



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALINE SOARES DE LIMA SOUSA**

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DE UMA  
ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE  
PESSOAS**

**João Pessoa  
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

S725i      Sousa, Aline Soares de Lima.

A influência da motivação na produtividade de uma  
organização do ramo de recrutamento e seleção de pessoas /  
Aline Soares de Lima Sousa. – 2017.

36 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da  
Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2017.

Orientação : Prof. Glauco Barbosa de Araújo.

1. Comportamento organizacional - motivação. 2. Produti-  
vidade no trabalho. 3. Teoria da hierarquia das necessidades.

CDU 005.32

**ALINE SOARES DE LIMA SOUSA**

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO  
DO RAMO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): GLAUCO BARBOSA DE ARAÚJO

**JOÃO PESSOA  
2017**

**ALINE SOARES DE LIMA SOUSA**

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO  
DO RAMO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Glauco Barbosa de Araújo (IFPB)**  
**Orientador**

---

**Prof. Giorgione Mendes Ribeiro Júnior (IFPB)**  
**Examinador(a) interna**

---

**Prof.<sup>a</sup> Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)**  
**Examinador(a) interna**

*Para todos aqueles que como eu, trilharam e se descobriram ao longo do vasto  
caminho do conhecimento.*

## AGRADECIMENTOS

*Primeiramente a Deus, pois sem ele nada disto seria possível. Em seguida, a cada um de meus brilhantes professores que contribuíram para o sucesso ao fim desta jornada acadêmica, em especial ao meu orientador Glauco Barbosa de Araújo que junto comigo desenvolveu este trabalho oferecendo seu extenso conhecimento e experiência.*

*A minha mãe que me deu o suporte de toda uma vida e sempre buscou o melhor para mim, ao meu irmão que sempre foi meu espelho de vida, ao meu noivo que me ergue todos os dias e me incentiva a nunca desistir da caminhada, aos meus tios/padrinhos - meus pais do coração - que me apoiaram em todos os aspectos da vida e me deram todo o amparo que precisei e finalmente, aos amigos de verdade que dividiram comigo a experiência acadêmica e que hoje dividem a vida.*

"Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana."  
(Carl Jung)

## RESUMO

A chegada da Revolução Industrial e o crescimento das fábricas e grandes organizações trouxeram consigo a necessidade de não isolar o trabalhador apenas ao trabalho mecânico de sua função. Foi por este motivo que surgiram teorias advindas de estudiosos e psicólogos comportamentais que elencavam fatores e os relacionavam ao comportamento do homem em seu meio de trabalho, a fim de descobrir quais as suas necessidades e o que os satisfazia. O objetivo desta pesquisa tem como propósito investigar a relação entre a motivação no trabalho e a produtividade dos colaboradores do setor de atendimento ao público de uma organização de recrutamento de mão de obra. A metodologia utilizada para a realização do estudo foi uma pesquisa aplicada, onde foi utilizado um questionário com doze questões fechadas, aplicado nos seis colaboradores do setor em questão. Os resultados obtidos pela pesquisa constataram que a falta de equipamentos adequados, a falta de oportunidade de crescimento profissional, assim como a falta de autonomia e a interrupção dos superiores durante as tarefas de trabalho, são os principais fatores que afetam a motivação do trabalhador, interferindo conseqüentemente em sua produtividade. A sugestão para a solução da situação problema seria, principalmente, a implantação de um plano organizacional que incluía solicitação breve de equipamentos, elaboração de um quadro de trabalho com tarefas devidamente divididas, bonificação para o reconhecimento profissional, já que um plano de carreira não depende apenas dos superiores envolvidos por se tratar de um órgão público, e autonomia para desenvolver liberdade criativa na própria função de trabalho.

**Palavras-chave:** Motivação, Produtividade, Maslow, Herzberg.

## **ABSTRACT**

The Industrial Revolution and the growth of factories and large organizations brought with it the need not to isolate the worker only to the mechanical work of his function. Because of that, theories emerged from behavioral scholars and psychologists who listed factors and related them to the behavior of man in his work environment, in order to discover what his needs were and what satisfied them. The objective of this research is to investigate the relation between motivation at work and the productivity of employees in the public service sector of a labor recruitment organization. The methodology used to conduct the study was an applied research. So a questionnaire containing twelve mixed and closed questions was applied in direct contact with the six employees of the sector in question. The results obtained by the study found that the lack of adequate equipment, the lack of opportunity for professional growth, as well as the lack of autonomy and the interruption of the superiors during the work tasks are the main factors that affect the motivation of the worker, thus interfering with their productivity. A suggestion for the solution of the problem situation would be mainly the implantation of an organizational plan that includes equipment request, elaboration of a framework with tasks properly divided, bonus for the professional recognition - since a career plan does not depend only on the superiors involved because it is a public agency - and autonomy to develop creative freedom in the work function itself.

**Keywords:** Motivation, Productivity, Maslow, Herzberg.

### **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1:</b> Hierarquia das Necessidades segundo Maslow.....	18
<b>FIGURA 2:</b> Comparação entre satisfeitos e insatisfeitos.....	21

### **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1:</b> Informações Gerais.....	25
<b>GRÁFICO 2:</b> Média de produtividade dos colaboradores.....	26
<b>GRÁFICO 3:</b> Variáveis de Maslow e Herzberg.....	27
<b>GRÁFICO 4:</b> Relação entre Produtividade e Motivação.....	29

### **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IFPB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

SINE: Sistema Nacional de Emprego

IMO: Intermediação de Mão de Obra

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	Objetivo geral.....	12
1.1.2	Objetivos específicos.....	12
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>13</b>
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	13
2.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	14
2.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	14
2.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	14
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
3.1	MOTIVAÇÃO.....	15
3.2	TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.....	16
3.3	TEORIA XE Y.....	18
3.4	TEORIA DE DOIS FATORES.....	20
<b>4</b>	<b>PRODUTIVIDADE.....</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>25</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o princípio da humanidade é perceptível no comportamento do homem a motivação para determinadas ações. Buscando satisfazer as necessidades primárias como sede, fome, frio e calor, o homem demonstrou que também sente outras necessidades, como necessidades sociais, de estima e de realização pessoal.

Com o avanço tecnológico e o surgimento das grandes organizações, nasceu a necessidade de buscar o que impulsiona um trabalhador, não apenas a cumprir suas tarefas de trabalho com uma obrigação, mas de trabalhar com satisfação pelos objetivos em comum com a organização.

Buscamos a opinião destes colaboradores sobre as condições gerais de trabalho, para que seja possível relatar as principais causas da perda de motivação e da produtividade neste ambiente, propondo então um melhor modelo para correção desse problema, levando em consideração as teorias presentes na pesquisa. Com a convivência e o dia-a-dia dos trabalhadores, foram observados diversos fatores que seriam possíveis indicadores de uma perda de motivação, como por exemplo, queda na assiduidade, críticas e desconfortos relatados acerca de problemas no trabalho. A partir destas observações, o pesquisador concluiu que era necessária uma contribuição com a finalidade de possibilitar uma melhora tanto para a organização, quanto para os indivíduos que fazem parte dela. Para o responsável pela pesquisa e futuro administrador, esta é uma questão importante, pois todo gestor irá exercer a função de gerenciar pessoas em qualquer área que escolher atuar, sendo também uma contribuição para seu autoconhecimento como parte de uma organização.

É nesta vertente que se destaca o objetivo geral desta pesquisa, que é investigar a relação entre a motivação no trabalho e a produtividade dos colaboradores do setor de atendimento ao público de uma organização de recrutamento de mão de obra.

A maior contribuição desta pesquisa para a área administrativa e para a sociedade, é a exposição dos principais fatores que afetam a produtividade dos colaboradores de uma organização de João Pessoa, e que estes sirvam como parâmetro para outras organizações, e no que a motivação pode influenciar neste processo.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é investigar a relação entre a motivação no trabalho e a produtividade dos colaboradores do setor de atendimento ao público de uma organização de recrutamento de mão de obra.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Levantar os níveis de produtividade dos colaboradores do setor de atendimento ao público;
- Identificar a opinião dos colaboradores quanto aos aspectos motivacionais no seu ambiente de trabalho;
- Relacionar os fatores motivacionais no trabalho com a produtividade dos colaboradores.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2007, p.17 *apud* Prodanov e Freitas, 2013, p.12) pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a finalidade que uma pesquisa tem, é a de solucionar dúvidas e resolver problemas, para que a partir daí se obtenha uma resposta plausível para fatos que permanecem sem explicação. É para isso que existem vários tipos de pesquisa com diferentes formas de coleta de dados. Os critérios de avaliação de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado, os interesses, campos, as metodologias, as situações e os objetos de estudo.

Sobre a metodologia desta pesquisa, é possível dizer que se classifica como aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimento para a prática e solucionar problemas, além de envolver a realidade e interesses locais.

Já em relação a abordagem, o método adotado foi um misto de quantitativo e qualitativo, pois serão utilizados números, observações diretas no local de trabalho e interpretação na compreensão e análises de dados. Os objetivos da pesquisa são abordados de forma descritiva, pois todo o estudo, registro e análise e interpretação dos fatos não tem interferência do pesquisador.

Os procedimentos técnicos terão como base pesquisa bibliográfica e documental, na qual será feita uma revisão na literatura sobre o tema abordado, e de campo, por coletar informações diretamente onde eles ocorrem.

## 2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo da pesquisa trata-se de quatro colaboradores, estes compõem todo o setor de atendimento ao público da organização em que foi aplicada a pesquisa. A pesquisa foi realizada com a população total do setor, e a amostra se caracteriza como não probabilística intencional, já que os sujeitos da pesquisa estão diretamente relacionados aos objetivos que se pretende alcançar. O período da coleta foi realizado entre 22 e 24 de fevereiro de 2017.

## 2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para coletar os dados no campo da pesquisa foi um questionário adaptado para os colaboradores e outro adaptado para os chefes, onde ambos irão conter doze questões objetivas. As questões foram fundamentadas nos autores e nas teorias referenciadas na pesquisa bibliográfica e distribuídas da seguinte maneira: seis questões baseadas na teoria de Maslow referentes a fatores fisiológicos, de segurança, de estima e autorrealização; três questões fundamentadas na teoria de Herzberg, referentes a fatores higiênicos e motivacionais; e três sobre produtividade, baseadas na autora Martin. Foi utilizada a escala Likert, que é uma estratégia que possibilita ao sujeito, responder o questionário apresentando seu nível de sua concordância com a afirmativa proposta em cada um dos itens.

## 2.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Para subsidiar a análise dos dados, foi utilizado o programa Microsoft Excel, nele os dados foram inseridos, tabulados e calculados. Após o cruzamento das informações, gráficos foram gerados para fundamentar a apreciação e os comentários do pesquisador, com o intuito analisar as informações para alcançar dos objetivos estabelecidos nesta pesquisa.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 MOTIVAÇÃO

Motivação é um tema cada vez mais frequente quando tratamos de negócios, principalmente quando lidam com a gestão de pessoas. O capital humano de uma organização é o que dá vida e andamento ao negócio, já que máquinas, teorias e técnicas são criadas, utilizadas e manuseadas pelo mesmo. Mas o que uma organização poderia fazer para que estas pessoas trabalhassem com maior afinco em prol de suas causas corporativas e além de seus interesses pessoais? A resposta correta para tal questionamento, nada mais é do que a motivação.

Robbins (2011) nos diz que para entendermos melhor o que é a motivação, devemos primeiro saber o que não é motivação, já que as pessoas entendem de uma maneira incorreta que motivação é um traço pessoal que alguns tem e outros não. O autor define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta, explicando que os três elementos-chave desta definição são intensidade, direção e persistência.

Indo mais além, a motivação ainda poderá ser capaz de gerar consequências no desempenho do colaborador dentro da organização, o que a torna diretamente ligada a produtividade. Segundo Chiavenato (2008), avaliamos desempenho corriqueiramente em nossas vidas pessoais e o mesmo acontece dentro de uma organização, que sente necessidade constante de avaliar diferentes desempenhos, como os desempenhos financeiros, o capital humano, operacional, técnico, vendas e marketing.

Ainda é possível aprofundar o tema através que afirma que a avaliação de desempenho tem dois grandes objetivos práticos:

A) completar os dados gerais sobre o pessoal, com informações, para que a diretoria possa controlar eficazmente seu pessoal.

B) serve de base ao estabelecimento e administração de estímulos pecuniários.

*"Se pesquisarmos a motivação de quem quer que seja, veremos que existe sempre um objeto a atingir, quer em relação ao próprio trabalho, quer em relação aos benefícios pessoais, que usufruirá deste trabalho."*  
(Bergamini,1971 p.25).

As teorias que envolvem a motivação são antigas e renderam boas explicações para o assunto. É válido citar a teoria da hierarquia das necessidades, as teorias x e y e a teoria de dois fatores. A validade das mesmas até se torna questionável, mas o autor Robbins (2011) nos dá duas razões pelas quais devemos averiguar um pouco mais estas teorias, vejamos:

1. Elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram
2. Alguns executivos ainda utilizam esses conceitos e sua terminologia para explicar a motivação de seus funcionários.

### 3.2 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

A teoria da hierarquia das necessidades, com certeza é uma das mais conhecidas e citadas teorias motivacionais no campo da administração. Basicamente ela tenta demonstrar o que motiva uma pessoa com base nas necessidades existentes. Nóbrega (2010) fala sobre esta teoria em seu artigo "*A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e o Processo de Ensino-Aprendizagem*" e diz que Taylor também possuía um enfoque na motivação em seus trabalhos, porém mais voltado para questões financeiras. Já Maslow foi mais além e tentou compreender quais as necessidades dos indivíduos em sua essência, procurando sobre a situação de vida das pessoas, o que levou mais tarde ao reconhecimento desta teoria como humanista.

Partindo do sentido de que esta teoria busca compreender a necessidade e a satisfação dos indivíduos, Nóbrega (2010) ainda explica que a satisfação de uma necessidade sempre gera outra, portanto, quando uma necessidade fisiológica é satisfeita, surge então uma outra necessidade de autoestima, por exemplo.

Para Maslow as necessidades obedecem a uma hierarquia de valores a serem transpostos e a motivação é explicada pelas necessidades humanas e os estímulos levam as pessoas às ações. Esses estímulos podem ser internos ou externos, o que acaba gerando um ciclo motivacional. Quando esse ciclo não

acontece, é gerada uma frustração sobre o indivíduo que acarreta várias ações, o que não significa que o indivíduo permanecerá neste estado, pois a motivação é um estado cíclico e a necessidade poderá ser transferida ou recompensada.

De acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow, citado por Robbins (2011, p. 133), dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias e diferentes necessidades. São elas:

1. *Fisiológica*: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
2. *Segurança*: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. *Social*: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. *Estima*: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. *Auto realização*: *a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance de seu próprio potencial e autodesenvolvimento.*

Quando passamos a analisar cada um destes fatores e os relacionamos a motivação, é possível perceber que mesmo que um indivíduo não se satisfaça por completo, se o mesmo se sentir satisfeito consideravelmente, passará a sentir uma desmotivação. É por isso que segundo esta teoria de Maslow, é preciso que exista um conhecimento do nível de hierarquia de necessidade que o indivíduo se encontra, para que se possa trabalhar em cima deste nível ou de um acima dele. Ainda nesta mesma citação, Robbins expõe que Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamares mais altos e baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança foram classificadas como sendo do nível mais baixo e as que tem relação com a autorrealização estão no nível mais alto. A diferença é que os dois níveis tem como princípios que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo) e as de baixo nível tem satisfação externa (através de remunerações, acordos sindicais e permanência no emprego).

*"A teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo conhecimento, especialmente por parte de executivos formados na prática. Isto pode ser atribuído a lógica intuitiva da teoria a facilidade que ela oferece para a compreensão." (Robbins, 2011, p.133).*

Nóbrega (2010) fala ainda sobre a contribuição dessa teoria para a aprendizagem onde ele diz que quando o ciclo motivacional não existe no ambiente escolar, causa desde comportamento ilógico até a passividade e a não colaboração do aluno, o que podemos usar como exemplo dentro de uma organização com um colaborador.

Esta teoria acabou se tornando tão conhecida por mostrar as necessidades das pessoas de vários pontos de vista diferentes, porém Robbins (2011) diz que mesmo com todas as contribuições, as pesquisas não validam de maneira geral a teoria, pois Maslow não fornece comprovação empírica substancial e, vários outros estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento pra ela. A seguir é possível ver a ilustração da teoria através da pirâmide das necessidades de Maslow.

Figura 1- Hierarquia das Necessidades segundo Maslow



Fonte: Robbins, 2011, p. 133.

### 3.3 TEORIA X E Y

Agora vamos falar sobre a teoria X e Y propostas por Douglas McGregor segundo o autor Robbins (2011, p.133). São perspectivas diferentes em relação a um individuo em que denotamos X como a visão mais desfavorável e Y como a mais favorável do ponto de vista da motivação.

McGregor observou o tratamento de vários empresários para com seus funcionários e listou sete premissas em relação a eles, 4 negativas (X) e 3 positivas (Y). Vejamos sobre a premissa X:

1. Os funcionários não têm a vontade de trabalhar naturalmente e irão tentar evitar o trabalho sempre que for possível;
2. Não gostam de trabalhar, precisam ser controlados ou ameaçados com "punições" para que atinjam os objetivos;
3. Funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que podem;
4. Em sua maioria, os trabalhadores colocam a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e denotam pequena ambição;

Vejamos agora o contraste do ponto de vista de McGregor em relação as premissas positivas:

1. Funcionários podem achar o trabalho algo natural, tal como a diversão e o descanso.
2. Se houver comprometimento as pessoas podem mostrar auto orientação e autocontrole.
3. A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar a responsabilidade.

De acordo com Macgregor (1999 apud Santos, Assunção, Lima, Tófoli, 2010, p.28) A filosofia da teoria X quer dizer que as metas dos trabalhadores e da organização entram em desacordo, pois estes (os trabalhadores) são motivados por recompensas extrínsecas e pelo temor a punição aplicada por parte do empregador, insinuando que esta teoria seria considerada "dura".

Chiavenato (2003 apud Santos, Assunção, Lima, Tófoli, 2010, p.28) fala que a teoria X representa o modelo de administração científica criado por Taylor, provida da teoria clássica de Fayol e também da teoria da burocracia de Weber em diferentes níveis de teoria administrativa: conservadorismo da iniciativa individual, opressão da criatividade do trabalhador, estreitamento da atividade profissional por meio da rotina de trabalho e do método. Basicamente esta teoria indica que o trabalhador é forçado a fazer o que a empresa quer independente de suas opiniões e objetivos pessoais.

Macgregor (1999 apud Santos, Assunção, Lima, Tófoli, 2010, p.29) ainda sugere baseado em sua teoria que o homem é motivado para obter domínio sobre seu mundo e experimentar sentimentos de autorrespeito, autorrealização, além de

sua busca por gratificações externas. A filosofia Y aceita a posição segundo a qual os empregados são motivados para obter recompensas intrínsecas e também extrínsecas. As metas do empregado e da organização não devem conflitar-se. O trabalho é tão natural como relaxar ou jogar, portanto, é responsabilidade do gerente ou líder criar condições sob as quais o empregado é capaz de satisfazer suas necessidades de realização e autoexpressão, enquanto executa o trabalho.

É possível fazer uma análise dos dois pontos e perceber que se aplicada de uma maneira que condiz com o ambiente organizacional, a teoria Y pode impulsionar o funcionário e motivá-lo para suas tarefas. Uma teoria gera contraste com a outra, porém também pode ser a solução para a contrapartida se for criado um ambiente mais favorável, uma comunicação organizacional mais direta e eficaz, que permita uma maior participação do funcionário nas decisões do ambiente de trabalho, não o tornando um colaborador mecânico de um sistema inalterável.

### 3.4 TEORIA DE DOIS FATORES

Dando continuidade à nossa revisão literária, analisemos agora a teoria de dois fatores, conhecida também por ser a teoria da higiene-motivação.

Quem nos apresentou esta teoria foi o psicólogo Frederick Herzberg, que acreditava no princípio de que a relação de uma pessoa com o seu trabalho deve ser simples, podendo assim influenciar no êxito ou no fracasso do mesmo. Credo nesta perspectiva, Herzberg se dirigiu a várias pessoas diferentes e lhes indagou detalhadamente sobre o sentimento delas em situações que as deixavam bem ou mal diante de seu trabalho.

Após obter as respostas, o psicólogo as categorizou e segundo Robbins (2006), ele concluiu que as ligadas aos momentos de bem-estar no ambiente de trabalho apresentavam uma grande diferença em relação aos momentos de mal-estar, onde ambas advêm de um sentimento de satisfação e insatisfação no trabalho. Nos pontos satisfatórios, foi possível fazer uma ligação entre realização, responsabilidade, progresso e reconhecimento. Já a insatisfação foi indicada por fatores como a supervisão recebida, a remuneração, as normas da empresa e as condições de trabalho.

De acordo com Herzberg segundo Robbins (2006, pág. 135), os dados sugerem que o oposto da satisfação não é a insatisfação, como normalmente se

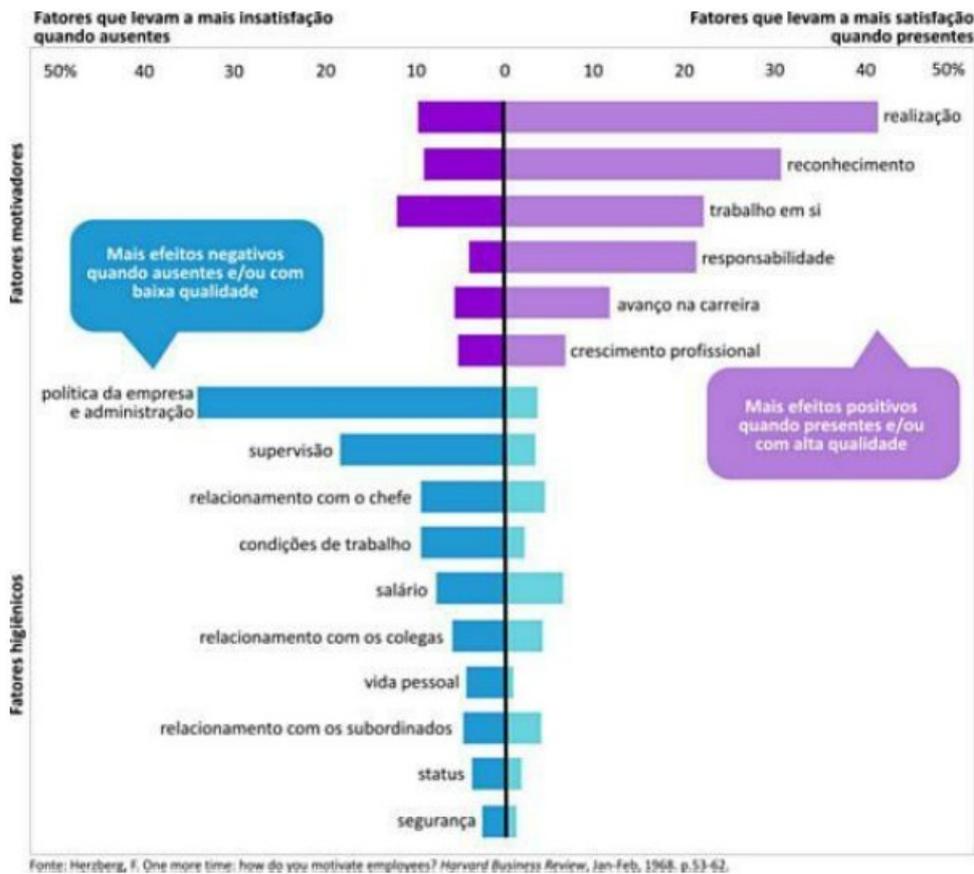
acredita. A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório. Existe um contínuo duplo: o oposto de "Satisfação" é "Não-Satisfação" e o oposto de "Insatisfação" é "Não-Insatisfação".

Portanto, Herzberg afirmou que as condições de trabalho tais como, remuneração, supervisão, as políticas da empresa, relacionamento, condições do ambiente físico e a segurança, são caracterizadas como fatores higiênicos, pois quando estes mesmos são apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas, mas também não estarão satisfeitas.

Já os fatores motivacionais estão ligados a liberdade de execução do trabalho, responsabilidade total pelo trabalho, e autoavaliação de desempenho; sendo um fator diretamente ligado a satisfação, pois se estiver apropriado irá satisfazer o indivíduo e se não estiver, causará insatisfação.

Após estas conclusões é válido salientar que o autor Robbins (2011) afirma que há contestações em torno da teoria de dois fatores de Herzberg, pois a mesma possui limitações, uma vez que, se as coisas ocorrem de forma positiva, as pessoas se creditam por isso, já se tomam rumos negativos, existe uma tendência a externar a culpa no ambiente. Além disso, é possível que se interprete a teoria de dois fatores de diferentes maneiras a partir de pontos de vista individuais, tornando o conceito extremamente relativo. No quadro que veremos adiante é possível ver a comparação entre satisfeitos e insatisfeitos.

FIGURA 2: Comparação entre satisfeitos e insatisfeitos



Fonte: Robbins, 2011, p. 134

#### 4 PRODUTIVIDADE

Falando sobre produtividade, é possível que encontremos vários conceitos. Ainda sim, podemos compará-la ao desempenho, questionando se as duas tem o mesmo significado, ou se são conceitos distintos. Vejamos: " *O conceito e a definição de avaliação de desempenho podem variar de autor para autor mas, embora variem quanto à forma, possuem certas ideias comuns em seu conteúdo*" (Bergamini, 1971, p.32).

Segundo Tiffin (1961, p. 204) citado por Bergamini (1971) a "*avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática de empregados feita por seus supervisores ou outros que estejam familiarizados com o seu desempenho no trabalho*".

Chiavenato (2006, p.241) também nos traz uma definição de avaliação do desempenho:

"Avaliação do desempenho constitui a maneira pela qual os fornecedores internos e clientes internos avaliam as competências individuais de uma pessoa com a qual mantêm relacionamentos de trabalho e fornecem dados e informações a respeito de seu desempenho e competências individuais para a sua melhoria contínua."

Já em relação a produtividade, Chiavenato (2006, p. 41) ressalta que "[...] *A melhoria da qualidade e o aumento gradativo da produtividade são as bases da competitividade no mundo atual: o que faz as empresas serem bem-sucedidas.*"

A autora Martin (2004, p.13) diz que segundo o Departamento Internacional do Trabalho, a *Produtividade* pode ser definida como a relação entre a produção obtida e os recursos usados para obtê-la, definição que pode aplicar-se aos distintos níveis de análises (empresa, seção, economia de um país, etc.).

A administração da produção/operações tem sofrido transformações imensas com as mudanças mercadológicas, alcance de metas estratégicas e competitivas das organizações. As empresas precisam constantemente aprimorar produtividade, qualidade e eficiência, que exige bom estruturamento, comunicação fácil e ambiente de valorização do ser humano. Para que estejam enquadradas neste contexto, algumas empresas adotaram e readequaram técnicas de qualidade, queima de linhas de produtos não competitivos, adoção de fluxo de produção mais eficiente, dentre outros processos que a tornem mais competitiva. (Marino, 2006, p.1)

Contador (1994, p. 219) explana que a busca de uma explicação descobriu que o foco da produtividade havia mudado: as empresas bem-sucedidas perseguem o acréscimo constante da produtividade, não apenas para reduzir o custo da mão-de-obra, mas para obter vantagens competitivas, sem desprezar obviamente a redução do custo.

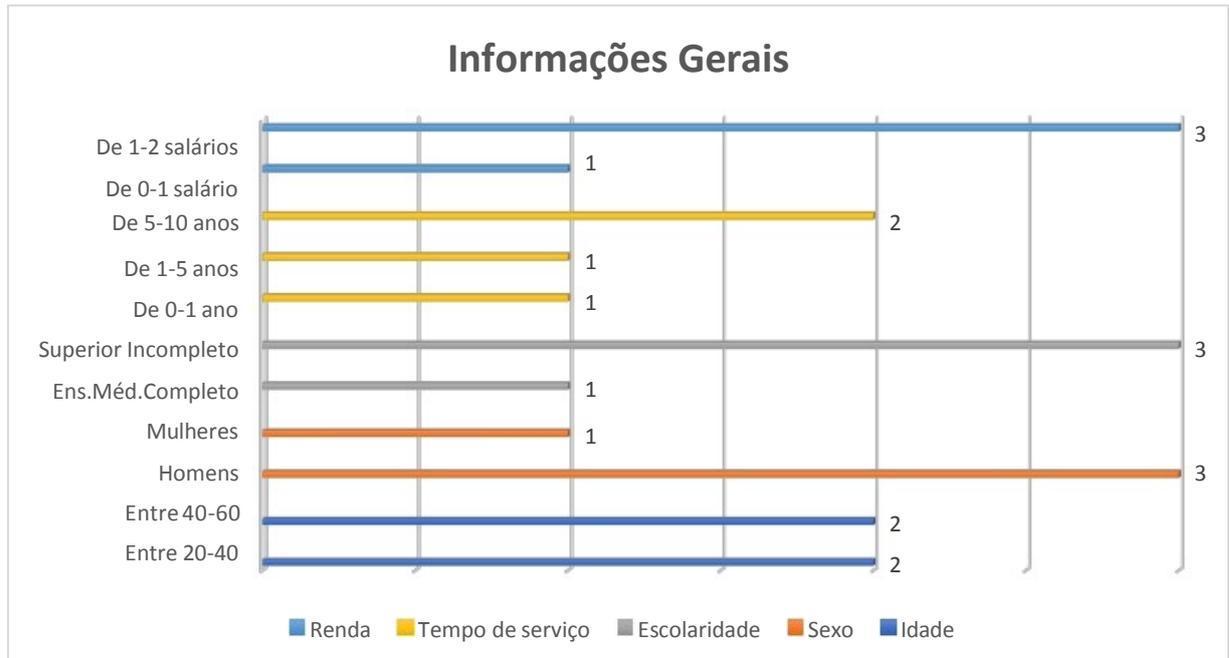
Isso se mostra no exemplo de Zacarelli (1990 apud Contador, 1994, p.219) o qual mostra que se a empresa, escolher competir em variedade de modelos, precisa ter rapidez na preparação de máquinas, rapidez na manufatura. Se escolher competir em novos produtos, precisa de agilidade para projetar, preparar protótipo, construir ferramental, divulgar o novo produto, estudar processos, preparar máquinas e fabricar. Se escolher competir em prazo de entrega, precisa de rapidez na produção. E a empresa só alcança esses atributos, necessário à competição no

campo escolhido se tiver alta produtividade. Ou seja, possuir alta produtividade é condição para alcançar uma dessas vantagens competitivas.

Após as considerações dos autores, é perceptível que ambos os temas se relacionam diretamente, mas não são a mesma coisa. Em uma linguagem mais simples e objetiva, um mede a capacidade do funcionário de desenvolver sua capacidade/técnica, enquanto a outra descreve a relação conjunta entre os meios de produção e seu resultado final.

## 5 Análise de Dados

GRÁFICO 1 - INFORMAÇÕES GERAIS



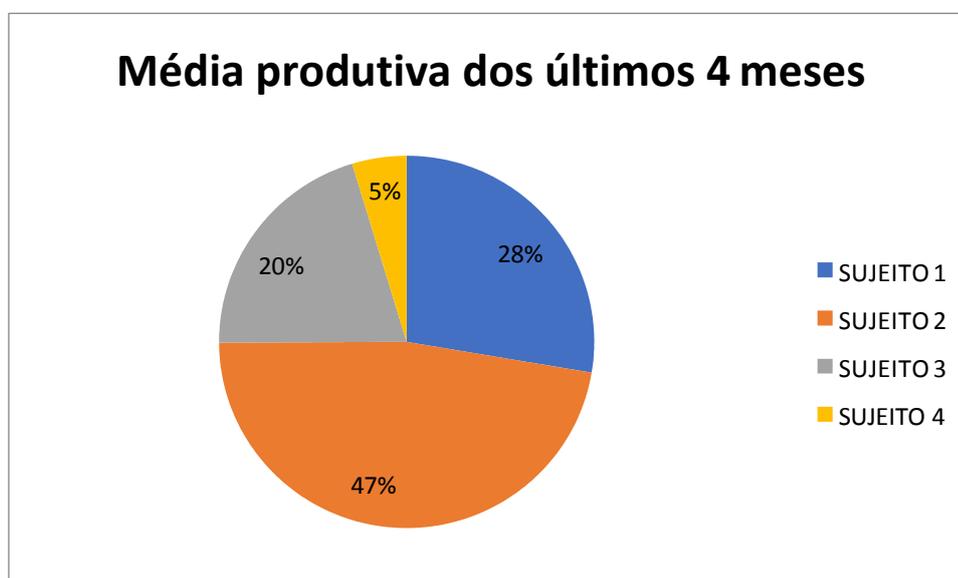
Fonte: Elaboração Própria (2017)

Com o levantamento dos dados gerais dos colaboradores, foi possível perceber por parte do pesquisador que existem sujeitos na organização que não possuem salário mínimo, sendo remunerado abaixo da média estabelecida, o que pode implicar uma ausência de vínculo empregatício, fator que incide diretamente na estabilidade do emprego. Foi observado também, que os colaboradores com mais de cinco anos de serviço permanecem na mesma função, sem oportunidade de crescimento profissional, ponto importante que pode influenciar na autorrealização do sujeito.

Estes aspectos colaboram de uma forma negativa para a motivação dos indivíduos, já que são fatores motivacionais relacionados a oportunidade de crescimento, remuneração salarial adequada, estão deficitários, podendo influenciar significativamente na estima autorrealização dos envolvidos.

Esta discussão não estava estabelecida nos objetivos específicos do trabalho, porém foi um dado observado e considerado importante, justificando seu destaque.

GRÁFICO 2 – MÉDIA DE PRODUTIVIDADE DOS ÚLTIMOS QUATRO MÊSES.



Fonte: Elaboração Própria (2017)

Os resultados que este gráfico demonstra a média produtiva dos quatro sujeitos que compõem o setor de atendimento ao público da instituição pesquisada.

O sujeito 1, possui o segundo melhor percentual relacionado aos outros sujeitos, ou seja, em relação a 100% do percentual, o que serve de referência para os demais sujeitos. Com 28% de produtividade em suas atividades, ele está incluído na faixa etária dos 20-40 anos, possui superior incompleto, tem um tempo de serviço de 0-1 ano no local e uma renda de 0-1 salário. É possível observar já neste momento, uma incompatibilidade no salário em relação ao grau de escolaridade.

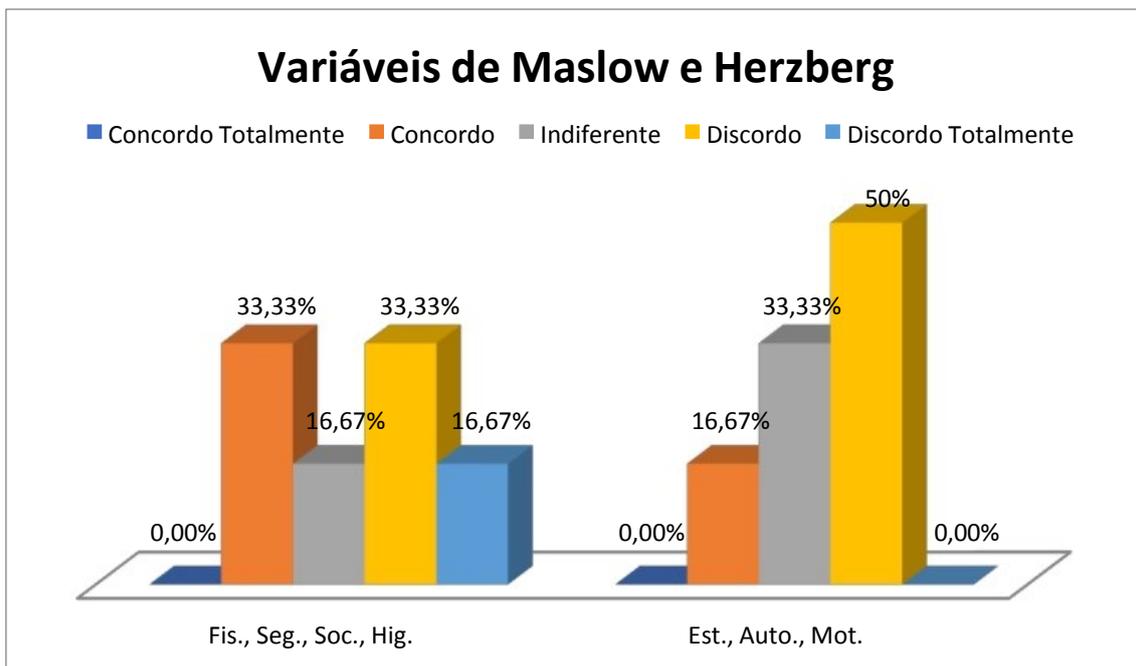
O sujeito 2, se mostrou o mais produtivo de todos com 47% do percentual de produtividade. Ele se encontra na faixa etária entre 40-60 anos, possui ensino médio completo, tem um tempo de serviço de 5-10 anos e uma renda salarial entre 1-2 salários. A observação feita pelo pesquisador a respeito deste sujeito, se dá pelo fato do tempo de serviço do sujeito, seu salário e sua escolaridade, o que sugere inicialmente uma estagnação de sua função, porém, essa condição não fez com que sua produtividade seja reduzida. Outros fatores motivacionais devem influenciar sua produtividade, já que é o colaborador com melhores níveis do grupo.

O sujeito 3 obteve o terceiro melhor percentual de produtividade; ele está numa faixa etária entre 20-40 anos, possui curso superior incompleto, tem um tempo

de serviço entre 1-5 anos e uma renda mensal entre 1-2 salários. Novamente a observação do pesquisador se dá ao grau de escolaridade e renda mensal do sujeito, demonstrando incompatibilidade, pois o mesmo possui um salário equivalente aos sujeitos que possuem o grau de escolaridade em especialização.

O sujeito 4 teve o percentual produtivo mais baixo de acordo com o gráfico, representando apenas 5% da produtividade. Ele se encaixa na faixa etária entre 40-60 anos, possui superior incompleto, tem entre 5-10 anos de tempo de serviço e uma renda mensal entre 1-2 salários. Por meio da observação e vivência do pesquisador no ambiente e com o sujeito 4, é possível afirmar também que o tempo gasto na realização das tarefas do sujeito pode ser um fator colaborador para a baixa produtividade, já que se trata de um tempo maior que o normal dentre os outros sujeitos.

GRÁFICO 3 - DAS VARIÁVEIS DE MASLOW E HERZBERG



Fonte: Elaboração Própria (2017)

No gráfico 3, as variáveis correspondentes aos três primeiros níveis de Maslow, tratam-se dos fatores que compõem a hierarquia das necessidades; a qual demonstra as necessidades básicas fisiológicas que incluem fome, sede, calor, bem como as necessidades de segurança que incluem a segurança física e emocional, e

necessidade social que se trata da afeição, aceitação, amizades. Já o fator higiênico de Herzberg, trata-se das condições de trabalho tais como, remuneração, supervisão, as políticas da empresa, relacionamento, condições do ambiente físico e a segurança. Maslow e Herzberg foram associados no gráfico 3 em apenas um grupo pela conexão existente entre os dois, relacionada a fatores e necessidades físicas do ambiente.

Sobre a outra relação feita entre as duas teorias estudadas, destacamos os fatores de Maslow de estima, que incluem fatores internos, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção; os fatores de autorrealização, que incluem a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; crescimento, alcance de seu próprio potencial e autodesenvolvimento. Já o fator motivacional de Herzberg, está ligado a liberdade de execução do trabalho, responsabilidade total pelo trabalho, e autoavaliação de desempenho. Aqui as necessidades de estima e autorrealização de Maslow, foram agrupadas aos fatores motivacionais de Herzberg pela conexão que possuem entre si a respeito desses fatores internamente relacionados ao indivíduo.

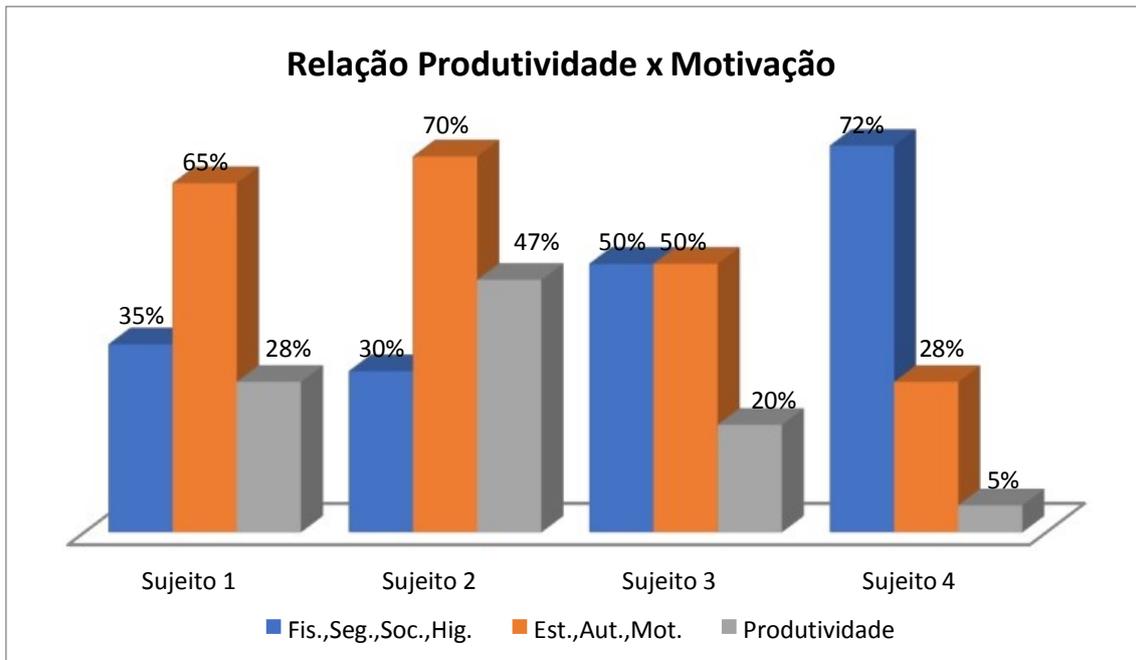
Sobre as variáveis fisiológicas, sociais e de segurança de Maslow, assim como no fator higiênico de Herzberg; foi constatada uma maior discordância, onde 33,33% discordaram da existência de tais fatores dentro da organização, 16,67% discordaram totalmente, 16,67% foram indiferentes e 33,33% concordaram, o que demonstra que em sua maioria, os discordantes prevaleceram.

Analisando as necessidades de estima, autorrealização e fator motivacional, o gráfico nos mostra que há na maioria dos respondentes, uma discordância total ou parcial, correspondendo a 83,33% dos respondentes, observando-se que apenas 16,67% concordaram com a existência de tais fatores; e 50% discordaram. O que nos leva ao resultado de insatisfação quanto as necessidades motivacionais e de estímulo a autorrealização e estima.

É importante ressaltar que através de observações feitas pelo pesquisador, indivíduos que mostraram-se concordantes com a presença dos fatores fisiológicos e motivacionais no instrumento de pesquisa, eram discordantes desta opinião durante a vivência do pesquisador no local da pesquisa, o que revela uma contradição perante a opinião formada na coleta de dados, que pode se dar ao fato do sujeito em questão sentir-se comprometido ou de alguma forma inseguro de

demonstrar a realidade da organização mesmo ciente da identidade preservada perante o instrumento de coleta de dados.

GRÁFICO 4 – RELAÇÃO DOS NÍVEIS DE PRODUTIVIDADE E MOTIVAÇÃO



Fonte: Elaboração Própria (2017)

De acordo com os níveis de motivação e produtividade apresentados no gráfico quatro, foi possível interpretar através da contagem e elaboração de uma média individual, que o sujeito 1 apresenta um nível de 35% relacionado aos níveis mais básicos de motivação e aos fatores higiênicos; e 65% de motivação quanto as necessidades de estima, autorrealização e fator motivacional. Estes resultados se mostram coerentes com a teoria apresentada no referencial teórico; e quando relacionados ao índice de produtividade de 28% do sujeito; demonstram que a sua maior insatisfação se dá pelas necessidades básicas de Maslow e fatores higiênicos de Herzberg, ou seja, o mesmo sente que condições de frio, calor, segurança, equipamentos adequados e relações sociais, não estão adequadas ao ambiente.

O sujeito 2 apresentou um índice de 30% relacionado aos níveis mais básicos de motivação e aos fatores higiênicos. Com relação às necessidades de estima, autorrealização e fator motivacional, o índice de motivação do sujeito foi de 70%. Estas análises indicam um equilíbrio da satisfação deste sujeito com relação aos fatores de Maslow e Herzberg, o que condiz com a sua produtividade de 47% do

total. Isto implica que o sujeito sente-se satisfeito quanto as fatores de estima e autorrealização e fatores motivacionais, porém apresenta uma insatisfação com relação as necessidades básicas de motivação e fatores higiênicos, implicando na inapropriação dos mesmos no ambiente de trabalho.

O sujeito 3 apresentou um equilíbrio em suas afirmações, mostrando-se 50% satisfeitoa respeito dos níveis mais básicos de motivação e fatores higiênicos; e 50% motivado com as necessidades de estima, autorrealização e fator motivacional. Através de uma observação deste sujeito, o pesquisador relacionou a sua produtividade de 20% com os resultados da motivação, e foi notável uma disparidade com a teoria, já que a produtividade do individuo teve o segundo percentual mais baixo dentre todos. Isto pode indicar que o sujeito 3 pode não estar voltando seu foco para a produtividade como os demais sujeitos.

O sujeito 4 mostrou-se 72% satisfeito com os níveis mais básicos de motivação e fatores higiênicos; e 28% motivado quanto as necessidades de estima, autorrealização e fator motivacional. Isto indica que seus resultados estão de acordo com a teoria apresentada e também com seu índice de produtividade de 5% do total. Assim, torna-se possível afirmar que as necessidades de estima e autorrealização, assim como os fatores motivacionais, são os responsáveis pela baixa motivação e produtividade do sujeito 4.

Através destes resultados, é possível concluir e afirmar que a maior causa de perda de motivação dos colaboradores são as necessidades básicas fisiológicas, de segurança, sociais e fatores higiênicos; que obtiveram os menores índices de satisfação. A carência destas necessidades demonstra uma situação problemática, pois estes fatores são considerados básicos e ainda que estejam presentes de forma positiva no ambiente, ainda não são suficientes para a satisfação dos colaboradores, pois eles apenas serão "não insatisfeitos". Quando o ambiente demonstra que nem as necessidades básicas estão sendo atendidas, a preocupação com a produtividade do colaborador precisa ser tratada com relevância.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A todo o momento a necessidade de mudança e adequação se mostra mais importante em meio as grandes indústrias e organizações, a administração de pessoas manifesta a necessidade de conhecer os indivíduos responsáveis pela execução do trabalho nas organizações, não só superficialmente, mas sim adequando suas condições e objetivos aos propósitos de seu trabalho.

Durante muito tempo, o trabalhador era visto pela empresa apenas como um indivíduo que executava tarefas de forma mecânica e em troca recebia uma remuneração por tal feito. As condições de trabalho muitas vezes eram precárias, a remuneração era baixa, a hierarquia prevalecia de forma rígida, e o objetivo principal era apenas produzir o máximo possível, sem pensar em como todos estes aspectos tinham impacto nas pessoas que faziam todo o trabalho.

A medida que as revoluções industriais foram acontecendo, o trabalhador também começou a se manifestar quanto aos seus direitos e condições adequadas de trabalho; e foi a partir daí que começaram a surgir as preocupações quanto as opiniões das pessoas que compõem uma empresa e suas necessidades.

Esta pesquisa investigou como fatores existentes ou inexistentes numa organização, podem afetar no trabalho de seus funcionários de forma satisfatória ou insatisfatória, causando impactos na motivação e conseqüentemente, no trabalho do colaborador. Produtividade e motivação são pontos de suma importância para a área dos recursos humanos, que precisam ser trabalhados juntos, pois a produção advém do colaborador e o mesmo poderá aumentar ou diminuir seus índices de produtividade de acordo com a apropriação ou inapropriação dos fatores e necessidades apresentados nesta pesquisa. O propósito principal deste estudo, foi investigar a relação entre a motivação no trabalho e a produtividade dos colaboradores do setor de atendimento ao público de uma organização de recrutamento e mão de obra que faz parte de João Pessoa.

Pode-se afirmar que o sucesso na busca deste propósito foi obtido, pois foram feitas aplicações das teorias levantadas no referencial teórico, no campo da pesquisa, onde os resultados apresentaram a realidade dos funcionários quanto ao

ambiente e demonstraram através do levantamento dos níveis de produtividade e identificação da opinião, os aspectos motivacionais do ambiente.

Os dados colhidos e analisados mostraram que nesta organização existe estagnação de colaboradores que se encontram na mesma função há vários anos, disparidade de salário com relação a escolaridade, já que colaboradores que são especializados possuem a mesma média salarial de colaboradores que tem apenas o ensino médio, ambiente inadequado para desenvolvimento das funções, falta de material correto para o trabalho, segurança física do ambiente comprometida, e também falta de autonomia na realização do trabalho.

Dentre todos estes fatores identificados, foi possível concluir através do cruzamento das informações e dos percentuais apresentados nos gráficos que, a maior causa da produtividade baixa dos colaboradores, se dá ao fato de uma precarização das necessidades básicas fisiológicas, de segurança, sociais e fatores higiênicos, que se tratam de condições de sede, calor, equipamentos adequados para o trabalho, proteção contra danos físicos e emocionais e aceitação do ambiente em questão.

Aspectos motivacionais e fatores de estima e autorrealização, também foram tratados e apresentados como ausentes para alguns dos colaboradores, porém não se destacaram tanto quanto os fatores básicos.

A sugestão para reverter a ausência de condições importantes de trabalho, seria a melhoria da segurança e relação social, juntamente com a reforma das condições físicas do ambiente, a fim de trazer conforto e equipamentos adequados para a realização das atividades envolvidas na função dos colaboradores, pois isto se revela possível através de uma padronização existente, elaborada pelo órgão maior responsável pela empresa em questão.

O pesquisador espera contribuir com o presente estudo para o crescimento da organização e o melhor desenvolvimento de seus colaboradores, a fim de tornar satisfatório o trabalho para os mesmos dentro da organização estudada, deixando espaço também para novos estudos que podem ser desenvolvidos para ampliar e identificar outros fatores que também possam contribuir na evolução da organização e dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 1ª Edição. São Paulo. Editora Atlas S.A, 1971.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada a Administração de Empresas**. 4ª Edição. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2011.

CONTADOR, José Celso. **PRODUTIVIDADE FABRIL I - MÉTODO PARA RÁPIDO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE FABRIL**. São Paulo, 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v1n3/a02v1n3.pdf> >. Acesso em: 26 de janeiro de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª Edição. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2008.

MARINO, Lúcia Helena Fazzane de Castro. **GESTÃO DA QUALIDADE E GESTÃO DO CONHECIMENTO: FATORES-CHAVE PARA A PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**. São Paulo, 2006. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/598.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/598.pdf) >. Acesso em: 26 de janeiro de 2017.

MARTIN, Ângela Matilde Troncoso. **Produtividade versus qualidade de vida no trabalho – Uma análise dos aspectos que afetam o desempenho, criatividade, relacionamento e autoestima dos funcionários no ambiente de trabalho**. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2004.

NÓBREGA, Hamilton Felix. **A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e o processo de ensino-aprendizagem**. Pernambuco, 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-teoria-da-hierarquia-das-necessidades-de-maslow-e-o-processo-de-ensino-aprendizagem/50860/> >. Acesso em 22 de janeiro de 2016 .

ROBBINS, Stephens P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Edição. São Paulo. By Pearson Education do Brasil, 2006.

SANTOS, Glauciana Fernandes; ASSUNÇÃO, Juliana Janaina de Oliveira; LIMA, Ana Beatriz; TÓFOLI, Irso. **ESTILOS DE LIDERANÇA: ENFOQUE NA TEORIA X E TEORIA Y DE DOUGLAS MCGREGOR**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo42.pdf> >. Acesso em: 26 de janeiro de 2017.

## ANEXOS

### INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Instruções: Essa pesquisa é parte da minha monografia e peço sua colaboração para levantamento de dados com base neste instrumento. As questões têm o objetivo identificar como a motivação pode alavancar a produtividade dos colaboradores da organização em questão, portanto serão apenas para fins de estudo, os sujeitos da NÃO serão identificados.

**Sexo:**

Masculino  Feminino

**Idade:**

16 – 20anos  entre 20 – 40 anos  entre 40 – 60 anos  acima dos 60 anos

**Formação acadêmica:**

Ensino Médio completo  Ensino Superior Incompleto  Ensino Superior completo (  
)Especialização  Mestrado  Doutorado

**Tempo de serviço na Instituição:**

0 a 1 ano  1 a 5 anos  5 a 10 anos  mais de 10 anos

**Qual é a sua renda mensal individual?**

De 01 a 02 salário mínimos;  De 03 a 04 salários mínimos;  
 De 05 até 06 salários mínimos;  Mais de 06 salários mínimos;

**No instrumento a seguir, para cada questão, marque o número correspondente a sua opinião:**

01	02	03	04	05
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>

<b>Questão 01</b>	01	02	03	04	05
A organização em que trabalho oferece aos meus subordinados condições fisiológicas de trabalho (horário de descanso, temperatura agradável do ambiente, acesso a água para beber, banheiros limpos, etc) adequadamente.					
<b>Questão 02</b>	01	02	03	04	05
A organização em que trabalho oferece aos meus subordinados condições de segurança no trabalho (equipamentos de segurança e estrutura física adequada), remuneração na data combinada e estabilidade no emprego.					

<b>Questão 03</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>
Na organização em que trabalho, os meus subordinados se sentem reconhecidos(as) pelos superiores, quando realizam um bom trabalho.					
<b>Questão 04</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>
Na organização em que trabalho existem incentivos e eventos para melhorar a interação e convivência entre os meus subordinados e os demais colaboradores.					
<b>Questão 05</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>
Na organização em que trabalho existem oportunidades de crescimento profissional e evolução na carreira para os meus subordinados.					
<b>Questão 06</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>
Na organização em que trabalho os superiores são acessíveis e tratam os colaboradores com respeito.					
<b>Questão 07</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>
Na organização em que trabalho, os meus subordinados têm total autonomia para tomar decisões, liberdade criativa e trabalho desafiante.					
<b>Questão 08</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>
Na instituição em que trabalho, os meus subordinados conseguem cumprir satisfatoriamente as metas e objetivos que são propostos a sua função.					
<b>Questão 09</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>
Na instituição em que trabalho existe planejamento e organização para que meus subordinados sejam produtivos em sua função.					
<b>Questão 10</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>
Na instituição em que trabalho, não interrompo meus subordinados, quando estão realizando suas atividades profissionais.					
<b>Questão 11</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>
Na instituição em que trabalho existem equipamentos e estrutura adequada para a realização das atividades profissionais dos meus subordinados.					
<b>Questão 12</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>
Na instituição em que trabalho, as metas e os horários estabelecidos, são suficientes para a conclusão das atividades dos meus subordinados.					