificativa

O presente trabalho incide na área de pesquisa dos RH, onde o tema tratado é “A Motivação dos Funcionários nas Empresas” ou seja, abordar a problemática da motivação dos funcionários na empresa onde trabalham, onde será efectuado um estudo de caso junto aos funcionários da SUCLA.

Quero perceber e medir o nível da motivação dos funcionários da SUCLA, bem como auxiliar no planeamento e implementação de acções motivacionais.

O tema escolhido vem na curiosidade de entender a complexidade da motivação de um funcionário dentro das empresas, sendo que a motivação é algo necessária para todos os momentos das nossas vidas, que pode trazer resultados positivos tanto como pessoa, assim como profissionalmente, criando um ambiente saudável e proporcionando o desenvolvimento da empresa onde o funcionário trabalha e passa a maior parte do dia.

Mas como manter motivado o funcionário, sabendo que para trabalhar nessa empresa, é necessário ter peixes em quantidade que justifique, sem contar com a escassez de atum nos mares de Cabo Verde e da imposição das regras exigidas pela DGP?

De uma visão desumanizada do empregado passou-se, com a Escola das Relações Humanas, para um processo oposto. Entendia-se o empregado como uma fonte de motivação e potencial disponível que poderia ser utilizado pelas organizações. O entendimento das motivações humanas e o respeito pelas necessidades sociais e individuais dos empregados passaram a ser uma constante. (CAMARA, Pedro et al., HUMANATOR, 2001, p.103).

Embora seja algo de extrema importância para uma empresa, poucos empresários estão dispostos a colocar em prática políticas que promovem a motivação, por se tratar de um processo longo e que abarca investimentos.

A falta de incentivos motivacionais, pode causar uma sensação de desrespeito, desânimo e desinteresse pelo trabalho, ao passo que quando os funcionários encontram-se motivados, sente-se valorizada tanto no âmbito pessoal, como profissionalmente, estabelecendo uma relação de empenho e comprometimento com a empresa.

Faz-se necessário conhecer as necessidades individuais de cada um dos funcionários, para saber quais os incentivos motivacionais a serem utilizados para elevar o nível de motivação na empresa.

CHIAVENATO (2000, p.79) diz o seguinte:

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo, depende de **factores internos** (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores, etc) e **externos** (decorrentes do ambiente que envolve das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de factores sociais, de políticas, de coesão grupal existentes etc).

V. Metodologia

Segundo Sebastião Teixeira, 1998, a explicação da motivação com base na satisfação das necessidades tem que ver fundamentalmente com a chamada motivação intrínseca, ou seja, a motivação relacionada com a auto-realização da pessoa, enquanto as outras explicações tem a ver com a chamada motivação extrínseca, isto é, a motivação orientada por uma recompensa esperada ou uma satisfação de carácter exterior.

Na motivação extrínseca, o condicionamento se dá devido a estímulos externos que, no caso do colaborador são: o seu salário, o ambiente de trabalho, o relacionamento interpessoal, um louvor, um prémio de produção, que vão definir o seu nível de motivação dentro da empresa.

Outro ponto a ser analisado, é a questão da realidade motivacional de cada colaborador, pois cada um tem a sua história de vida particular, e a sua motivação individual pode ser variações ao longo do tempo, dando origem a novas necessidades motivacionais.

A. Metodologia de Pesquisa

Foi aplicado o questionário aos 50 funcionários da SUCLA, presencial, que contou com os seguintes aspectos: sexo, faixa etária, departamento onde trabalha, escolaridade, tempo de serviço, Imagem da SUCLA, remuneração, supervisor, colegas de trabalho, trabalho realizado, estabilidade e desenvolvimento de carreira, realização e valorização profissional e condições físicas do local de trabalho. Apenas tivemos retorno de 32 questionários.

Esse questionário foi realizado com base na Teoria de Motivação, aplicando o modelo da teoria dos dois factores de Herzberg (1968) em que o primeiro, **factores higiénicos** em que defende que só afectam a motivação quando ausentes e o segundo, **factores motivadores** que levam à satisfação do trabalho.

B. Delineamento da Pesquisa

Este trabalho tem por finalidade analisar a motivação dos funcionários nas empresas, onde foi realizado um trabalho prático, com um estudo de caso junto aos

funcionários SUCLA, onde pretendeu-se abarcar cerca de 50 funcionários, que estão na empresa a partir de 01 de Janeiro de 2011.

Fez-se uma pesquisa de abordagem metodológica quantitativa de carácter descritiva, com dados colectados através da técnica de questionário por meio de perguntas fechadas e abertas, de forma indirecta e directa. De forma indirecta porque foi enviado por e-mail ao responsável administrativo da SUCLA, onde ele distribuiu os questionários aos funcionários.

Também foram analisados documentos informativos da SUCLA e entrevista aos responsáveis, de forma indirecta, por e-mail e via telefone, sobre questões laborais dos funcionários.

Após a colecta dos dados recolhidos do questionário aplicado, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para analisar e interpretar esses dados, com a utilização do SPSS – Statistical Package for The Social Sciences.

C. População

A minha investigação tentou abarcar os 50 funcionários que trabalham neste momento na Empresa SUCLA, distribuídos pelos seguintes departamentos: Serviços Administrativos (Secretária/Gerência), departamento da recepção do peixe, departamento da cozedura e arrefecimento do peixe, departamento da filitagem e enlatamento do peixe, departamento da gravação e estralização das latas de conservas, departamento de limpeza, etiquetagem e armazenamento das latas de conservas nas caixas e de departamento de armazenamento das caixas de conservas de atum. Mas conseguimos apenas retorno de 32 questionários, logo a minha população vai basear-se apenas em 32 funcionário.

D. Instrumento de colecta

A colecta dos dados foi realizado em duas fazes, sendo que numa primeira fase foi análise de documentos informativos da SUCLA e entrevistas junto a Gerência e serviços administrativos da SUCLA, solicitando informações referentes aos dados demográficos, o total de colaboradores que são efectivos e quantos possuem contrato a termo, se os salários praticados são os de mercado, se existe premio de promoção ou

algum incentivo para os colaboradores, se existe o Plano de Cargos e Carreiras e quando foi implementado, etc.

Numa segunda fase, foi realizado um questionário, que foi enviado via e-mail ao responsável dos serviços administrativos, que posteriormente encarregou-se de o aplicar junto aos funcionários, onde constou as variáveis relacionados com trabalho que esta a ser desempenhado, relacionamento com os colegas, salário, perspectivas a ser alcançadas, estabilidade de carreira, desenvolvimento da carreira, condições físicas no trabalho, o clima organizacional, avaliação do seu supervisor, se participa na tomada das decisões, se foi beneficiado com formações por parte da empresa, etc.

Pretende-se, para cada uma das questões, ter quatro opções de resposta, sendo “Concordo”, “Concordo totalmente”, “Discordo” e “Discordo totalmente”.

O questionário foi realizado durante as duas últimas semanas de Junho de 2011 e durante o mês de Julho fez-se o tratamento dos dados.

Após o retorno dos questionários, faz-se a apuração dos resultados, com a utilização do SPSS – Statistical Package for The Social Sciences. Serão apresentados todos os resultados encontrados com a pesquisa, isto é, serão analisados e apresentados, separadamente os dados demográficos pesquisados, análise dos resultados das questões fechadas e apresentar os dados dos questionários aplicados e a quantidades de retorno.

Pretendeu-se analisar após os dados obtidos, o objectivo proposto que é:

- ✚ Identificar e analisar quais os factores que motivam os funcionários da SUCLA e sugerir medidas que visam a aumentar o seu nível de motivação. Após a análise dos resultados, poderá dizer se o resultado geral pode ser considerado bom ou não, conforme com os vários aspectos pesquisados.

E. Cuidados Éticos

Foram tomados todos os cuidados para informar aos funcionários de que o questionário é anónimo, não será divulgado o nome de nenhum funcionário, visto que serão distribuídos e recolhidos presencialmente. Também será informado que este trabalho é de uso específico académico, sendo um dos elementos essenciais para a conclusão do curso.

Capítulo 1. Revisão da Literatura sobre a Problemática da Motivação no Trabalho

A revisão da literatura resume-se aos conceitos básicos da motivação no trabalho na óptica de alguns autores, descrevendo sobre as Teorias de Motivação e das Teorias do Processo de Motivação.

A abordagem das Relações Humanas, apresenta também uma melhor forma de gerir as organizações, combatendo a elevada racionalidade das Teorias Clássicas. Apresenta como modelo ideal de gestão das organizações um maior enfoque na componente emocional do homem, nas suas motivações sociais e de estima, revela a importância das motivações intrínsecas, reforçando a importância do trabalho de grupo, liderança e dos processos grupais informais. (CAMARA, Pedro et al., HUMANATOR, 2001, p.107).

1.1 Motivação no Trabalho

Uma grande preocupação das empresas actuais é a questão da motivação dos funcionários. Tentar entender a motivação no trabalho, tem sido tema constante em várias pesquisas efectuadas por cientistas do comportamento humano.

A motivação no trabalho não é abstracta e tem raízes nas empresas, no ambiente externo e no próprio indivíduo. O produto dessas condições traduz-se num funcionário motivado.

Na concepção sistémica das organizações não há possibilidade de se reduzir uma Empresa a um modelo organizacional ideal, pois esta é tão mutável que não pode ser inserida num esquema rígido através de axiomas gerais e universais. A Empresa é entendida como um sistema aberto, num processo de trocas permanentes com os sistemas envolventes. (CAMARA, Pedro et al., HUMATOR, 2001, p.107).

É um facto que as Empresas, para assegurarem o seu sucesso continuado, tiveram que evoluir na forma como enquadravam as pessoas, lhes desenhavam as funções e lhes atribuíam capacidade de decisão. (CAMARA, Pedro et al., HUMANATOR, 2001, p.107).

Segundo TEIXEIRA (1998, p.21):

“A organização é o meio mais eficiente de satisfazer um grande número de necessidades humanas. O homem é um ser essencialmente gregário, tem necessidade de contactos, de viver em grupos. (...) Daí a necessidade da existência das organizações”.

Claro que existe vários tipos de organizações, abarcando desde os clubes recreativos até os partidos políticos, passando pelas instituições de beneficência e pelas organizações empresariais.

Segundo TEIXEIRA (1998, p.21):

As empresas distinguem-se das demais organizações sociais pelas seguintes características: são, em regra, orientadas para o lucro, assumem riscos, são geridas segundo uma filosofia de negócios e como tal reconhecidas pelos governos e pelas outras organizações que com elas lidam, e são, geralmente, avaliadas sob um ponto de vista contabilístico.

Segundo CHIAVENATO (2000, p.80), existem três premissas que explicam o comportamento humano:

1. **O comportamento é causado**, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.
2. **O comportamento é motivado**, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objectivo.
3. **O comportamento é orientado para objectivos**. Em todo comportamento existe sempre um “impulso”, um “desejo”, uma “necessidade”, uma “tendência”, expressões que servem para designar os “motivos” do comportamento.

O tema Motivação é muito discutido, debatido e conceituado, mas podemos constatar que não tem uma teoria única e muito menos dados concretos do quanto pode influenciar a produtividade de uma empresa, sendo que, a motivação no trabalho é um estado de espírito positivo que permite a realização das tarefas do cargo e do pleno potencial do funcionário.

A preocupação com a motivação dos funcionários nas empresas é historicamente recente, sendo posterior a revolução industrial, quando as empresas se tornaram maiores e mais complexas e começaram a utilizar formas mais impessoais de tratamento em relação aos funcionários. Com o passar do tempo, porém se percebeu a necessidade de manter o bom profissional nas empresas devido à concorrência cada vez mais acirrada chegando-se ao entendimento de que se deveria motivar o funcionário para que ele produzisse de forma esperada e que permanecesse na empresa.

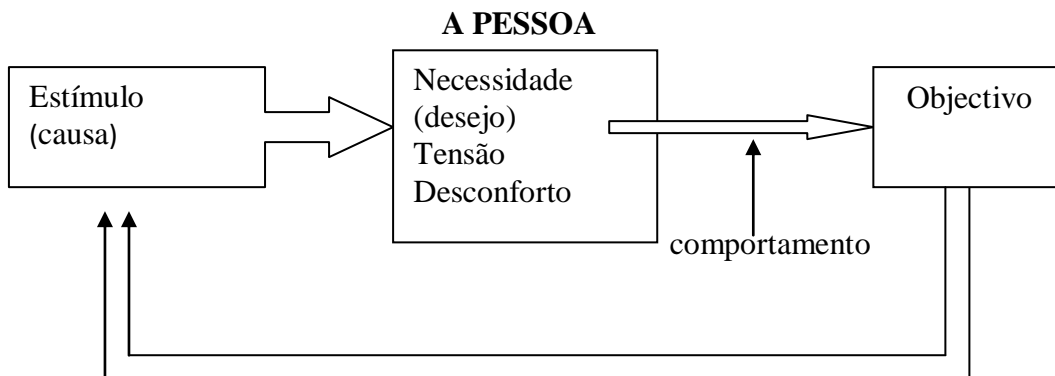
Herzberg vem reforçar a ideia de que a ausência de bem-estar nas relações com os pares, superiores ou subordinados é indutora de insatisfação, bem como evidenciar a necessidade do reconhecimento, da identificação com o conteúdo do trabalho, da responsabilização, como meio de motivar e, assim, incrementar a produtividade nas organizações. (CAMARA, Pedro et al., HUMANATOR, 2001, p.97).

A motivação dos funcionários se tornou de suma importância para o meio empresarial, e conhecer meios de manter todos os funcionários motivados a executar o seu trabalho, pode ser a diferença de sucesso ou fracasso de uma empresa. Cada vez mais o que faz a diferença em uma empresa, não é as máquinas, a tecnologia ou a capacidade de produção, e sim os funcionários que trabalham nela.

O mundo empresarial é globalizado, competitivo, complexo e exigindo muito que todos os funcionários estejam motivados para aprender, ensinar, planejar, executar, enfrentar a concorrência e estar em constante mudança.

As empresas em sua grande maioria não estão preparadas para realizar esta identificação, sendo assim acabam por prejudicando a si e aos funcionários, pois os estímulos externos sempre colaboram ou enfraquecem os estímulos internos na busca pelo objectivo.

O que se percebe é que para atingir realmente cada funcionário, seria necessário elaborar um modelo de motivação individual para cada um. Todavia se os valores, crenças, visão e missão de uma empresa forem adequadas e realizadas coerentemente, funcionam como estímulos naturais para o funcionário.



Fonte: LEAVITT, Harold J. Managerial psychology, Chicago: The university of Chicago Press, 1964.

Figura 2.1 Modelo básico de motivação (CHIAVENATO, 2000, P.81)

CHIAVENATO (2000, p.81), explica:

Embora o modelo básico de motivação acima seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado poderá variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo (que varia conforme pessoa e na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades (que também variam conforme a pessoa) e da cognição de cada pessoa. A motivação das pessoas depende basicamente dessas três variáveis.

Logo, os treinamentos de motivação e técnicas de liderar só poderão despertar a motivação dos funcionários, caso ela já possua algo em seu interior. Por melhor que sejam os líderes, gestores, chefes, a comunicação empresarial, se o funcionário a ser motivado não quiser, nada surtirá efeito.

Ao analisar a motivação intrínseca (BERGAMINI, 1997), propõe que a motivação seja um impulso que venha de dentro para fora e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa. Sendo assim, a pessoa precisa estar predisposta a ser motivada, caso contrário, ninguém conseguirá obter sua motivação.

Hoje em dia, nas empresas, não se aceita mais a suposição de que o trabalho seja algo desagradável ao funcionário, pois, no momento que ele sentir-se envolvido pelo seu trabalho, dará sentido a ela. É esse sentido que deve ser despertado no funcionário, pois sua motivação dependerá da forma como que ela enxerga o seu trabalho, explica a autora:

“A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele” (BERGAMINI, 1997, p.24).

Inúmeros factores motivam o funcionário em sua vida profissional: reconhecimento, ser tratado como pessoa, com justiça, ser ouvida, novos desafios, novas oportunidades, orgulho do trabalho que realiza, condições de trabalho adequadas, utilidade, ser aceito como é, etc. Estas são algumas das possibilidades, mas sabe-se que para cada colaborador a resposta será diferente, afinal reage-se diferentemente do outro frente ao mesmo estímulo o que torna a relação interpessoal o diferencial enquanto dimensão.

É necessário identificar as necessidades primordiais para cada funcionário, para que possa criar um ambiente motivacional adequado para ele, apenas temos que ficar atento as características de comportamento de cada funcionário.

Actualmente tem-se investido cada vez mais na área de motivação, mas os resultados geralmente são de curta duração. Na maioria das vezes as empresas investem em treinamentos, palestras motivacionais ou utilização de premiação por resultados, participação nos lucros, etc. Por isso, os resultados são de curta duração, visto que os funcionários só realizam seu trabalho pela recompensa ou punição, já que são constituídos por estímulos que partem de uma terceira pessoa para concretização do objectivo. Consequentemente, se a empresa não oferecer a verdadeira satisfação psicológica, a motivação dos colaboradores manterá baixa.

Tradicionalmente, entendia-se como quase única forma de motivação os incentivos económicos. Essa atitude é reducionista e quando aplicada à gestão pública faz pouco sentido, já que como não se pode “manipular” os salários ou outras formas de retribuição, o modelo dificilmente funciona”. (Oliveira, J.A. e Rocha, p.86).

Hoje em dia, os funcionários não vivem mais em função do salário que chega ao final do mês. Eles são funcionários com sentimentos, desejos e ambições. Com as necessidades básicas atendidas, eles irão em busca de satisfazer as outras mais elevadas e o não alcance destas necessidades a deixa motivados.

Segundo Oliveira e Rocha, J.A. (p.78) “De acordo com Maslow (1945) os indivíduos são motivados em ordem de satisfazer determinadas necessidades. Todavia, só consideram as necessidades superiores, quando virem as necessidades inferiores satisfeitas.”

Claro que não se pode negar a importância da estabilidade económica e financeira, mas os funcionários também esforçam para conseguirem a realização profissional. Igualmente importante como o salário no final do mês, é o sentimento de auto-estima, auto-imagem, auto realização que se pode levar para casa a cada final do dia, sabendo que desempenhou bem as funções ou tarefas com eficiência e competência, sendo resultado de um esforço pessoal e profissional.

O que para muitos no meio empresarial ainda não ficou claro é que, os funcionários possuem objectivos comuns, mas através de diferentes percepções e formas para alcança-los. E não é porque a empresas consideram importante este ou aquele estímulo, que os seus subordinados percebem o mesmo.

Em muitos casos o funcionário busca uma colocação mais elevada, acreditando que faz jus a salários altos e esquece de perguntar se realmente deseja aquele cargo ou aquela função, e se encontrará os factores de motivação e suas expectativas motivacionais. Enquanto muitos acabam não desejando evoluir no nível hierárquico, por saberem que não sentirão felizes realizando a função.

Num passado não muito distante, a única coisa importante era o trabalho e o sucesso profissional. Actualmente se percebe que esta visão vem mudando, cresce a valorização dos sentimentos, das motivações, dos prazeres, das inter-relações. Entende-se que trabalhar não é suficiente, tem de sentir prazer, satisfação, motivação.

Os funcionários deixam muitas vezes de trabalhar em certa empresa que lhes pagaria mais para actuar em outra onde serão valorizados e terão uma maior qualidade de vida. Sabe-se que a vida pessoal interfere na vida profissional, e vice-versa.

No estudo da motivação deve-se levar em conta o que é, como ocorre, e o que não é motivação. Várias teorias foram elaboradas visando explicar como proporcionar a motivação dos funcionários no seu ambiente de trabalho. Algumas dessas teorias serão mais amplamente discutidas a seguir.

1.2 Teorias das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas constatou a existência de certas necessidades humanas fundamentais, verificando-se que o comportamento humano é determinado por causas que escapam ao entendimento e controlo do homem. Essas causas são necessidades ou motivos, ou seja, são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação refere-se ao comportamento dirigido aos objectivos que podem satisfazer as necessidades dentro do indivíduo (CHIAVENATO, 1993, p. 252).

As necessidades motivam o comportamento Humano facultando-o direcção e conteúdo. De acordo com Chiavenato (1993), os três níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas que estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo; as necessidades psicológicas que são apreendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades; e as necessidades de auto-realização que são produto da educação e da cultura e, assim como as necessidades psicológicas, são raramente satisfeitas em sua plenitude, pois o homem vai procurando gradativamente maiores satisfações e estabelecendo metas de crescimento sofisticados.

A partir da Teoria das Relações Humanas, toda a acumulação de teorias psicológicas acerca da motivação humana, passou a ser aplicada dentro da empresa. Verificou-se que todo o comportamento é motivado. Que a motivação, no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o individuo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais determinadas necessidades (CHIAVENATO, 1993, p. 254).

1.3 Teorias Motivacionais de Conteúdo

São aquelas que se prendem à descrição do conteúdo das motivações e observam o que energiza o comportamento humano. Essas teorias englobam as variáveis individuais ou situações que se supõe sejam responsáveis pela conduta. Nesta classificação se encontra as teorias de: Maslow (1954) com a sua Teoria das Necessidades, que segundo ele, os indivíduos são motivados em ordem a satisfazer determinadas necessidades – A hierarquia das necessidades; a teoria dos dois factores de Herzberg (1968) em que o primeiro, **factores higiénicos** em que defende que só afectam a motivação quando ausentes e o segundo, **factores motivadores** que levam à satisfação do trabalho; o Modelo ERG de Alderfer (1972), reformula as cinco necessidades de Maslow em três categorias: existência, relacionamento e crescimento; a Teoria de McClelland (1961); os factores de Motivação de Katz e Kahn (1966), distinguem factores de motivação, os quais combinam valores e desejos individuais com sistema de recompensa e controlo individuais.

Segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades, criada pelo Maslow (1954), resguarda que o ser humano é motivado pelo desejo de satisfação de uma hierarquia de necessidades segundo cinco níveis básicos: Necessidades Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Auto-Estima e Auto-Realização. Esses níveis apresentam uma hierarquia de importância, assemelhando-se a uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (Necessidades Fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as Necessidades de Auto-Realização). Uma vez que seja satisfeito um desses níveis, surge o seguinte em importância para servir de centro da organização do comportamento, já que as necessidades satisfeitas não representam motivações activas. A abordagem de Maslow – embora genérica ampla – representa um valioso modelo de actuação sobre o comportamento das pessoas e para a ARH (Administração dos Recursos Humanos), (CHIAVENATO, 2000, p.86).

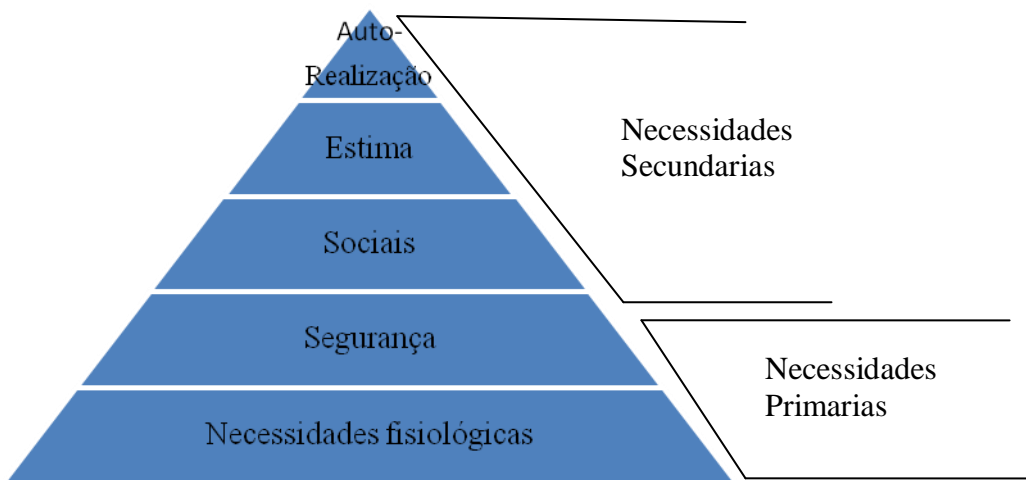


Figura 2.2 – Hierarquia das Necessidades Humanas, segundo Maslow (CHIAVENATO, 2000, P.83)

A Hierarquia das Necessidades Humanas e Meios de Satisfação (MASLOW, 1954):

- ✚ Necessidades Fisiológicas: intervalos de descanso, conforto físico, horário de trabalho razoável.
- ✚ Segurança: condições seguras de trabalho, remuneração e benefícios, estabilidade no emprego.
- ✚ Sociais: amizade dos colegas, interação com os clientes, gerente amigável.
- ✚ Estima: responsabilidade por resultados, orgulho e reconhecimento, promoções.
- ✚ Auto-realização: trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia, participação nas decisões.

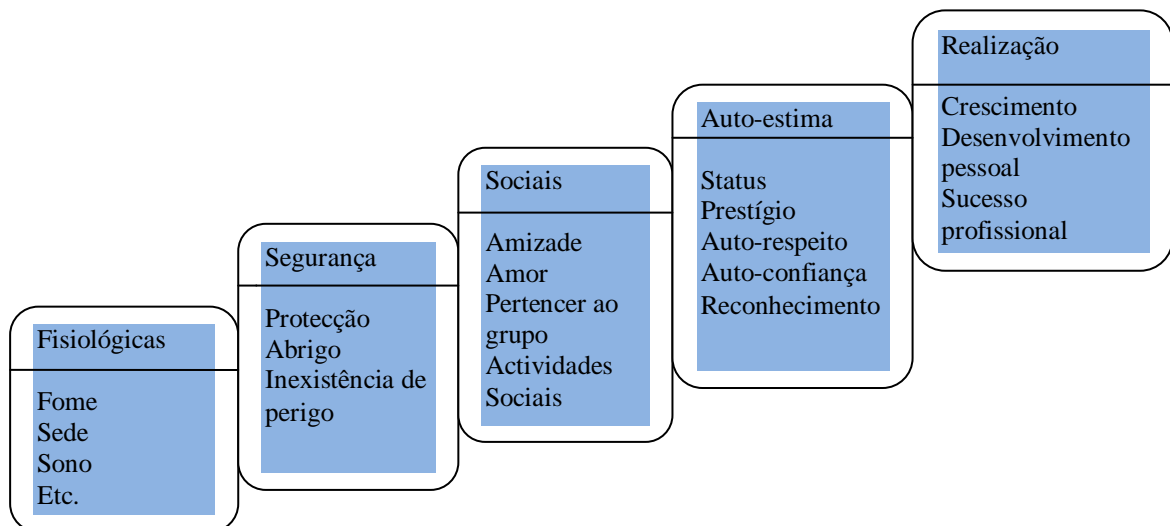


Figura 2.3 – Hierarquia das Necessidades Humanas, sob outro ângulo (CHIAVENATO, 2000, P.85)

Já o autor Herzberg (1966), desenvolveu uma Teoria baseada em dois factores, que segundo ele é a Teoria da Motivação-Higiene, em que afirma que o homem apresenta duas categorias de necessidades, interdependentes entre si, e que influenciam o seu comportamento: factores motivacionais e factores higiénicos.

✚ **Factores Motivacionais ou Factores Intrínsecos:** estão relacionados directamente ao conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. A motivação, segundo o autor, é baseada nas necessidades de crescimento, e seus benefícios aparecem em um longo período, já que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal. Os factores motivacionais envolvem profissional e as necessidades de auto-realização.

✚ **Factores Higiénicos ou Factores Extrínsecos:** abrangem as condições sob os quais os trabalhos são executados. Esses factores não levam ao aumento da satisfação no trabalho, mas a ausência dos mesmos é capaz de levar à insatisfação. Tem carácter exclusivamente preventivo, destinando-se simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Como exemplo estão os salários, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e directrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos.

Em essência, (CHIAVENATO, 2000, p.88) a teoria dos factores afirma:

1. a satisfação no cargo é função do conteúdo ou actividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados **factores motivacionais**.

2. a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são chamados **factores higiénicos**.

Herzberg chegou à conclusão de que os factores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos factores responsáveis pela insatisfação profissional: “o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação”. (CHIAVENATO, 2000, P.88).

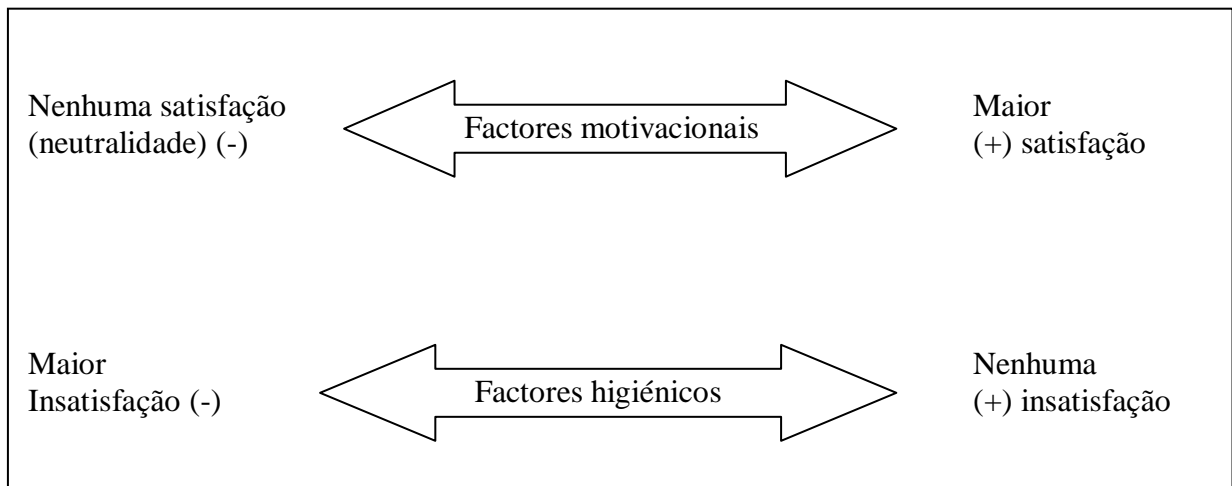


Figura 2.4 – Teoria dos dois factores: os satisfactores e os insatisfactores como dois contínuos separados. (CHIAVENATO, 2000, p.88)

Já na linha de pensamento de Maslow, surgiu o autor David McClelland (1961), com a sua Teoria das Necessidades Adquiridas, analisando a motivação relacionada com as necessidades e as identificou como sendo três: poder, afiliação e realização. A diferença entre essa teoria e a de Maslow é que McClelland diz que tais necessidades podem ser aprendidas, não nascemos com elas: são adquiridas socialmente.

Para ele o **Poder** refere-se a relações com pessoas, status, prestígio, posições de influência; a **Afiliação** diz respeito ao que Maslow chamou de afecto, relacionar-se cordial e afectuosamente; a **Realização** é concernente à auto-estima e à auto-realização. Esta teoria sustenta que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer deles, em especial o da realização (auto-estima).

Esses motivos têm relação íntima à resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando-se de determinado meio, tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizará o estilo da pessoa.

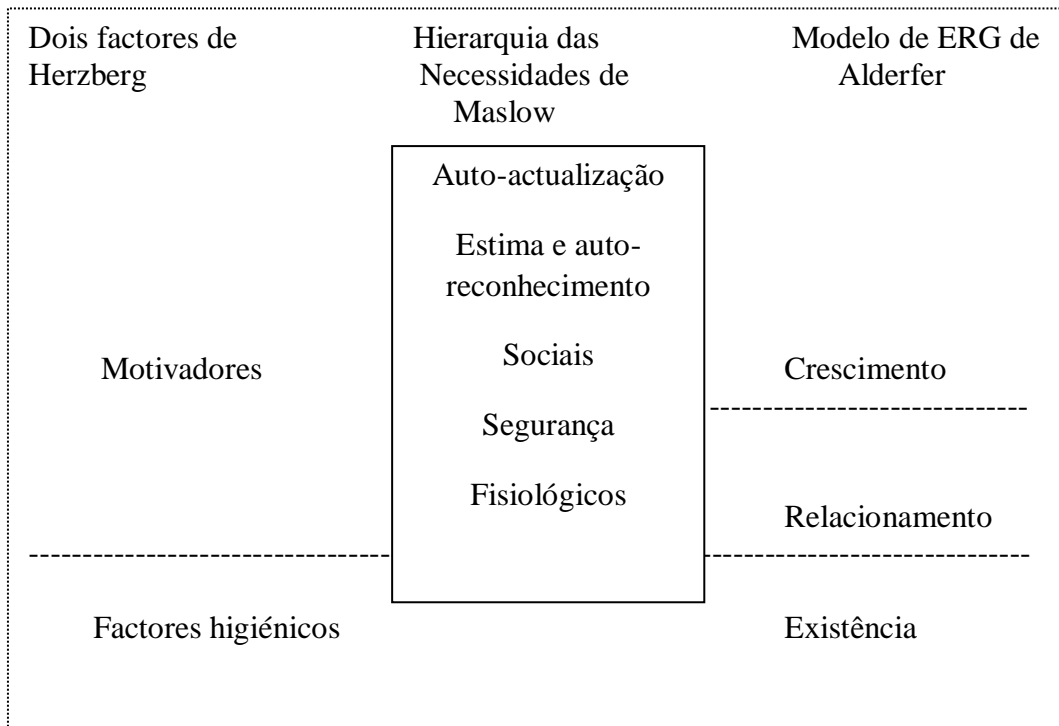
A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos factores motivacionais de Herzberg e, a exemplo dele, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente.

Também seguindo a linha do pensamento de Maslow, o autor Clayton Alderfer (1972), reduziu os cinco níveis da pirâmide de Maslow para apenas três de necessidades de motivação, que denominou a sua teoria de “Teoria de ERC”:

- ✚ Necessidades de Existência (E): o desejo de bem-estar fisiológico e as exigências materiais necessárias à existência;

- ✚ Necessidades de relacionamento (R): o desejo de satisfação das relações interpessoais e interação social;
- ✚ Necessidades de Crescimento (C): o desejo internalizado de crescimento continuado e desenvolvimento pessoal.

Alderfer, ao contrário de Maslow, não hierarquiza as necessidades. A hierarquização irá depender de cada indivíduo, da sua experiência ou cultura. (OLIVEIRA, J.A. e ROCHA).



Fonte: OLIVEIRA, J.A. E ROCHA;

Fig. 2.5 – Quadro das Necessidades segundo Maslow, Hersberg e Alderfer

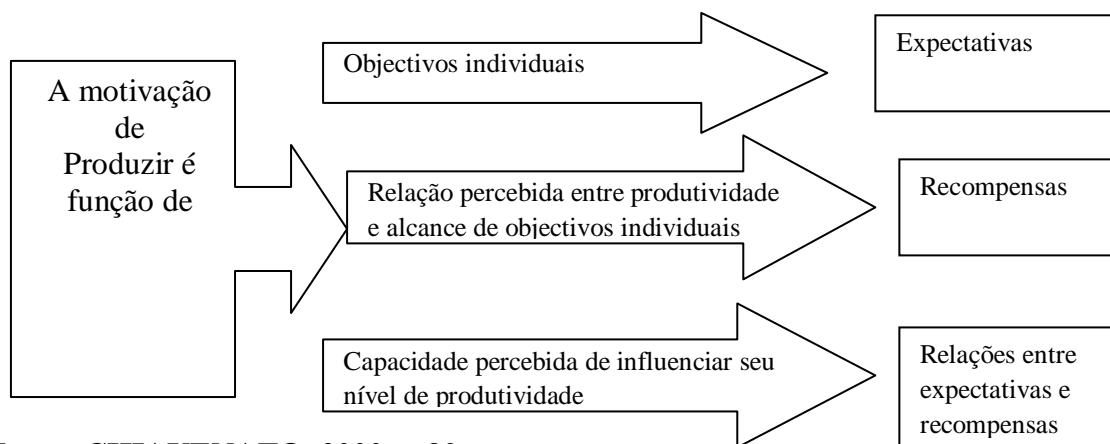
1.4 Teorias Motivacionais de Processo

Têm como objectivo explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. Elas operam com variáveis maiores do processo e explicam a participação de cada uma e a natureza da interação, bem como procuram analisar na sua sequência o processo motivacional e os factores que dirigem o comportamento. Nesta classificação se encontram o Modelo da Expectativa de Vroom (1964), que baseia em três conceitos: valência, instrumentalista e expectativa; a Teoria Multifactorial de Porter e Lawler (1968), inclui quatro variáveis principais: esforço, desempenho, recompensas e satisfação; a Teoria da Equidade, segundo Adams (1963); a Teoria da Fixação de Objectivos, segundo E. Locke (1968).

A Teoria da Expectativa foi criada por Vroom (1964), e é a teoria que mais se aproxima daquela originada de Herzberg, uma vez que está relacionada com a produção das tarefas, os cargos e as diferenças individuais.

Segundo Vroom há três forças básicas responsáveis pela definição da motivação que são: as expectativas, as recompensas e as relações entre expectativas e recompensas.

- ✚ A primeira corresponde ao objectivo individual, isto é, salário, segurança, benefícios, punição e reconhecimento.
- ✚ Recompensa, por sua vez, traduz-se na relação entre a produtividade e o alcance dos objectivos, o que pode ser exemplificado no facto de um funcionário receber mais que os outros, eis que são pagos por produção, tendo como consequência a queda na produção, pois aqueles não se motivam, prejudicando o que há de mais importante, ou seja, o grupo social.
- ✚ A terceira força básica diz respeito à relação entre expectativa e recompensas, sendo que se os funcionários percebem que o esforço efectuado para atingir o objectivo não é recompensador, simplesmente não mais se esforçam.

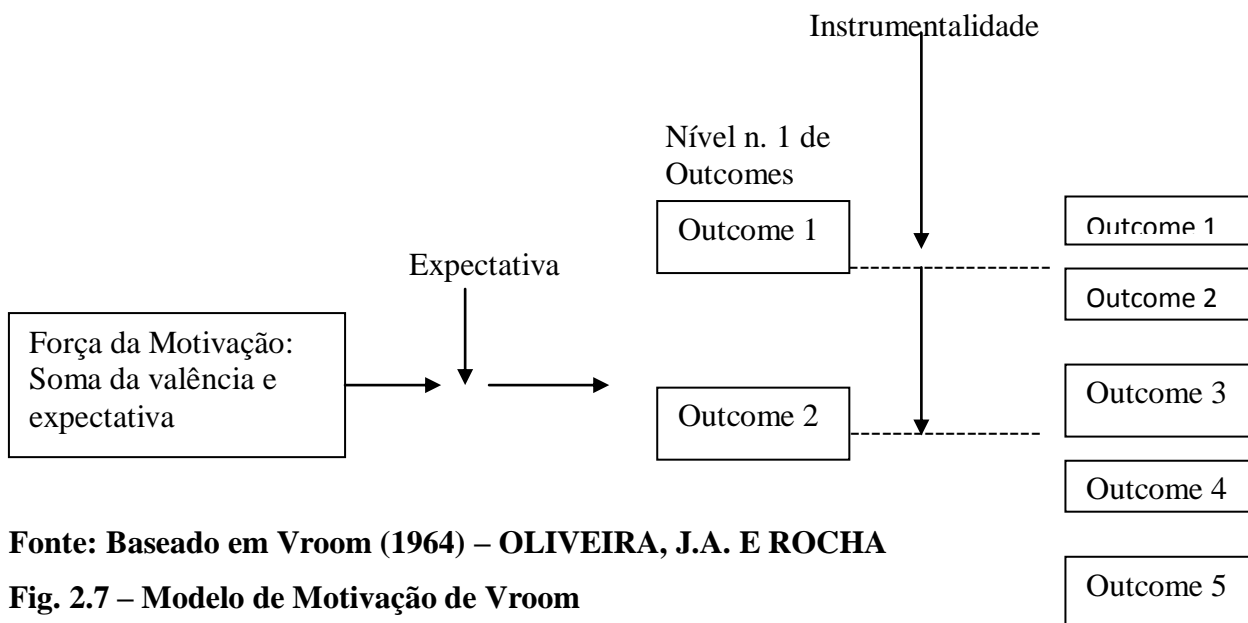


Fonte: CHIAVENATO, 2000, p.90

Fig. 2.6 – Os três factores da motivação para produzir

Vroom, criou o modelo de expectativa da motivação para melhor explicar as forças básicas da motivação para produzir, assim, salientam-se suas correctas palavras:

Por exemplo, se um dado funcionário se apercebe que um excelente desempenho constitui um requisito para a promoção, motiva-se para ultrapassar um desempenho médio. A escolha de um excelente desempenho constitui uma escolha entre os outcomes do primeiro nível que espera levar ao outcome do segundo nível, isto é, à promoção. Se porem, o objectivo é apenas a segurança do emprego e um desempenho médio é suficiente, então o funcionário opta por este tipo de desempenho, o qual basta para a manutenção do emprego. (OLIVEIRA, J.A. e ROCHA, p 83 e 84).



Fonte: Baseado em Vroom (1964) – OLIVEIRA, J.A. E ROCHA

Fig. 2.7 – Modelo de Motivação de Vroom

Pode-se dizer que cada indivíduo tem uma valência em relação aos resultados finais, uma vez que, se for positiva, significa que o objectivo será alcançado, mas, se for negativa, demonstrará que ele está esquivando-se do resultado final, sem contar nos resultados intermediários que serão percebidos pelos funcionários.

O resultado dos objectivos intermediário ou final tem uma instrumentalidade que é apresentada por valores, assim, se o empregado notar que sua produtividade não irá aumentar o seu salário a instrumentalidade é zero.

Denomina-se expectativa o que o ser humano espera do seu desempenho, a qual, se for baixo, significa que aquele que se sente impotente para atingir a sua meta proposta e, para aumentá-la é necessário seleccionar pessoas capacitadas, treiná-las adequadamente, esclarecer os objectivos e apoiar seus esforços.

A teoria é também conhecida como modelo contingencial de motivação, motiva pelo qual ressalta a relação entre indivíduo e cargo.

Em síntese, destina-se a produzir uma teoria de motivação e não dos resultados obtidos através de suas acções.

Os autores Porter e Lawler (1968) desenvolveram a Teoria Multifactorial onde incluíram quatro variáveis principais: esforço, desempenho, recompensas e satisfação.

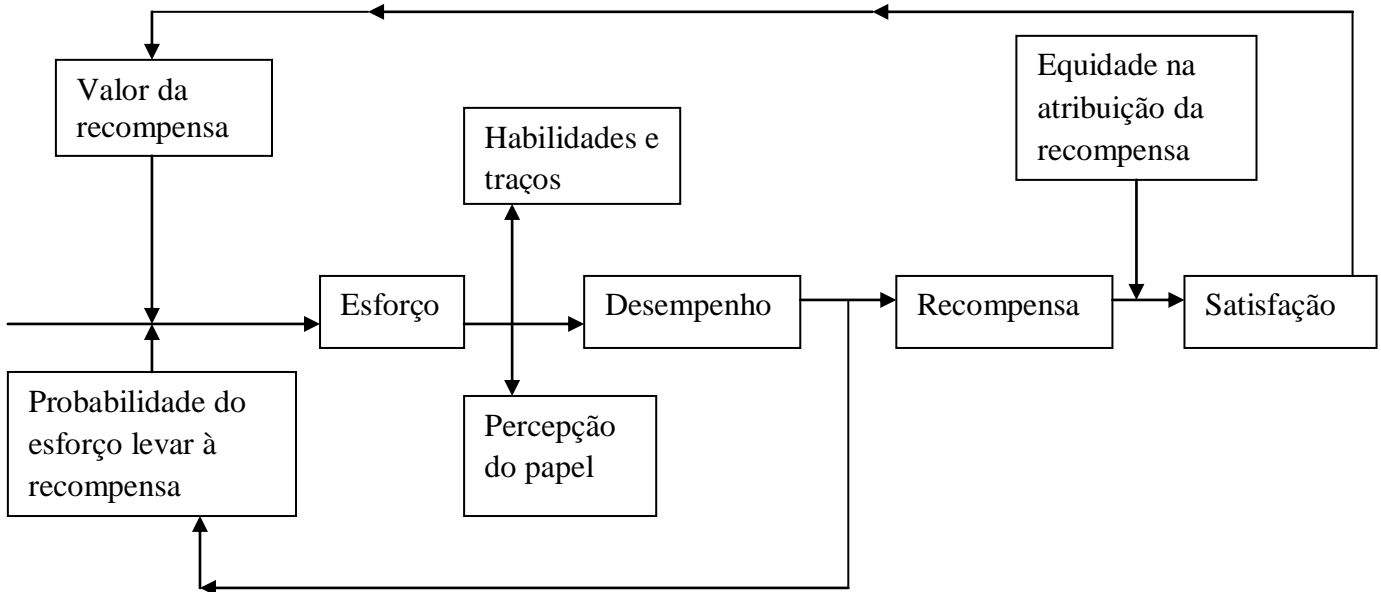
Porter e Lawler definiram essas variáveis de seguinte modo:

O **esforço** é o nível de energia que um indivíduo põe numa dada actividade, o qual depende fundamentalmente de dois factores: o valor que o indivíduo põe numa dada recompensa e a percepção de que um dado esforço leva a uma dada recompensa.

O esforço depende ainda da expectativa ou probabilidade de que um dado esforço produza um dado desempenho (E \longrightarrow P expectativa).

A **performance** pode ser afectada por vários factores como sejam a cooperação dos outros, de dados procedimentos da organização. Internamente são importantes a auto-estima, a percepção do seu papel e experiências passadas.

As **recompensas** dependem do desempenho, podendo ser intrínsecas (satisfação do dever cumprido) ou extrínsecas (dinheiro, promoção, etc). ((OLIVEIRA, J.A. e ROCHA, p.84).



Fonte: L. Porter e E. Lawler (1968): 165, (OLIVEIRA, J. A. e Rocha, p.84)

Fig. 2.8 – Modelo de Motivação de Porter e Lawler

Já a **Teoria da Equidade de Admas (1963)** representava a comparação entre a contribuição e a recompensa dos esforços despendidos por um indivíduo, tem como referencia aqueles que trabalham ou não, na mesma organização, ou também, aqueles que pertencem ou não, ao mesmo grupo de pessoas.

Nas hipóteses em que o ser humano, após efectuar a referida comparação, constata que há uma diferenciação entre ele e os outros, as seguintes alternativas de comportamento podem ocorrer: diminuição do esforço, redução da qualidade do serviço, conclusão de que está sendo explorado, entendimento de que o cargo exercido requer mais qualificação, modificação das comparações feitas ou pedido de demissão.

O restabelecimento da equidade ocorre tão-somente quando o indivíduo sabe como é valido.

O autor Edwin Locke (1968), criou a **Teoria da Fixação de Objectivos**, sendo uma teoria fundamental para a importância da compreensão da teoria do processo.

Edwin Locke, relata que, quando se tem um objectivo, este influencia no comportamento do indivíduo, fazendo com que se tenha uma grande motivação.

Os métodos para motivar os indivíduos são:

- ✚ Dinheiro; Direccionamento dos objectivos; Participação nas decisões e nos objectivos estabelecidos e Desejo de novos cargos.

Por fim, cabe ressaltar que referidos métodos não estão conjugados, podendo logicamente, apresentarem-se separadamente em cada indivíduo.

Capitulo 2. Estudo de Caso – A Empresa SUCLA

A Empresa SUCLA fica sediada em Tarrafal de São Nicolau.



Fotografia 2.1 – Fabrica Sucla

A **Ilha de São Nicolau** fica situado no lado Barlavento em Cabo Verde, tem uma população de mais ou menos 14000 mil pessoas e uma área de 346 km². Foi descoberto em Dezembro de 1461 por Diogo Afonso e camaradas, mas só veio a ser povoada nos anos de 1510, com gentes vindas da ilha da Madeira e outras gentes que na altura eram chamados de “escravos”.

Ficou famosa nas memórias da história porque foi justamente nas suas águas que navegaram os navios da armada de Pedro Alvares Cabral em viagem para o famoso e épico descobrimento do grande Brasil.

A sede principal da ilha é chamada Vila da Ribeira Brava e as outras localidades que compõem essa cultural ilha são: Baixo Roche, Belém, Berril, Cabeçalinho, Cachaço, Calejão, Calhaus, Campo, Carriçal, Carvoeiro, Castilhano, Covada, Estância Bras, Fajã de Baixo, Fajã de Cima, Fontaninhas, Hortelão, Jalunga, Juncalinho, Morro Bras, Praia Branca, Preguiça, Queimada, Ribeira, Funda, Ribeira da Ponta, Tarrafal.

Numa dada altura da sua história, a Ilha de São Nicolau foi considerada o principal centro cultural de todas as ilhas de Cabo Verde e das mais importantes de todas as colónias portuguesas de então.

Foi a primeira ilha de Cabo Verde a ter o ensino superior “Liceu”. Em 1851 São Nicolau era considerado a principal comarca de Barlavento.

O do grande escritor Baltazar Lopes da Silva, criador da personagem Chiquinho, é natural da Ilha de São Nicolau.

Tarrafal de São Nicolau é um município da ilha de São Nicolau, governado desde de 2008 pelo Partido Africano para a Independência de Cabo Verde.

Tarrafal, nome originado do aparelho de pesca chamado Tarrafa, que os primeiros habitantes das aldeias rurais utilizavam na pesca quando deslocavam ao mar para suas pescarias que duravam cerca de três dias junto do mar e devido às distâncias que separava as zonas rurais do mar, os pescadores permaneciam a pescar durante três ou mais dias abrigando nos buracos ou cabanas. Chamavam essas deslocções de pesca de tarrafas, daí o nome de Tarrafal.

Como o local tinha condições de habitabilidade pela abundância de água, onde mais tarde a ribeira veio a ser cultivada e deram o nome de Ribeira de Manê Bau.

Como a costa era abundante de cetácios, em 1980, atrai a atenção de um armador pescador de baleia com o nome de José Gaspar, natural do Morro desta ilha, para implantação de uma empresa de óleo de Baleia, que na altura tinha muita procura para lubrificantes, produto comercializável nos Estados Unidos da América.

Com a pesca da baleia, iniciou-se o desenvolvimento sócio-económico do Tarrafal.

Mais tarde, o Tarrafal sofre aquilo que chamou de três convulsões: a perda da comercialização do óleo da baleia, o fim do campo de concentração de deportados políticos em 1931 e o fim da empresa espanhola de salga em 1934.

Nesse mesmo ano chega à Povoação do Tarrafal o conhecido Cadório, para instalar uma empresa de conservação de atum.

O desenvolvimento do Tarrafal aumentava dia após dia e em 1991 sai o decreto elevando a Povoação à Vila.

O crescimento notório verificado despertou nas populações locais o desejo de autonomia, concretizada com a elevação da região do Tarrafal a Concelho, em 2005, através da lei n.º 67/VI/2005. O antigo Concelho do São Nicolau foi dividido em dois,

passando a parte sudoeste a ser chamada Concelho de Tarrafal de São Nicolau, e a parte nordeste a ser chamada Concelho de Ribeira Brava.

Durante um período de transição, o município foi governado pela chamada **Comissão instaladora**.

A 18 de Maio de 2008 foi realizada a primeira eleição municipal, ganha pelo PAICV. Albergava em 2010 uma população de 4.816 Habitantes.

VI Enquadramento

A SUCLA iniciou as suas actividades em Tarrafal de S. Nicolau em 1935, nos armazéns do Senhor Serafim Cuchicha, que na altura eram barracões cobertos a palha situados onde nesse momento se encontra a unidade fabril de farinha.

A unidade industrial era composta por um caldeirão de ferro, um autoclave e uma máquina de fechar latas manuais (cravadeira).

As latas para a conservação do peixe eram importadas, e o trabalho consistia na cozedura de peixes, tratamento e enlatamento.

O início da 2ª guerra mundial, e com a abundância de atum existentes na zona de Tarrafal, fez com que os negócios da SUCLA progredissem, daí a necessidade do alargamento das instalações, de maneira a satisfazer as necessidades da procura, tendo-se optado pela construção de novas instalações fabris, o que veio a originar o desenvolvimento da pesca de atum em S. Nicolau.

Nessa data, os melhores especialistas da pesca do atum no território português eram os pescadores Madeirenses, daí a SUCLA ter adquirido na Madeira uma traineira para pesca do Atum, com o nome de PIMPÃO, tendo também contratado os serviços de 3 pescadores de atum para a formação dos pescadores do Tarrafal, sendo um deles o conhecido António Madeirense que veio a falecer em Tarrafal, em 1998.

Mesmo com as dificuldades originadas pela guerra, a SUCLA não desistiu das suas actividades, tendo salvo a vida a muita gente de São Nicolau, durante a fome dos anos 40, exercendo nesse caso uma acção de carácter social, distribuindo uma refeição quente á base de peixes e cachupa de cevada á maior parte da população de Tarrafal. A cevada foi obtida nessa altura, através de um navio italiano que fez o desvio da sua rota, tendo ficado preso no porto da Preguiça. Com o fim da segunda guerra mundial, a SUCLA, adquiriu mais um atuneiro com o nome de “SUCLA”, que veio a contribuir muito não só para o desenvolvimento da Fabrica, mas também do Tarrafal.

2.1. Funcionalidade da Empresa Sucla

O horário de trabalho decorre entre 07h30 às 15h30, os funcionários não possuem contrato de trabalho com a Empresa, são trabalhadores sansonais, mas possuem todas as regalias dos Direitos Sociais estipulados na lei (compensação de férias, horas extraordinárias, subsídios, Seguros, etc).

O atum que dá entrada na Fabrica Sucla, segue o seguinte processo: primeiro faz-se o tratamento do atum, lavando-o, retirando a cabeça e as tripas e depois corta-o em postas.



Fotografia 2.2. Tratamento do atum

Após esse processo, o atum está pronto para ir para cozedura. Quando o atum estiver cozido, é retirado para fazerem a limpeza da pele e da espinha, para ser preparado para colocar nas latas, retirando toda a parte preta do atum e colocando só o branco.



Fotografia 2.3. Limpeza do Atum



Fotografia 2.4. Limpeza do Atum

O atum é arrumado nas latas, em pedaços que vão encaixando um a um e depois é regado de óleo em cima de modo a o conservar.



Fotografia 2.5. Arrumação do atum



Fotografia 2.6. Colocação do óleo nas latas

Depois de colocado o óleo, segue a colocação da tampa e a sua lacração. Fazendo isso, a lata de atum vai ser esterilizado durante uma hora, numa temperatura de 121°C. Depois desse tempo, as latas são retiradas e vão para refrigeração.



Fotografia 2.7. Colocação da tampa



Fotografia 2.8. Esterilização das latas

Após a refrigeração das latas de atum, elas vão ser limpadas e arrumadas nas caixas de atum, ficando um período de 60 dia no armazém da Fabrica Sucla, para verificarem se nenhuma lata está com problema. Depois esse período já estão prontas para a comercialização, ou seja, já estão prontas para serem vendidas.



Fotografia 2.9. Limpeza das latas



Fotografia 2.10. Arrumação das latas de atum

2.2. Contribuição no Desenvolvimento de São Nicolau

A formação ministrada em Tarrafal, pelos pescadores Madeirenses aos pescadores de Cabo Verde, e a aquisição dos dois atuneiros, fez com que muita gente de outras localidades de São Nicolau e de outras ilhas de Cabo Verde, passassem a residir em Tarrafal. Assim, as actividades da SUCLA provocaram o crescimento de Tarrafal, onde os habitantes começaram a construir as suas residências á volta da Fabrica, tendo a Câmara mais tarde, decidido mandar elaborar um plano de urbanização, para disciplinar a construção das residências.

Com o crescimento da fábrica e da população, a Sociedade Ultramarina veio a adquirir em 1948, mais um atuneiro com o nome de Belfish, e mais tarde, em 1957 adquiriu uma Traineira, com o nome de São Nicolau, actualmente o Zé Nicolau, equipada com rede de cerco e com uma sonda para a localização de cardumes, sendo a primeira embarcação da pesca do género introduzida em Cabo Verde, o que veio a contribuir não tão só para o desenvolvimento da pesca em São Nicolau, mas em Cabo Verde de uma maneira geral, fazendo com que durante vários anos, os pescadores de São Nicolau fossem considerados como os melhores em Cabo Verde.

A SUCLA formou também técnicos para a construção de embarcações de pesca, que vieram a construir várias embarcações para a captura do pescado, nomeadamente São Francisco, MarLiso, Pérola e Rubi, sendo esses dois últimos pertencentes á firma J. A. Nascimento da ilha do Sal.

A Fabrica, construiu também vários botes para a pesca artesanal, que foram entregues aos pescadores para a exploração, sem qualquer contrapartida, para além do valor de construção.

Mais tarde, em 1962, como forma de motivar e incentivar os pescadores de São Nicolau, a SUCLA veio a entregar aos pescadores de Tarrafal, os atuneiros Pimpão, Belfish, São Francisco e MarLiso, sendo o pagamento dessas referidas embarcações feitas, ao longo do tempo, através de uma parte do pescado capturado.

No início das suas actividades, a SUCLA começou a laborar com aproximadamente 20 trabalhadores, sendo a percentagem feminina á volta de 70%. Nessa época, a mão-de-obra era praticamente gratuita, visto que a Fabrica atraía a curiosidade de muita gente, que via também nela, um local de diversão.

A Sociedade Ultramarina de Conservas, Lda, trouxe á vila de Tarrafal um desenvolvimento grande, que se traduziu não só no crescimento das construções para a habitação, mas também na criação de algumas infra-estruturas.

Assim é considerada actualmente como o centro das actividades económicas da vila de Tarrafal, empregando cerca de 200 trabalhadores, sendo a percentagem feminina actual, aproximadamente de 80%, tendo um impacto directo em 33% da população residente e, indirecto, em cerca de 35%, um grande contributo no combate á pobreza.

A SUCLA absorve nesse momento a captura de cerca de 50 botes de pesca artesanal, que traduz aproximadamente em 200 postos de trabalho, e o pescado de 5 Traineiras, que por sua vez garantem cerca de 60 postos de trabalho.

Deve-se considerar que cerca de 50% dos rendimentos da SUCLA, entram anualmente para os cofres do Estado, através dos diversos impostos cobrados.

A qualidade dos produtos produzidos pela SUCLA, fez com que os consumidores de vários países, procurassem as latas de conservas, da Fabrica de Tarrafal de S. Nicolau, tendo sido durante vários anos as únicas conservas exportadas para fora do país, e com uma imagem bastante positiva.

2.3. Situação Actual

A capacidade de laboração actual da SUCLA, é aproximadamente de 1,800 Toneladas de pescado por ano, ou seja uma média de 8 Toneladas diárias. Até a data actual nunca se conseguiu uma aquisição anual superior a 700 toneladas, tendo sido esse o valor laborado durante o corrente ano, com um aproveitamento de 30% do produto acabado, o que representa cerca de 900 mil latas de 300 gramas.

Durante o ano 2000, cerca de 405 Toneladas do pescado adquirido foi armazenado nas instalações do Interposto de congelação em São Vicente, durante um

período médio de 4 meses, devido a ausência de instalações para armazenagem de pescado congelado em São Nicolau, o que reflecte nos custos de produção, mas que por sua vez contribuiu muito para a “sobrevivência” do próprio Interposto.

Muito embora os factos apontados sejam satisfatórios, a SUCLA neste momento atravessa alguns constrangimentos financeiros, devido ao embargo da exportação para o mercado da Comunidade Europeia, onde até a data actual, se encontra os maiores consumidores. Isso deve-se ao facto da SUCLA não ter conseguido acompanhar a modernização, em modos exigidos pelas autoridades dos países da comunidade europeia. Assim a SUCLA nesse momento corre o risco de encerrar as suas portas, se não conseguir até 30 de Março de 2001, cumprir as exigências da D.G.P., face às recomendações da Comunidade Europeia. De realçar que essas exigências implicam um investimento na ordem de 50 mil contos.

2.4. Perspectivas Futuras

Pretende-se fazer investimentos na Fabrica, por forma não só satisfazer as exigências da D.G.P., mas também aumentar a capacidade da produção e conseguir retomar a exportação.

Para isso, espera-se uma intervenção do governo, para que seja possível encontrar meios de financiamento com juros bonificados, por forma a reabilitar as empresas conserveiras do país, seguindo o exemplo da comunidade europeia.

Aguarda-se também da parte do governo, a protecção às industrias conserveiras, através de medidas que facilitam a aquisição de matéria-prima, face á exportação de pescados congelados, tendo em conta que o pescado transformado em conserva, tem um maior impacto económico para o país, devido ao numero de postos de trabalho que garante e por ser um produto de mais-valia.

Recomenda-se também a protecção á fauna marítima, estabelecendo datas de defeso para a reprodução das espécies, nomeadamente iscos, que nesse momento é um grande constrangimento para a frota atuneira.

Propõe-se a criação no Tarrafal de São Nicolau, por parte do Governo, de instalações para congelação, armazenamento e produção de gelo, orientadas para a indústria conserveira, e também facilidades na importação de algumas matérias-primas para a mesma indústria, bem como facilidades para a aquisição de materiais de pesca, e formação profissional para o sector, nomeadamente, mestres-pescadores, motoristas etc.

Capítulo 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O presente estudo resultou da pesquisa em relação a Motivação dos funcionários nas Empresas, e apresenta algumas das principais tendências de fundo que tem vindo a marcar a motivação dos funcionários nos seus locais de trabalho dentro das Empresas.

3.1. Tratamento dos dados

O principal instrumento utilizado para a recolha de informação foi um inquérito por questionário (Técnica de pesquisa qualitativa/quantitativa), administrado aos cinquenta (50) funcionários no activo na Fabrica SUCLA, durante o mês de Maio de 2011, através do qual procuramos conhecer as condições motivacionais dos funcionários.

O questionário foi lançado à totalidade dos funcionários da SUCLA no activo desde Janeiro a Maio de 2011, tendo como retorno apenas 32 questionários (um retorno de 64%). Foi realizada em colaboração com o funcionário do Departamento dos Serviços Administrativos na aplicação dos questionários e no esforço de sensibilização no sentido de estimular a adesão e resposta dos funcionários.

A nossa intervenção não limitou-se na aplicação do inquérito, utilizamos ainda, como técnicas de recolha de informação, a análise documental e entrevistas semi-directas com os gerentes da Fabrica SUCLA. Além disso, através de contactos telefónicos com os gerentes consolidando as informações obtidas.

Para a recolha e o tratamento da informação estatístico foi utilizado o programa estatístico Statistical Package For The Social Sciences (SPSS), tendo efectuado quarenta e três (43) questões na grelha dos questionários (em anexo).

Convém realçar aos leitores que os resultados do inquérito reflectem a uma situação vivida pelos inqueridos desde Janeiro a Maio de 2011.

Serão apresentadas de seguida, as principais conclusões do questionário sobre A Motivação dos Funcionários nas Empresas, aplicado aos funcionários da Fabrica SUCLA em 2011.

3.2. Interpretação dos dados

Para a recolha e interpretação dos dados estatísticos foi utilizado programa SPSS, onde foram analisados os 32 questionários recolhidos, sendo que as perguntas de múltiplas respostas foram desdobrados para uma melhor interpretação dos dados.

A percentagem de homens inqueridos foi de 43,8% correspondente a 14 homens, e a percentagem das mulheres é de 56,3% correspondente a 18 mulheres, demonstrando a predominância de mulheres nesse trabalho.

| Sexo | | | | | |
|-----------|-----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| | | Frequência | Percentagem | Percentagem Valida | Percentagem acumulada |
| Variáveis | Masculino | 14 | 43,8 | 43,8 | 43,8 |
| | Feminino | 18 | 56,3 | 56,3 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Quadro 3.1. Sexo dos funcionários

Ao analisarmos a idade dos funcionários da SUCLA, verificamos que dos 18 a 28 anos de idade a percentagem é de 25,00%, dos 29 a 39 anos de idade a percentagem é de 53,13%, dos 40 a 50 anos de idade a percentagem é de 9,38%, e dos 51 a 61 anos de idade a percentagem é de 12,50%.

Em relação ao tempo de serviço dos funcionários nesta empresa encontra-se de seguinte forma: 9,68% para os funcionários com 0 a 5 anos de serviço, 45,16% dos situados entre 29 a 39 anos de serviço, 9,38% para os funcionários entre 40 a 50 anos de serviço, e 12,50% para os funcionários entre 51 a 61 anos de serviço.

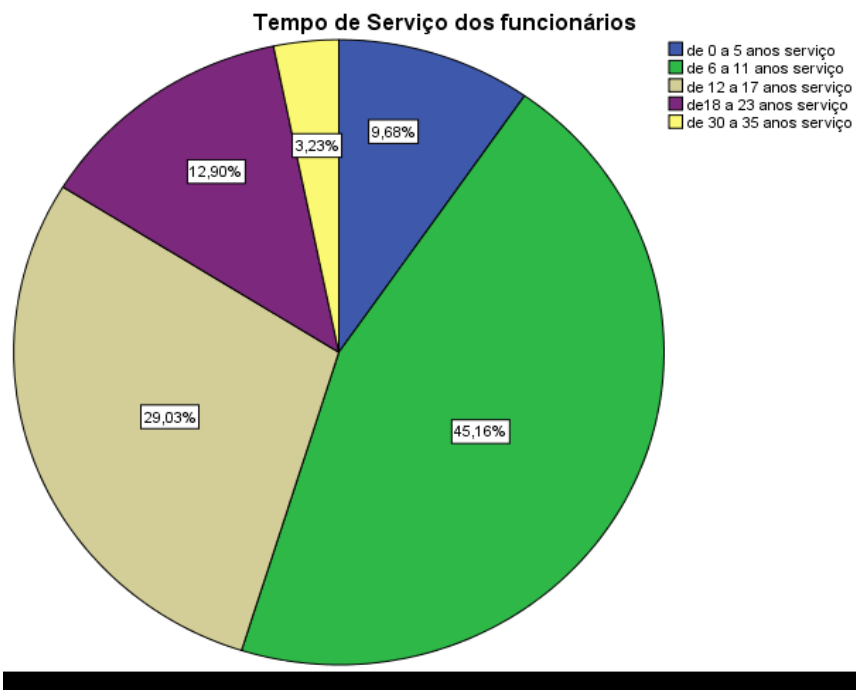


Gráfico 3.1. Tempo de Serviço dos Funcionários

Em relação ao departamento em que os funcionários da SUCLA trabalham está distribuído da seguinte maneira: 43,75% dos funcionários estão no Departamento de limpeza e filetagem, 12,50% no Departamento de enlatamento e cravação, 9,38% no Departamento de recepção, limpeza e evisceração, 3,13% no Departamento de cozedura e arrefecimento, 6,25% no Departamento de esterilização, 9,38% no Departamento de limpeza, codificação e embalagem, 6,25% no Departamento de oficina e manutenção de equipamentos e 9,38% afecto aos Serviços Administrativos.

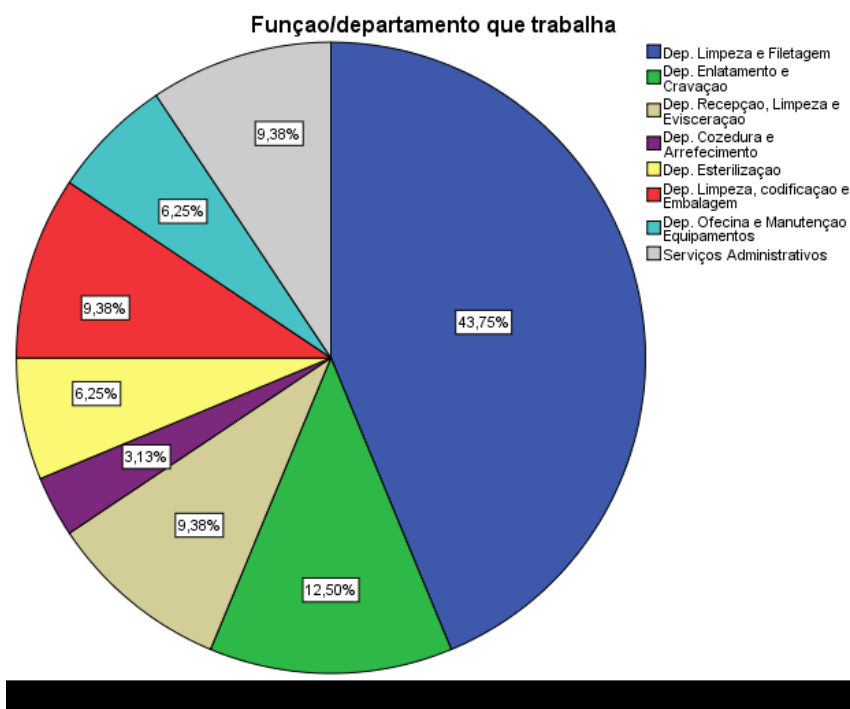


Gráfico 3.2. Distribuição dos departamentos da SUCLA

No que respeita as habilitações literárias, a maior percentagem de resposta foi de 51,72% referente ao Ensino básico, depois 44,83% para Escolaridade obrigatória e apenas 3,45% para Técnico profissionalizante. Não deixando de verificar que não existe nenhum Técnico Superior.

Em relação a ter trabalho antes, obtivemos 21 respostas negativas, correspondente a 65,6% dos funcionários, e 11 respostas positivas, correspondente a 34,4% dos funcionários, não deixando de salientar que trabalharam antes sim, mas não em empresas do mesmo ramo.

| Já trabalhou antes noutra empresa | | | | |
|-----------------------------------|-------------------------|------------|-------------|-------------------------|
| | | Frequência | Percentagem | Percentagem acumulativa |
| Variáveis | Não | 21 | 65,6 | 65,6 |
| | Sim, mas não mesmo ramo | 11 | 34,4 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 |

Quadro 3.2. Relação dos funcionários que já trabalharam noutra empresa.

Em relação a avaliação da SUCLA como empresa, deparamos que 53,13% concorda que a SUCLA tem Boa Reputação, 21,88% concorda totalmente, 18,75%

discorda e 6,25% discorda totalmente. Quanto a sua eficiência 53,13% concorda, 12,50% concorda totalmente, 28,13% discorda e 6,25% discorda totalmente. Quanto ao excesso de regras e regulamentos 35,48% concorda, 6,45% concorda totalmente, 32,26% discorda e 25, 81% discorda totalmente. Quanto a existência da ética na empresa 58,06% concorda, 12,90% concorda totalmente, 16,13% discorda e 12,90% discorda totalmente.

Ao analisarmos a remuneração na SUCLA, deparamos que para 50,00% dos funcionários a remuneração é medíocre, 21,88% disse que é bom, 15,63% disse que é muito bom e 12,50% disse que é mau.

Já na questão de estarem satisfeitos com os seus salários, 90,63% responderam que não e 9,38% responderam que sim. Justificaram a insatisfação dos salários com as seguintes respostas: 60,71% disseram que é pouco, 17,86% disseram que não dá para satisfazer as suas necessidades, 14,29% pesam que quem tem mais responsabilidade deve ganhar mais e 7,14% pensa que precisa fazer uma actualização dos salários.

Em relação a avaliação do supervisor directo, 56,25% dos funcionários da SUCLA concorda que o seu supervisor é respeitador, 28,13% concorda totalmente, 9,38% discorda e 6,25% discorda totalmente. Quanto a ser um supervisor justo, 63,33% concorda, 16,67% concorda totalmente, 10,00% discorda e 10,00% discorda totalmente. Quanto a ser organizado, 59,38% concorda, 21,88% concorda totalmente, 9,38% discorda e 9,38% discorda totalmente. Quanto a ser teimoso 18,75% concorda, 3,13% concorda totalmente, 40,63% discorda e 37,50% discorda totalmente. Em relação do seu supervisor aceitar as suas sugestões, 53,13% concorda, 9,38% concorda totalmente, 25,00% discorda e 12,50% discorda totalmente.

Já em relação a participação na tomada das decisões, 43,75% responderam raras vezes, também 43,75% responderam nunca, 9,38% responderam que muitas vezes participam e apenas 3,13% responderam que sempre participam nas tomadas de decisões.

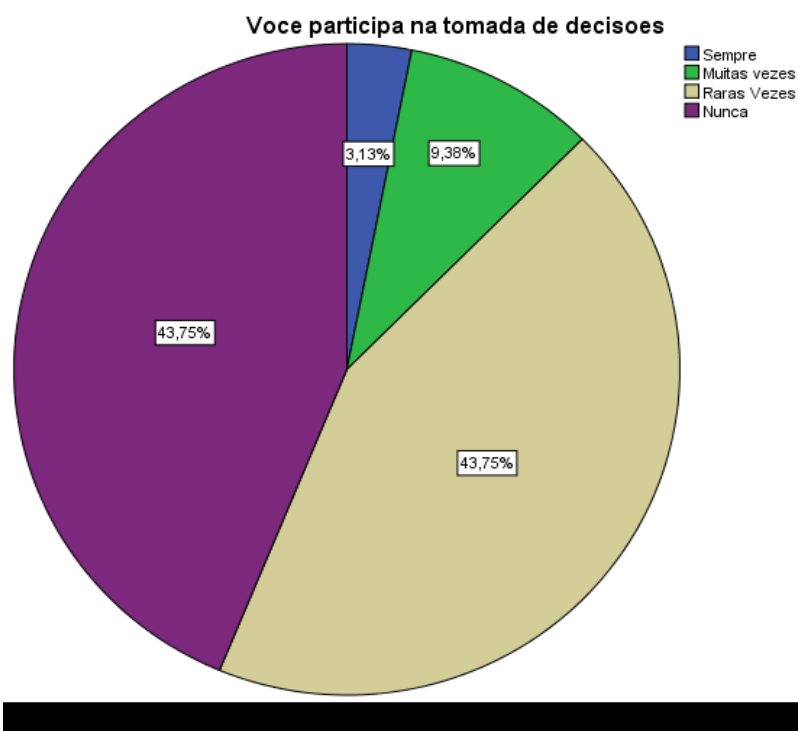


Gráfico 3.3. Percentagem dos funcionários que participa na tomada de decisões

Em relação a avaliação dos colegas de trabalho, 62,50% concorda que são amigos, isto é, existe amizade entre eles, 28,13% concorda totalmente, 3,13% discorda e 6,25% discorda totalmente. Ao avaliarem a inteligência dos colegas, 59,38% concorda que são inteligentes, 12,50% concorda totalmente, 21,88% discorda e 6,25% discorda totalmente. Quanto a falta de experiências, não obtiveram nenhuma resposta para concordo, 3,13% concorda totalmente que os colegas não têm experiencia, 59,38% discorda e 34,38% discorda totalmente. Apenas 9,68% concorda que os colegas são convencidos, também temos a mesma percentagem (9,685) para concordo totalmente, 35,48% discorda e 45,16% discorda totalmente. Quanto ao relacionamento de cooperação entre os colegas, 46,88% concorda que existe esse relacionamento de cooperação, 21,88% concorda totalmente, 15,63% discorda e 15,63% discorda totalmente.

Em relação a avaliação, ou seja, descrever o trabalho que realiza, 12,90% concorda que o trabalho realizado é frustrante, não obteve nenhuma resposta para concordo totalmente, 32,26% discorda e 54,84% discorda totalmente. Para 46,88% dos funcionários concordam que realizam um trabalho útil, 40,63% concorda totalmente, 6,25% discorda e 6,25% discorda totalmente. Ao avaliarem se o trabalho realizado é estimulante, 76,67%00 concorda, 13,33% concorda totalmente, 3,33% discorda e 6,67%

discorda totalmente. Quanto ao analisarem se existe responsabilidade insuficiente na realização do trabalho, 19,35% concorda, 6,45% concorda totalmente, 19,35% discorda e 54,84% discorda totalmente. Sendo que 43,75% dos funcionários concorda que o trabalho realizado exige experiência, 43,75% concorda totalmente, 6,25% discorda e 6,25% discorda totalmente.

Quanto a formação profissional afectos aos funcionários da SUCLA, 50,00% dos funcionários responderam que não receberam formação, 46,9% disseram que sim e obtivemos 3,1% sem resposta. Não deixando de mencionar que 86,67% do total de formação foi patrocinados pela SUCLA e apenas 13,33% por outras.

| Tem recebido alguma formação na Empresa | | | | | |
|---|-------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| | | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem Acumulativa |
| Variáveis | Sim | 15 | 46,9 | 46,9 | 46,9 |
| | Não | 16 | 50,0 | 50,0 | 96,9 |
| | 4,00 | 1 | 3,1 | 3,1 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Quadro 3.3. Percentagem de Funcionários afectos a formação profissional

Em relação a avaliação da estabilidade e desenvolvimento da carreira profissional dentro da empresa, 46,88% concorda que sente seguro em relação a estabilidade no emprego, 15,63% concorda totalmente, 28,13% discorda e 9,38% discorda totalmente. Quanto a estar apto para assumir maiores responsabilidades, 61,29% concorda em estar apto, 16,13% concorda totalmente, 19,35% discorda e 3,23% discorda totalmente. Quanto a gostarem de trabalhar noutra departamento, 31,25% concorda, 25,00% concorda totalmente, 40,63% discorda e 3,13% discorda totalmente. Quanto a existência de oportunidade de carreira 25,00% concorda que existe, sendo que não obteve nenhuma resposta para concordo totalmente, 50,00% discorda e 25,00% discorda totalmente.

Em relação a avaliação se sente realizado e valorizado profissionalmente, 71,88% concorda que esta satisfeita com o seu cargo, 12,50% concorda totalmente, 6,25% discorda e 9,38% discorda totalmente. Se sente realizado profissionalmente, 45,16% concorda, 6,45% concorda totalmente, 19,35% discorda e 29,03% discorda totalmente. Quanto a sentir valorizado pela SUCLA, 51,61% concorda, 12,90% concorda totalmente, 19,35% discorda e 16,13% discorda totalmente. Quanto a SUCLA

reconhecer os bons funcionários, 53,13% concorda, 15,63% concorda totalmente, 15,63% discorda e 15,63% discorda totalmente.

Em relação a avaliação das condições físicas do local de trabalho, 56,25% concorda que SUCLA tem boas condições sanitárias, 18,75% concorda totalmente, 15,63% discorda e 9,38% discorda totalmente. Quanto a existência de espaço amplo, arejado e com temperatura climatizada, 65,63% concorda, 21,88% concorda totalmente, 6,25% discorda e 6,25% discorda totalmente. Quanto ao mobiliário adequado, 65,63% concorda, 12,50% concorda totalmente, 15,63% discorda e 6,25% discorda totalmente. Quanto a boas condições higiênicas, 62,50% concorda, 18,75% concorda totalmente, 12,50% discorda e 6,25% discorda totalmente.

Em relação a avaliação do clima organizacional no seu local de trabalho, 18,75% respondeu que é muito bom, 50,00% respondeu que é bom, 25,00% respondeu que é medíocre e 6,25% respondeu que é mau.

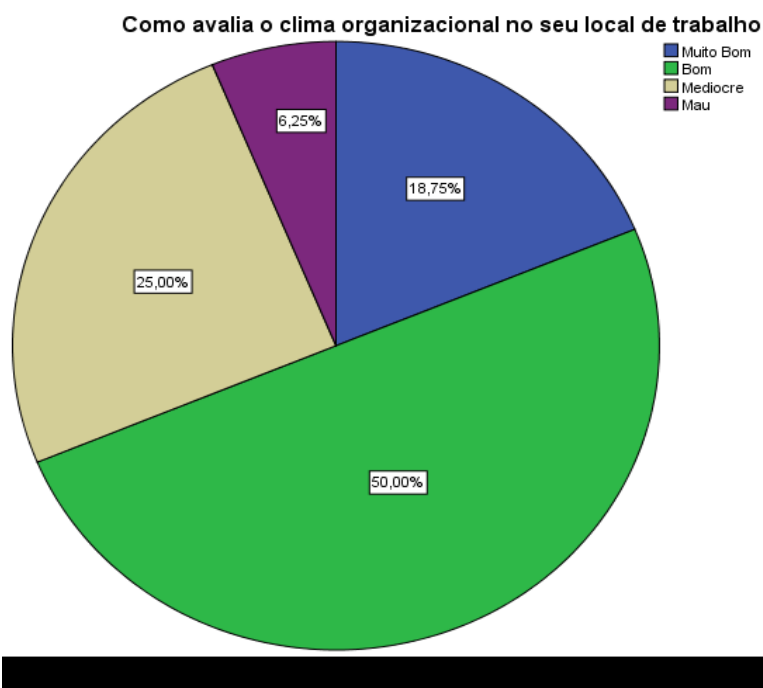


Gráfico 3.4. Clima Organizacional

Cruzando os dados entre o tempo de serviço dos funcionários, a idade dos funcionários e a escolaridade de cada um, podemos verificar que; com escolaridade obrigatória temos apenas um funcionário entre os 18 a 28 anos de idade e outro funcionário entre os 29 a 39 anos de idade com tempo de serviço compreendido entre os 0 a 5 anos de serviço.

Entre os 6 a 11 anos de serviço, temos um funcionário entre os 18 a 28 anos de idade e mais 5 funcionários entre os 29 a 39 anos de idade com escolaridade obrigatória.

Entre os 12 a 17 anos de serviço, temos apenas dois funcionários entre 29 a 39 anos de idade e um funcionário entre os 40 a 50 anos de idade com a escolaridade obrigatória.

Entre os 18 a 23 anos de serviço temos apenas um funcionário entre os 29 a 39 anos de idade com escolaridade obrigatória.

Entre os 30 a 35 anos de serviço temos apenas um funcionário entre os 40 a 50 anos de serviço com escolaridade obrigatória.

A nível do ensino básico temos apenas um funcionário entre os 18 a 28 anos de idade com o tempo de serviço compreendido entre os 0 a 5 anos de serviço. Entre os 6 a 11 anos de serviço temos três funcionários com idade compreendida entre os 18 a 28 anos de idade com ensino básico e quatro funcionários com idade compreendida entre os 29 a 39 anos de idade e apenas um funcionário entre os 51 a 61 anos de idade com idade compreendida entre os 51 a 61 anos de idade com ensino básico.

Temos apenas um funcionário técnico profissionalizante com idade compreendida entre os 51 a 61 anos de idade com um tempo de serviço compreendido entre os 12 a 17 anos de serviço.

| Tempo de Serviço dos funcionários * Idade dos funcionários * Escolaridade Crosstabulation | | | | | | | |
|--|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| | | | Idade dos funcionários | | | | Total |
| | | | de 18 a 28 anos de idade | de 29 a 39 anos de idade | de 40 a 50 anos de idade | de 51 a 61 anos de idade | |
| Escolaridade obrigatória | Tempo de Serviço dos funcionários | de 0 a 5 anos serviço | 1 | 1 | 0 | | 2 |
| | | de 6 a 11 anos serviço | 1 | 5 | 0 | | 6 |
| | | de 12 a 17 anos serviço | 0 | 2 | 1 | | 3 |
| | | de 18 a 23 anos serviço | 0 | 1 | 0 | | 1 |
| | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----------------------------|-----------------------------------|-------------------------|---|----|---|---|----|
| | | de 30 a 35 anos serviço | 0 | 0 | 1 | | 1 |
| | Total | | 2 | 9 | 2 | | 13 |
| Ensino básico | Tempo de Serviço dos funcionários | de 0 a 5 anos serviço | 1 | 0 | | 0 | 1 |
| | | de 6 a 11 anos serviço | 3 | 4 | | 1 | 8 |
| | | de 12 a 17 anos serviço | 2 | 3 | | 0 | 5 |
| | | de 18 a 23 anos serviço | 0 | 0 | | 1 | 1 |
| | Total | | 6 | 7 | | 2 | 15 |
| Técnico profissionalizante | Tempo de Serviço dos funcionários | de 12 a 17 anos serviço | | | | 1 | 1 |
| | Total | | | | | 1 | 1 |
| Total | Tempo de Serviço dos funcionários | de 0 a 5 anos serviço | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | | de 6 a 11 anos serviço | 4 | 9 | 0 | 1 | 14 |
| | | de 12 a 17 anos serviço | 2 | 5 | 1 | 1 | 9 |
| | | de 18 a 23 anos serviço | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| | | de 30 a 35 anos serviço | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Total | | 8 | 16 | 2 | 3 | 29 |

Quadro 3.4. Cruzamento dos dados: tempo de serviço, idade dos funcionários e escolaridade.

Cruzando os dados em relação como avaliam as remunerações na SUCLA, se estão satisfeitos com os seus salários e o que acham sobre os seu salários, concluímos que apenas cinco funcionários classificam as remunerações de Muito Bom, seis funcionários declaram que é Bom, quatro declaram que é Mau e a maioria, num total de treze funcionários classificaram as remunerações na SUCLA de Medíocre.

Como avalia as remunerações na Sucla * Você está satisfeito com o seu salário * O que você acha do seu salário Crosstabulation

| O que você acha do seu salário | | | Você está satisfeito com o seu salário | | Total |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------|--|-----|-------|
| | | | Sim | Nao | |
| É pouco | Como avalia as remunerações na SUCLA | Muito Bom | | 4 | 4 |
| | | Bom | | 2 | 2 |
| | | Medíocre | | 9 | 9 |
| | | Mau | | 2 | 2 |
| Total | | | 17 | 17 | |
| Falta actualização | Como avalia as remunerações na SUCLA | Bom | | 2 | 2 |
| | | Total | | 2 | 2 |
| Mais responsabilidade, mais dinheiro | Como avalia as remunerações na SUCLA | Muito Bom | 1 | 0 | 1 |
| | | Bom | 1 | 0 | 1 |
| | | Medíocre | 0 | 2 | 2 |
| | Total | | 2 | 2 | 4 |
| Não dá para satisfazer | Como avalia | Bom | | 1 | 1 |

| | | | | | |
|-----------------|--------------------------|-----------|---|----|----|
| as necessidades | as remunerações na SUCLA | Medíocre | | 2 | 2 |
| | | Mau | | 2 | 2 |
| | Total | | 5 | 5 | |
| Total | SUCLA | Muito Bom | 1 | 4 | 5 |
| | | Bom | 1 | 5 | 6 |
| | | Medíocre | 0 | 13 | 13 |
| | | Mau | 0 | 4 | 4 |
| | Total | | 2 | 26 | 28 |

Quadro 3.5. Cruzamento dos dados: Como avalia as remunerações na SUCLA, você está satisfeito com o seu salário e o que você acha do seu salário.

3.3. Conclusão

Tomando como referencia a maior percentagem, podemos verificar que a maioria dos funcionários da SUCLA é mulheres, representando um total de 56,25% dos funcionários. A SUCLA é uma empresa que possui uma equipa jovem, visto que a predominância de idade dos funcionários está entre os 29 e 39 anos de idade (53,13%), com baixa taxa escolaridade, sendo que 51,72% possui a Escolaridade Básica. Verificamos que os funcionários não têm muitos anos de serviço, visto que uma significativa percentagem (45,16%) encontra-se entre os 6 a 11 anos de serviço. A nível de distribuição de funcionários o Departamento com mais funcionários é o Departamento de limpeza e filetagem, com 43,75% dos funcionários, o que explica a predominância de mulheres na SUCLA.

Com 65,63% de respostas negativas em relação a terem trabalhado antes em outra empresa, podemos concluir que a maioria dos funcionários da SUCLA sempre trabalhou nessa empresa exercendo as mesmas funções.

Quanto a imagem da SUCLA, verificamos que a Empresa tem uma Boa Reputação (53,13%), é eficiente (53,13%), prima pela ética (58,06%) e apenas 35,48% os funcionários responderam que a SUCLA tem excesso de regras e regulamentos.

No que diz respeito as remunerações praticadas pela SUCLA, os funcionários classifica-as de medíocre (50,00%), não deixando de reparar que 90,63% de entre eles não estão satisfeitos com o salário que recebem, justificando que é pouco (60,71%).

Em relação aos seus supervisores directos, a maioria encontra-se satisfeito, visto que mais de 50% dos funcionários concordam que o seu supervisor é respeitador (56,25%), é justo (63,33%), é organizado (59,38%), aceita as sugestões dados pelos funcionários (53,13%) e não o veja como uma pessoa teimosa (40,63%). Mas em relação a tomada de decisões dentro da empresa, os funcionários não participam, tendo verificado a mesma percentagem (43,75%) para as respostas raras vezes e nunca.

Também verificamos que existe um óptimo relacionamento entre os funcionários dentro da empresa. Consideram-se amigos uns dos outros (62,50%), com um relacionamento de cooperação (46,88%) e classificam-se como pessoas inteligentes (59,38%). Discordam (59,38%) que os colegas não possuem experiencia para realizarem os seus trabalhos e discordam totalmente que sejam convencidos (45,16%).

Quanto ao trabalho que realizam, discordam totalmente que seja um trabalho frustrante (54,84%), para eles é um trabalho útil (46,88%), é um trabalho estimulante (76,67%) e que precisa de experiencia (43,75%, percentagem essa respondida pelas opções concordo e concordo totalmente). Discordam totalmente (54,84%) sendo um trabalho com responsabilidade insuficiente.

Verificamos que a empresa SUCLA realizou algumas formações (86,67%), mas apenas 46,88% dos funcionários tiveram acesso a essas formações.

Quanto a estabilidade e desenvolvimento na carreira, 46,88% dos funcionários sentem seguros em relação a estabilidade no emprego, concordam que estão aptos para assumirem maiores responsabilidades (61,29%). Verificamos que uma grande percentagem gostam do trabalho que executam, visto que 40,63% discordam com a possibilidade de trabalharem noutra departamento, mas 50,00% diz que não existe oportunidade de carreira dentro da empresa.

Quanto a sentir realizado e valorizado profissionalmente, podemos verificar que a maioria está satisfeita com o cargo que ocupa (71,88%), sentem realizados profissionalmente (45,16%), sentem valorizado pela SUCLA (51,61%) e que SUCLA reconhece os bons profissionais (53,13%).

Quanto as condições físicas do local de trabalho, verificamos que está em condições satisfatórias para os funcionários, visto que a maioria concorda que a SUCLA tem boas condições sanitárias (56,25%), com espaços amplos, arejados e com

temperatura climatizada (65,63%), com mobiliários adequados (65,63%) e boas condições higiénicas (62,50%).

E por último, os funcionários caracterizam o clima organizacional no seu local de trabalho de bom (50,00%).

1.5 Considerações Finais

O conteúdo deste trabalho foi a análise da motivação dos funcionários da SUCLA, através da recolha dos dados junto aos funcionários e análise desses dados em comparação a revisão da bibliografia estipulada pelo trabalho.

A motivação esta directamente ligada aos sentimento das pessoas, o que gera um grande cuidado ao analisar qualquer situação motivacional, não sendo um trabalho fácil.

Os factores motivacionais são os que produzem efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade em níveis de dignidade e conseqüentemente o progresso profissional. Tudo isto está relacionado com os sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, o que podemos dizer que os funcionários da SUCLA possuem, conforme os dados analisados.

Cada indivíduo é um ser único, pensa e age de acordo com as suas experiencias e a compreensão do mundo que o rodeia, onde podemos verificar que os mesmos estímulos dirigidos a cada funcionário a fim de mantê-los motivados nem sempre tem o efeito desejado. Cada um tem a sua própria história de vida condicionando suas motivações, as necessidades e os anseios variam de pessoa para pessoa em função dos seus objectivos pessoais. É necessário que as organizações percebam e saibam lidar com essas diferenças.

A busca de satisfação está ligada a características da personalidade de modo que cada um tenha um tipo específico de percepção e de interesse com o ambiente organizacional. Logo podemos dizer que essa percepção e essa interacção são factores fundamentais para a motivação intrínseca que cada um trás consigo, sem prejuízo de lhes perder essas características.

A Teoria dos dois factores de Herzberg, está associada a motivação intrínseca, condições necessárias para manter a motivação dos funcionários, que está relacionada com as condições de trabalho e conforto, modelo de gestão, relações com superiores,

uso pleno de habilidades pessoais e delegação de responsabilidades. Os funcionários ao perceberem a sua contribuição no trabalho e para a empresa, mantêm-se motivados.

De acordo com a análise dos dados, verificamos que os funcionários da SUCLA gostam da Empresa, do ambiente de trabalho, da actividade que realizam, possuem uma relação saudável com o seu supervisor e colegas de trabalho. Se for aliado a isso o reconhecimento por parte dos gestores, da perspectiva de progresso, certamente serão formadas equipas mais produtivas.

Não podemos deixar de mencionar as recompensas monetárias, sendo que é um factor higiénico e não um factor de motivação, como menciona o Herzberg. Experiências de motivar com esse tipo de recompensa são eficazes apenas para assegurar a dependência temporária as regras e aos regulamentos da organização. Sem garantias de se obter valorização profissional, reconhecimento, os funcionários vão continuar desmotivados, mesmo recebendo um excelente salário. O dinheiro torna-se apenas paliativo se as condições de trabalho não forem saudáveis ou se o trabalho em si não for interessante. Mas isso não acontece na SUCLA.

Os funcionários possuem todas as condições necessárias para estarem motivados, ou seja, os funcionários concordam que os factores de motivação estão presentes dentro da empresa e quanto aos factores higiénicos também estão quase todos presentes, apenas discordam em relação aos salários praticados na empresa. Para os funcionários da SUCLA o salário tem um peso importante no processo motivacional.

Na óptica dos funcionários, não há concordância de que o salário não é um factor de motivação, e apesar de haver concordância de que as verdadeiras fontes de motivação para o trabalho são o reconhecimento, o progresso profissional, a responsabilidade, o trabalho em si e a capacidade de auto-realização, os funcionários não deixam de pensar nos salários também como factor motivacional.

As empresas precisam reconhecer o carácter individual da motivação e terem noção de que dificilmente os funcionários estarão completamente motivados, existirá sempre uma necessidade não satisfeita que dirigirá novas condutas motivacionais. Além disso, é responsabilidade da empresa mostrar a cada funcionário qual é a missão e visão da empresa, fazendo-lhe perceber o seu papel dentro da empresa, de modo a sentir-se respeitado e fazendo parte de um todo.

A fim de promover a satisfação do trabalho, os factores de higiene (desmotivadores) devem ser correctamente direccionados.

Mas caberá a cada funcionário a decisão de estar ou não motivado, mudando a sua atitude e se comprometer com os resultados de empresa. A empresa precisa mostrar

que se preocupa com os seus funcionários, que acredita nele, ouvir o que ele tem a dizer, esclarece-lo o que precisa ser realizado e proporcionando um ambiente agradável, não coercitivo, visto que, é impossível manter-se motivado para sempre sem que haja estímulos. A empresa que se prontifica a fazer isso, não corre o risco de terem funcionários que pensam, trabalham apenas por ser uma forma de sobrevivência e nada mais, trabalham apenas para receberem o salário, tem pela empresa apenas interesse financeiro.

O capital humano ainda continua sendo o melhor investimento dentro das empresas. As empresas modernas para se manterem actualmente deve ter tudo isso conta.

Faz necessário a empresa SUCLA ter um plano de acção para a resolução do problema do salário. O plano de acção deverá ser sempre acompanhado e avaliado, para que mesmo seja contínuo, modificado, aperfeiçoado e possa gerar resultados positivos no trabalho, sem acomodação e principalmente sem criar vícios.

As necessidades básicas devem ser atendidas, contudo satisfazer só as necessidades básicas não é suficiente. É necessário ter condições de trabalho seguras, remuneração justa e adequada, segurança no emprego, supervisão competente, feedback quanto ao desempenho no trabalho, oportunidades de crescimento intelectual e profissional, possibilidade de promoção, bom clima social e justa.

Os funcionários esperam ser pagos de uma maneira mais justa, segundo a análise dos dados, concordam que o salário é medíocre, que é pouco e falta actualização. Querem receber um salário justo pelo trabalho que executam. Se esta expectativa não for atingida, então os funcionários irão conseqüentemente perder a motivação para trabalhar, prejudicando a produtividade da empresa.

Recomenda-se que a SUCLA faça uma pesquisa de salário entre empresas da mesma área ou indústria, com intenção de comparar o salário e os benefícios oferecidos pela empresa, sem deixar de certificar a sua política de salário, a frequência de aumentos e bônus oferecidos.

Levando em consideração aos dados levantados, conclui-se que os tipos de factores motivacionais analisados estão coerentes com as necessidades dos funcionários, dando a entender que esses factores vão atender a necessidade dos seus funcionários.

De acordo com as análises dos resultados obtidos através dos gráficos pode-se concluir que as motivações dos funcionários da SUCLA enquadram-se dentro das Teorias de Herzberg nos Factores Motivacionais ou Factores Intrínsecos.

BIBLIOGRAFIA

TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das Organizações. Editora McGraw-Hill. 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 4 Edição. Editora Makron Books e MCGraw-Hill. 1993

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição Compacta. 6 Edição. Editora Atlas. 2000

CAMARA, Pedro B. GUERRA, Paulo Balreira. RODRIGUES, Joaquim. Humanator 2001. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. 4 Edição revista e actualizada. Publicações Dom Quixote. Lisboa 2001.

CAETANO, António e VALA, Jorge. Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas. 3 Edição.

FERREIA, J.M. Carvalho. NEVES, José. ABREU, Paulo Nunes. CAETANO, António. Psicologia das Organizações.

CEITIL, Mário. Gestão de Recursos Humanos Para o século XXI. Edições Sílabo.

OLIVEIRA, J.A. e ROCHA. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. 2 Edição, Escolar Editora.

APENDICE I

**Questionário dirigido aos funcionários da SUCLA – Sociedade Ultramarina de
Conservas; Lda**

O objectivo deste questionário é obter informações para a realização de um estudo de caso para a elaboração da Monografia sobre a Motivação dos Funcionários dentro das empresas, sendo um trabalho académico do final do Curso Relações Publicas e Secretariado Executivo.

Este Questionário é anónimo. Todas as informações disponibilizadas são de carácter confidencial e serão usadas somente para este trabalho académico.

1. Dados pessoais

Sexo : Masculino Feminino Idade

Tempo de serviço _____ anos

Função _____ Escolaridade/Formação _____

2. Já Trabalhou antes em outra(s) organização(s)?

Sim Não

Se, Sim, qual? _____

3. Como avalia a SUCLA?

| | Concordo | Concordo Totalmente | Discordo | Discordo Totalmente |
|--|----------|---------------------|----------|---------------------|
| Boa reputação | | | | |
| Eficiente | | | | |
| Excesso de regras e regulamentos | | | | |
| Ética com os seus funcionários/clientes/fornecedores | | | | |

4. Como avalie as remunerações na SUCLA

Muito Bom Bom Medíocre Mau

5. Você está satisfeito(a) com o seu salário?

Sim Não

Porque? _____

6. Como avalia o seu supervisor directo?

| | Concordo | Concordo Totalmente | Discordo | Discordo Totalmente |
|----------------------------|----------|---------------------|----------|---------------------|
| Respeitador | | | | |
| Justo | | | | |
| Organizado | | | | |
| Teimoso | | | | |
| Aceita as minhas sugestões | | | | |

7. Você participa na tomada de decisões?

Sempre Muitas Vezes Raras vezes Nunca

8. Como avalie os seus colegas de trabalho?

| | Concordo | Concordo Totalmente | Discordo | Discordo Totalmente |
|--|----------|---------------------|----------|---------------------|
| Amigos | | | | |
| Inteligentes | | | | |
| Sem experiência | | | | |
| Convencidos | | | | |
| Existe um relacionamento de cooperação | | | | |

9. Descreva o trabalho que realiza:

| | Concordo | Concordo Totalmente | Discordo | Discordo Totalmente |
|-----------------------------------|----------|---------------------|----------|---------------------|
| Frustrante | | | | |
| Útil | | | | |
| Estimulante | | | | |
| Com responsabilidade insuficiente | | | | |
| Exige muita experiencia | | | | |

10. Tem recebido alguma formação na Empresa?

Sim Não

10.1. Se sim, quem organizou/ sugeriu a formação?

Empresa Você mesmo Associação Profissional Colegas Outra

11. Como está a estabilidade e desenvolvimento da sua carreira?

| | Concordo | Concordo Totalmente | Discordo | Discordo Totalmente |
|---|----------|---------------------|----------|---------------------|
| Sinto seguro em relação a estabilidade no emprego | | | | |
| Estou apto para assumir maiores responsabilidades | | | | |
| Gostaria de trabalhar noutra departamento | | | | |
| Existe oportunidade de carreira na SUCLA | | | | |

12. Sentes realizado e valorização profissionalmente?

| | Concordo | Concordo Totalmente | Discordo | Discordo Totalmente |
|--|----------|------------------------|----------|------------------------|
| Estou satisfeito com o meu cargo | | | | |
| Sinto realizado profissionalmente | | | | |
| Sinto valorizado pela SUCLA | | | | |
| A SUCLA reconhece os bons funcionários | | | | |

13. Como avalia as condições físicas do local de trabalho?

| | Concordo | Concordo Totalmente | Discordo | Discordo Totalmente |
|---|----------|------------------------|----------|------------------------|
| Boas condições sanitárias | | | | |
| Espaço amplo, arejado e com temperatura climatizada | | | | |
| Mobiliário adequado | | | | |
| Boas condições higiénicas | | | | |

14. Como avalia o clima (organizacional) no seu local de trabalho?Muito Bom Bom Medíocre Mau **Muito Obrigada Pela Vossa Colaboração**

APENDICE II

TABELA DE FREQUENCIA

| Tempo de Serviço dos funcionários | | | | |
|--|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
| Variáveis de 0 a 5 anos serviço | 3 | 9,4 | 9,7 | 9,7 |
| de 6 a 11 anos serviço | 14 | 43,8 | 45,2 | 54,8 |
| de 12 a 17 anos serviço | 9 | 28,1 | 29,0 | 83,9 |
| de 18 a 23 anos serviço | 4 | 12,5 | 12,9 | 96,8 |
| de 30 a 35 anos serviço | 1 | 3,1 | 3,2 | 100,0 |
| Total | 31 | 96,9 | 100,0 | |
| Missing System | 1 | 3,1 | | |
| Total | 32 | 100,0 | | |

| Idade dos funcionários | | | | |
|------------------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
| Variáveis de 18 a 28 anos de idade | 8 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| de 29 a 39 anos de idade | 17 | 53,1 | 53,1 | 78,1 |
| de 40 a 50 anos de idade | 3 | 9,4 | 9,4 | 87,5 |
| de 51 a 61 anos de idade | 4 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Sexo

| | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|-----------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis | | | | |
| Masculino | 14 | 43,8 | 43,8 | 43,8 |
| Feminino | 18 | 56,3 | 56,3 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Função/departamento que trabalha

| | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis | | | | |
| Dep. Limpeza e Filetagem | 14 | 43,8 | 43,8 | 43,8 |
| Dep. Enlatamento e Cravação | 4 | 12,5 | 12,5 | 56,3 |
| Dep. Recepção, Limpeza e Evisceração | 3 | 9,4 | 9,4 | 65,6 |
| Dep. Cozedura e Arrefecimento | 1 | 3,1 | 3,1 | 68,8 |
| Dep. Esterilização | 2 | 6,3 | 6,3 | 75,0 |
| Dep. Limpeza, codificação e Embalagem | 3 | 9,4 | 9,4 | 84,4 |
| Dep. Oficina e Manutenção Equipamentos | 2 | 6,3 | 6,3 | 90,6 |
| Serviços Administrativos | 3 | 9,4 | 9,4 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Escolaridade

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|----------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis | | | | |
| Escolaridade obrigatória | 13 | 40,6 | 44,8 | 44,8 |
| Ensino básico | 15 | 46,9 | 51,7 | 96,6 |
| Técnico profissionalizante | 1 | 3,1 | 3,4 | 100,0 |
| Total | 29 | 90,6 | 100,0 | |
| Missing System | 3 | 9,4 | | |
| Total | 32 | 100,0 | | |

Já trabalhou antes noutra empresa

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|-------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis | | | | |
| Não | 21 | 65,6 | 65,6 | 65,6 |
| Sim, mas nao mesmo ramo | 11 | 34,4 | 34,4 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Boa reputação

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis | | | | |
| Concordo | 17 | 53,1 | 53,1 | 53,1 |
| Concordo Totalmente | 7 | 21,9 | 21,9 | 75,0 |
| Discordo | 6 | 18,8 | 18,8 | 93,8 |
| Discordo Totalmente | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Sucla é eficiente

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concordo | 17 | 53,1 | 53,1 | 53,1 |
| Concordo Totalmente | 4 | 12,5 | 12,5 | 65,6 |
| Discordo | 9 | 28,1 | 28,1 | 93,8 |
| Discordo Totalmente | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Sucla tem excesso de regras e regulamentos

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concordo | 11 | 34,4 | 35,5 | 35,5 |
| Concordo Totalmente | 2 | 6,3 | 6,5 | 41,9 |
| Discordo | 10 | 31,3 | 32,3 | 74,2 |
| Discordo Totalmente | 8 | 25,0 | 25,8 | 100,0 |
| Total | 31 | 96,9 | 100,0 | |
| Missing System | 1 | 3,1 | | |
| Total | 32 | 100,0 | | |

Existe ética na Sucla

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concordo | 18 | 56,3 | 58,1 | 58,1 |
| Concordo Totalmente | 4 | 12,5 | 12,9 | 71,0 |
| Discordo | 5 | 15,6 | 16,1 | 87,1 |
| Discordo Totalmente | 4 | 12,5 | 12,9 | 100,0 |
| Total | 31 | 96,9 | 100,0 | |
| Missing System | 1 | 3,1 | | |
| Total | 32 | 100,0 | | |

Como avalia as remunerações na Sucla

| | Frequência | Percentage m | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|--------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Muito Bom | 5 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| Bom | 7 | 21,9 | 21,9 | 37,5 |
| Mediocre | 16 | 50,0 | 50,0 | 87,5 |
| Mau | 4 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Você está satisfeito com o seu salário

| | Frequência | Percentage m | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------|------------|--------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Sim | 3 | 9,4 | 9,4 | 9,4 |
| Não | 29 | 90,6 | 90,6 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

O que você acha do seu salário

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| Variáveis | | | | |
| É pouco | 17 | 53,1 | 60,7 | 60,7 |
| Falta actualização | 2 | 6,3 | 7,1 | 67,9 |
| Mais responsabilidade, mais dinheiro | 4 | 12,5 | 14,3 | 82,1 |
| Não dá para satisfazer as necessidades | 5 | 15,6 | 17,9 | 100,0 |
| Total | 28 | 87,5 | 100,0 | |
| Missing | | | | |
| System | 4 | 12,5 | | |
| Total | 32 | 100,0 | | |

Respeitador

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| Variáveis | | | | |
| Concordo | 18 | 56,3 | 56,3 | 56,3 |
| Concordo Totalmente | 9 | 28,1 | 28,1 | 84,4 |
| Discordo | 3 | 9,4 | 9,4 | 93,8 |
| Discordo Totalmente | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Supervisor Justo

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| Variáveis Concordo | 19 | 59,4 | 63,3 | 63,3 |
| Concordo Totalmente | 5 | 15,6 | 16,7 | 80,0 |
| Discordo | 3 | 9,4 | 10,0 | 90,0 |
| Discordo Totalmente | 3 | 9,4 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 93,8 | 100,0 | |
| Missing System | 2 | 6,3 | | |
| Total | 32 | 100,0 | | |

Supervisor Organizado

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| Variáveis Concordo | 19 | 59,4 | 59,4 | 59,4 |
| Concordo Totalmente | 7 | 21,9 | 21,9 | 81,3 |
| Discordo | 3 | 9,4 | 9,4 | 90,6 |
| Discordo Totalmente | 3 | 9,4 | 9,4 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Supervisor Teimoso

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concorde | 6 | 18,8 | 18,8 | 18,8 |
| Concorde Totalmente | 1 | 3,1 | 3,1 | 21,9 |
| Discorde | 13 | 40,6 | 40,6 | 62,5 |
| Discorde Totalmente | 12 | 37,5 | 37,5 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Supervisor aceita as minhas sugestões

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concorde | 17 | 53,1 | 53,1 | 53,1 |
| Concorde Totalmente | 3 | 9,4 | 9,4 | 62,5 |
| Discorde | 8 | 25,0 | 25,0 | 87,5 |
| Discorde Totalmente | 4 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Você participa na tomada de decisões

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Sempre | 1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| Muitas vezes | 3 | 9,4 | 9,4 | 12,5 |
| Raras Vezes | 14 | 43,8 | 43,8 | 56,3 |
| Nunca | 14 | 43,8 | 43,8 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Colegas Amigos

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| Variáveis Concordo | 20 | 62,5 | 62,5 | 62,5 |
| Concordo Totalmente | 9 | 28,1 | 28,1 | 90,6 |
| Discordo | 1 | 3,1 | 3,1 | 93,8 |
| Discordo Totalmente | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Colegas inteligentes

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| Variáveis Concordo | 19 | 59,4 | 59,4 | 59,4 |
| Concordo Totalmente | 4 | 12,5 | 12,5 | 71,9 |
| Discordo | 7 | 21,9 | 21,9 | 93,8 |
| Discordo Totalmente | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Colegas sem experiencia

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| Variáveis Concordo | 1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| Concordo Totalmente | 1 | 3,1 | 3,1 | 6,3 |
| Discordo | 19 | 59,4 | 59,4 | 65,6 |
| Discordo Totalmente | 11 | 34,4 | 34,4 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Colegas Convencidos

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concordo | 3 | 9,4 | 9,7 | 9,7 |
| Concordo Totalmente | 3 | 9,4 | 9,7 | 19,4 |
| Discordo | 11 | 34,4 | 35,5 | 54,8 |
| Discordo Totalmente | 14 | 43,8 | 45,2 | 100,0 |
| Total | 31 | 96,9 | 100,0 | |
| Missing System | 1 | 3,1 | | |
| Total | 32 | 100,0 | | |

Existe um relacionamento de cooperação entre colegas

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concordo | 15 | 46,9 | 46,9 | 46,9 |
| Concordo Totalmente | 7 | 21,9 | 21,9 | 68,8 |
| Discordo | 5 | 15,6 | 15,6 | 84,4 |
| Discordo Totalmente | 5 | 15,6 | 15,6 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

O Trabalho realizado é frustrante

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| Variáveis Concorde | 4 | 12,5 | 12,9 | 12,9 |
| Discorde | 10 | 31,3 | 32,3 | 45,2 |
| Discorde Totalmente | 17 | 53,1 | 54,8 | 100,0 |
| Total | 31 | 96,9 | 100,0 | |
| Missing System | 1 | 3,1 | | |
| Total | 32 | 100,0 | | |

Faço um trabalho útil

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| Variáveis Concorde | 15 | 46,9 | 46,9 | 46,9 |
| Concorde Totalmente | 13 | 40,6 | 40,6 | 87,5 |
| Discorde | 2 | 6,3 | 6,3 | 93,8 |
| Discorde Totalmente | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Faço um trabalho estimulante

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| Variáveis Concordo | 23 | 71,9 | 76,7 | 76,7 |
| Concordo Totalmente | 4 | 12,5 | 13,3 | 90,0 |
| Discordo | 1 | 3,1 | 3,3 | 93,3 |
| Discordo Totalmente | 2 | 6,3 | 6,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 93,8 | 100,0 | |
| Missing System | 2 | 6,3 | | |
| Total | 32 | 100,0 | | |

Faço um trabalho com responsabilidade insuficiente

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| Variáveis Concordo | 6 | 18,8 | 19,4 | 19,4 |
| Concordo Totalmente | 2 | 6,3 | 6,5 | 25,8 |
| Discordo | 6 | 18,8 | 19,4 | 45,2 |
| Discordo Totalmente | 17 | 53,1 | 54,8 | 100,0 |
| Total | 31 | 96,9 | 100,0 | |
| Missing System | 1 | 3,1 | | |
| Total | 32 | 100,0 | | |

O meu trabalho exige muita experiência

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| Variáveis Concordo | 14 | 43,8 | 43,8 | 43,8 |
| Concordo Totalmente | 14 | 43,8 | 43,8 | 87,5 |
| Discordo | 2 | 6,3 | 6,3 | 93,8 |
| Discordo Totalmente | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Tem recebido alguma formação na Empresa

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| Variáveis Sim | 15 | 46,9 | 46,9 | 46,9 |
| Não | 16 | 50,0 | 50,0 | 96,9 |
| 4,00 | 1 | 3,1 | 3,1 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Se sim, quem organizou/sugeriu a formação

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|-------------------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| Variáveis Empresa | 13 | 40,6 | 86,7 | 86,7 |
| Outra | 2 | 6,3 | 13,3 | 100,0 |
| Total | 15 | 46,9 | 100,0 | |
| Missing System | 17 | 53,1 | | |
| Total | 32 | 100,0 | | |

Sinto seguro em relação a estabilidade no emprego

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concordo | 15 | 46,9 | 46,9 | 46,9 |
| Concordo Totalmente | 5 | 15,6 | 15,6 | 62,5 |
| Discordo | 9 | 28,1 | 28,1 | 90,6 |
| Discordo Totalmente | 3 | 9,4 | 9,4 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Estou apto para assumir maiores responsabilidades

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concordo | 19 | 59,4 | 61,3 | 61,3 |
| Concordo Totalmente | 5 | 15,6 | 16,1 | 77,4 |
| Discordo | 6 | 18,8 | 19,4 | 96,8 |
| Discordo Totalmente | 1 | 3,1 | 3,2 | 100,0 |
| Total | 31 | 96,9 | 100,0 | |
| Missing System | 1 | 3,1 | | |
| Total | 32 | 100,0 | | |

Gostaria de trabalhar noutro departamento

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concordo | 10 | 31,3 | 31,3 | 31,3 |
| Concordo Totalmente | 8 | 25,0 | 25,0 | 56,3 |
| Discordo | 13 | 40,6 | 40,6 | 96,9 |
| Discordo Totalmente | 1 | 3,1 | 3,1 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Existe oportunidade de carreira na Sucla

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concordo | 8 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| Discordo | 16 | 50,0 | 50,0 | 75,0 |
| Discordo Totalmente | 8 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Estou satisfeito com o meu cargo

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concordo | 23 | 71,9 | 71,9 | 71,9 |
| Concordo Totalmente | 4 | 12,5 | 12,5 | 84,4 |
| Discordo | 2 | 6,3 | 6,3 | 90,6 |
| Discordo Totalmente | 3 | 9,4 | 9,4 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Sinto realizado profissionalmente

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concorde | 14 | 43,8 | 45,2 | 45,2 |
| Concorde Totalmente | 2 | 6,3 | 6,5 | 51,6 |
| Discorde | 6 | 18,8 | 19,4 | 71,0 |
| Discorde Totalmente | 9 | 28,1 | 29,0 | 100,0 |
| Total | 31 | 96,9 | 100,0 | |
| Missing System | 1 | 3,1 | | |
| Total | 32 | 100,0 | | |

Sinto valorizado pela Sucla

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concorde | 16 | 50,0 | 51,6 | 51,6 |
| Concorde Totalmente | 4 | 12,5 | 12,9 | 64,5 |
| Discorde | 6 | 18,8 | 19,4 | 83,9 |
| Discorde Totalmente | 5 | 15,6 | 16,1 | 100,0 |
| Total | 31 | 96,9 | 100,0 | |
| Missing System | 1 | 3,1 | | |
| Total | 32 | 100,0 | | |

A Sucla reconhece os bons funcionários

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concordo | 17 | 53,1 | 53,1 | 53,1 |
| Concordo Totalmente | 5 | 15,6 | 15,6 | 68,8 |
| Discordo | 5 | 15,6 | 15,6 | 84,4 |
| Discordo Totalmente | 5 | 15,6 | 15,6 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

A Sucla tem boas condições sanitárias

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concordo | 18 | 56,3 | 56,3 | 56,3 |
| Concordo Totalmente | 6 | 18,8 | 18,8 | 75,0 |
| Discordo | 5 | 15,6 | 15,6 | 90,6 |
| Discordo Totalmente | 3 | 9,4 | 9,4 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

A Sucla possui espaço amplo, arejado e com temperatura climatizada

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concordo | 21 | 65,6 | 65,6 | 65,6 |
| Concordo Totalmente | 7 | 21,9 | 21,9 | 87,5 |
| Discordo | 2 | 6,3 | 6,3 | 93,8 |
| Discordo Totalmente | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Sucla está equipado com mobiliário adequado

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concordo | 21 | 65,6 | 65,6 | 65,6 |
| Concordo Totalmente | 4 | 12,5 | 12,5 | 78,1 |
| Discordo | 5 | 15,6 | 15,6 | 93,8 |
| Discordo Totalmente | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

A Sucla tem boas condições higiénicas

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Concordo | 20 | 62,5 | 62,5 | 62,5 |
| Concordo Totalmente | 6 | 18,8 | 18,8 | 81,3 |
| Discordo | 4 | 12,5 | 12,5 | 93,8 |
| Discordo Totalmente | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Como avalia o clima organizacional no seu local de trabalho

| | Frequência | Percentagem | Percentagem valida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Variáveis Muito Bom | 6 | 18,8 | 18,8 | 18,8 |
| Bom | 16 | 50,0 | 50,0 | 68,8 |
| Mediocre | 8 | 25,0 | 25,0 | 93,8 |
| Mau | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

