



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

PAULO GIOVANNI CABREIRA MACEDO

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO: um estudo com  
trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC**

Brasília – DF

2017

PAULO GIOVANNI CABREIRA MACEDO

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO: um estudo com  
trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: MSc., Mariana  
Carolina Barbosa Rêgo

Brasília – DF  
2017

Macedo, Paulo Giovanni Cabreira.

Satisfação e Motivação: um estudo com trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC / Paulo Giovanni Cabreira Macedo. – Brasília, 2017.

76 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Msc. Mariana Carolina Barbosa Rêgo, Departamento de Administração.

1. Satisfação no trabalho. 2. Motivação no trabalho. 3. Administração Pública. I. Título.

**PAULO GIOVANNI CABREIRA MACEDO**

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO: um estudo com  
trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**PAULO GIOVANNI CABEIRA MACEDO**

Prof. Msc., Mariana Carolina Barbosa Rêgo  
Professora-Orientadora

Dr., Francisco Antonio Coelho Junior  
Professor-Examinador

Msc., Alan Rodrigues da Silva  
Professor-Examinador

Brasília, 27 de junho de 2017

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, por confiarem no meu potencial, incentivando-me sempre que necessário, com amor, carinho e compreensão em todos os momentos da minha trajetória como graduando.

Aos meus irmãos, por toda a paciência que tiveram comigo nos momentos mais difíceis.

À minha orientadora, Prof. Msc. Mariana Carolina Barbosa Rêgo, por todo o auxílio, incentivo e disposição para ensinar em todas as etapas de elaboração deste trabalho.

À Flavia Rezende de Almeida, por estar sempre ao meu lado, me dando apoio, inclusive nos momentos mais difíceis, acreditando em meu potencial.

## RESUMO

Este trabalho buscou identificar, empiricamente, quais são os fatores que mais influenciam na satisfação e na motivação dos trabalhadores na Superintendência Financeira da VALEC e qual a correlação entre as dimensões destas duas variáveis. A organização possui como função social a exploração de infraestrutura ferroviária. A pesquisa constituiu em uma aplicação de dois questionários, a Escala de Satisfação no Trabalho Reduzida e Escala Tetra Fatorial de Motivação no Trabalho, ambos em escala Likert de 5 pontos. Participaram deste estudo todos os 64 colaboradores da Superintendência Financeira, o que permitiu obter um senso dessa área. A Escala de Satisfação no trabalho é composta por 5 fatores, e foi observado que a Satisfação com a Chefia é o fator com maior satisfação entre os colaboradores, ao passo que o fator Satisfação com as Promoções apresentou a menor média de satisfação. A Escala Tetra Fatorial de Motivação no Trabalho é composta por 4 fatores, e Motivação de Realização e Poder apresentou a maior média de percepção, e Motivação com a Organização do Trabalho é a menor. O resultado das correlações mostrou forte correlação entre o fator Motivação com a Organização do Trabalho e os fatores de Satisfação com o Salário, com a Natureza do Trabalho e com as Promoções. Os resultados permitem que os gestores possam identificar quais são os fatores de satisfação e motivação que mais influenciam os funcionários e assim, possam elaborar políticas para minimizar os problemas. Os resultados obtidos não podem ser generalizados para toda a organização, sendo assim, recomenda-se estudos em nível organizacional e pesquisas similares em outros órgãos da administração pública, direta e indireta.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho. Motivação no trabalho. Administração Pública.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número e proporção dos trabalhadores, segundo faixa etária.....	32
Tabela 2: Número e proporção dos trabalhadores, segundo sexo.....	32
Tabela 3: Número e proporção dos trabalhadores, segundo estado civil.....	32
Tabela 4: Número e proporção dos trabalhadores, segundo a quantidade de filhos.	32
Tabela 5: Número e proporção dos trabalhadores, segundo o grau de escolaridade. .....	32
Tabela 6: Número e proporção dos trabalhadores, segundo o cargo que ocupa.....	33
Tabela 7: Número e proporção dos trabalhadores, segundo o tempo em que trabalha na empresa. ....	33
Tabela 8: Dimensões, itens e índices $\alpha$ de precisão da escala de Satisfação no Trabalho com 15 itens.....	34
Tabela 9: Fatores, itens e índices $\alpha$ de precisão da escala tetra fatorial de Motivação no Trabalho com 28 itens.....	35
Tabela 10: Média, Desvio Padrão e coeficiente de variação das variáveis de satisfação no trabalho segundo a EST – Reduzida .....	38
Tabela 11: Média, Desvio padrão e coeficiente de variação dos fatores de Satisfação no Trabalho.....	39
Tabela 12: Média, Desvio Padrão e coeficiente de variação das variáveis de motivação no trabalho segundo a escala tetra fatorial de motivação (Multi – Moti). ....	44
Tabela 13: Média, Desvio padrão e coeficiente de variação dos quatro fatores de Motivação no Trabalho.....	45
Tabela 14: índices de correlações ( $\rho$ ) entre os fatores .....	49
Tabela 15: interpretação dos coeficientes de correlação $\rho$ .....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de satisfação no trabalho.....	9
Quadro 2: Conceitos de Motivação no Trabalho .....	16



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Objetivo Geral.....	5
1.2	Objetivos Específicos.....	5
1.3	Justificativa.....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1	Satisfação.....	8
2.2	Motivação.....	15
2.3	Satisfação e motivação.....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	29
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	29
3.2	Caracterização da empresa.....	30
3.3	População e amostra.....	31
3.4	Instrumentos de pesquisa.....	33
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	37
4.1	Resultados descritivos da Escala de Satisfação no Trabalho Reduzida.....	37
4.2	Resultados descritivos da Escala Tetra fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-moti).....	43
4.3	Correlação entre Satisfação e Motivação.....	48
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	55
6	REFERÊNCIAS.....	58
	Anexo A – Organograma da VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S/A.....	64
	Anexo B – Questionário de satisfação e motivação no trabalho.....	65

# 1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização que o mundo vem passando, principalmente após o século XX, trouxe mudanças significativas em várias áreas, tais como a ciência, a tecnologia, as relações sociais etc. Essas mudanças proporcionaram considerável desenvolvimento às indústrias e ao mercado de trabalho como um todo. Com o mercado cada vez mais competitivo as organizações precisam obter altos índices de produtividade e isso fez com que aumentasse bastante a cobrança sobre os trabalhadores. Pouco se falava em investir na qualidade de vida dos funcionários, pois achava-se que eles dependiam apenas de recursos financeiros para estar satisfeito, ou seja, ele estaria motivado a produzir mais se ele pudesse receber mais por isso (TAYLOR, 1995). Quando se falava em qualidade no trabalho, o que se tinha como foco era a produtividade, ou seja, a qualidade era resultado de um bom desempenho da organização no seu nível de produção. Com o passar do tempo a qualidade passou a ter como foco os trabalhadores, enfatizando a qualidade de vida dos funcionários, pois eles passam uma parte significativa do tempo de sua existência no ambiente de trabalho, por esse motivo é preciso criar condições para que eles sejam felizes (GIL, 2007).

As mudanças ocorridas nas relações de trabalho e a nova dinâmica da indústria tornaram-se desafios para os gestores das organizações superarem. As tecnologias de produção que as empresas dispunham eram pouco diferenciadas e os produtos tornaram-se mais homogêneos, sendo assim, a grande preocupação dos gestores era como aumentar a produtividade e manter a empresa competitiva. Mas não basta apenas aumentar a produtividade, trata-se de aumentar a produção utilizando menos recursos. Observou-se, então, que a produtividade dependia muito do trabalho de cada funcionário e esse consistia no diferencial de cada organização. O objetivo é fazer com que o funcionário produza mais em menos tempo e com menos desperdício de recursos. Dessa forma o capital humano representa um dos ativos mais importantes das organizações e precisa receber o treinamento e a aprendizagem adequados para que possam obter o melhor desempenho possível (PILATTI; BEJARANO, 2005).

De acordo com Borges, Argolo e Baker (2006), as organizações estão exigindo mais de seus colaboradores, dado que as mudanças no mercado requerem dos funcionários maior atribuição de tarefas mais variadas: isso ocorre porque as estruturas organizacionais estão mais complexas e, dessa forma, os trabalhadores precisam ter uma melhor qualificação, o que demanda deles mais exigências quanto ao desempenho de tarefas e funções. Observa-se uma necessidade de adaptação do trabalhador diante do novo cenário do mercado de trabalho, e se essa mudança for facilitada pelos gestores das organizações, poderá obter melhores resultados, garantindo que o colaborador não perca seu espaço e continue desempenhando bem suas atividades.

Para conseguir fazer com que os funcionários obtenham o melhor resultado possível, os gestores precisam entender quais são suas necessidades, e tentar alinhar os anseios dos funcionários aos objetivos da organização, visto que, mesmo que uma empresa obtenha a tecnologia de produção e todo um processo produtivo bem formulado, os objetivos organizacionais podem não ser alcançados se o capital humano não estiver bem treinado e preparado para realizar as tarefas necessárias. Segundo Farah (2004), os recursos humanos podem gerar a vantagem competitiva necessária para manter a empresa. Para que os resultados organizacionais sejam alcançados e o capital humano se torne, efetivamente, vantagem competitiva, é preciso, dentre outros fatores, que os trabalhadores vejam o seu trabalho como fonte de suprimento de suas necessidades.

Pode-se dizer que uma das qualidades necessárias ao gestor atualmente é saber manter seus subordinados trabalhando com qualidade, sendo assim, verificou-se que era necessário realizar estudos a respeito dos quesitos que são capazes de influenciar o trabalhador no desempenho de suas funções, ou seja, o que eles valorizam e pode estar presente na organização onde trabalham (TAMAYO, 1998; BERGAMINI, 2002; BORGES *et al.*, 2006). Muitos estudos mostraram que satisfação e motivação são fatores que podem manter um trabalhador desempenhando o melhor de si em suas atribuições no ambiente de trabalho (TAMAYO, 1998; BERGAMINI, 1990; CURA, RODRIGUES, 1999). Mas antes de entender o que é a satisfação e a motivação no trabalho, é preciso saber quais são os atributos que exercem influência sobre eles.

Pilatti e Bejarano (2005) atentam para o fato de que melhorar a satisfação de um funcionário pode fazer melhorar a sua produtividade. Os autores afirmam que, mesmo que o aumento de produtividade e melhora no nível satisfação possam parecer duas coisas antagônicas, ou seja, aumentar produtividade requer maior esforço e desempenho, e isso causa maior desgaste do funcionário, elas não são necessariamente, incompatíveis ou totalmente independentes uma da outra. Significa dizer que uma pessoa pode estar satisfeita por conseguir desempenhar o melhor de si, mesmo que isso exija maior esforço dela (PILATTI; BEJARANO, 2005).

Bergamini (2002), observa que as pessoas agem por diferentes razões, ou seja, o que faz as pessoas realizarem suas atividades da melhor maneira difere de pessoa para pessoa. Os estudos sobre motivação e satisfação visam dar aos gestores das organizações insumos para que eles possam aplicar ao seu quadro de funcionários, aquilo que faz os colaboradores realizarem as atribuições do trabalho da melhor maneira e, conseqüentemente, evitar ou minimizar a incidência de qualquer enfermidade relacionada à execução de suas atividades no ambiente de trabalho.

É consenso que, apesar da grande importância que os temas satisfação e motivação têm recebido, não existia definição exata para ambos conceitos até poucas décadas atrás, porém, nos dias atuais alguns conceitos convergem entre si. As pesquisas feitas de cada autor sobre satisfação abordam um certo enfoque do tema, porém esse assunto é algo que possui vários aspectos que o influencia (PÉRES-RAMOS, 1980 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 59). Isso pode gerar dificuldades para os gestores das organizações na hora de aplicar alguma política com o objetivo da melhoria da satisfação e motivação dos colaboradores.

Saber o que satisfaz e o que motiva um funcionário é um desafio não apenas para os gestores de empresas privadas, mas também para os das organizações públicas. O perfil dos colaboradores das organizações públicas e privadas são diferentes, dado que todo o processo de seleção e promoção, as leis que o regem e até mesmo o perfil dos funcionários é distinto (GOLVEA; KUBO; MANTOVANI, 2011). De acordo com esses autores a administração pública no Brasil surge com forte presença do patriarcalismo e só na década de 1990 que começa a assumir um papel gerencial, focada na eficiência, onde se busca melhorar a qualidade dos serviços diminuindo os custos (GOLVEA; KUBO; MANTOVANI, 2011).

Essas mudanças na administração pública foram marcadas por muitas normas que tornaram as organizações públicas muito inflexíveis. A alta burocracia gerou uma incapacidade dessas organizações em acompanhar as mudanças externas que ocorrem, fazendo com que essas não sejam capazes de atender as novas demandas geradas pela sociedade (SILVA; ARAÚJO; JÚNIOR, 2012).

Silva, Araújo e Júnior (2012) observaram que as políticas de recursos humanos nas organizações públicas se tornaram ineficientes e incapazes de acompanhar os modelos adotados nas organizações privadas. Só nos tempos atuais é que se vê nas organizações públicas, uma tentativa de se adotar uma administração gerencial, em substituição à aquela que é altamente burocrática, ineficaz e incapaz de atender as demandas da população. Essa morosidade, conforme apresenta Esteve (1999), pode contribuir para uma deterioração da imagem do serviço público e conseqüentemente, do funcionário que está à frente desse serviço. Diante do exposto o gestor de uma organização pública precisa superar as dificuldades, principalmente as de normas legais, para manter elevados os níveis de satisfação e motivação dos seus subordinados e assim oferecer o melhor serviço ao público.

A pressão da população de sociedades democráticas pela melhoria dos serviços públicos está obrigando os gestores públicos a investir mais na qualidade dos serviços oferecidos pelo Estado, visto que a imagem de um governo está atrelada à qualidade dos serviços que ele está responsável (CARVALHO; TONET, 1994).

A população brasileira apresenta-se cada vez mais exigente em relação aos serviços prestados pelo Governo e em consequência disso, recai sobre os funcionários públicos uma maior cobrança sobre o trabalho que realizam, dado que eles estão na linha de frente da ação governamental, o que contribui para que os níveis de satisfação e motivação sejam afetados negativamente. Isso têm forçado os gestores dessas organizações a implementar novas políticas que busquem a melhoria da satisfação e a criação de condições para aumentar o nível de motivação dos empregados (CARVALHO; TONET, 1994).

Diante do exposto, o presente trabalho busca responder à seguinte questão: Existe relação entre a satisfação e a motivação dos trabalhadores da VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S/A?

## **1.1 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como objetivo identificar, empiricamente, se há relação entre a satisfação e a motivação no trabalho dos trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.

## **1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar a percepção de satisfação no trabalho dos trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.;
- Identificar a percepção de motivação no trabalho dos trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.;
- Correlacionar as percepções de satisfação e motivação no trabalho dos trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.

## **1.3 Justificativa**

Satisfação e motivação no ambiente de trabalho são temas que receberam muita atenção nos últimos anos e se mostraram muito importantes para as organizações, pois estudos apontaram que esses temas estão relacionados a alguns problemas enfrentados pelos gestores das empresas (MARQUEZE; MORENO, 2005). De acordo com o exposto por Pérez-Ramos (1990), dada a importância do referido assunto há muitos conceitos sobre satisfação e motivação no trabalho e mesmo assim não existe consenso entre eles, o que dificulta a conceituação e até mesmo implementação de métodos. Visto que ainda há vários enfoques diferentes a respeito dessas variáveis (PÉRES-RAMOS, 1980 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 59), o referido estudo poderá corroborar com resultados já encontrados ou

até mesmo averiguar se há outros fatores pouco estudados que exercem influência sobre os trabalhadores da organização.

Em um mercado cada mais desenvolvido e competitivo, as organizações precisam desenvolver estratégias para acompanhar tal evolução e se manterem competitivas, dentre essas mudanças podemos observar o rápido processo de globalização, o grande valor do conhecimento nas organizações, a importância da inovação, as parcerias entre o setor público e privado para a consecução dos objetivos propostos, entre outros (KIERNAN, 1998). Diante de todas essas modificações nas organizações, os colaboradores das mesmas passam a ter novas atribuições e cobranças que podem afetar sua saúde física e emocional, por esse motivo é importante que os gestores estejam preparados para identificar quais são os fatores que prejudicam a saúde e, conseqüentemente, o desempenho dos seus funcionários.

Pesquisar sobre motivação e satisfação em organizações públicas, além de outras variáveis do comportamento organizacional, é importante, pois, verificou-se que a partir dos anos 1990 a administração pública passou por mudanças significativas com enfoque na modernização e no enxugamento do aparelho do Estado, o que significou poupar mais com os trabalhadores do serviço público (MATOSO, 1995). Para o funcionário público isso significou aumento de cobranças dado a diminuição no número de contratações, e estagnação dos salários (MATOSO, 1995). Essas mudanças na administração pública, caracterizadas por aumento na cobrança e atribuições do funcionário associadas à retirada e redução de benefícios, assistências e estabilidade geraram grandes problemas para essas organizações e se tornaram um grande desafio para os gestores superarem (GARAY, 1997).

As mudanças ocorridas no perfil do trabalhador têm gerado muitos problemas de saúde, de comportamento e até mesmo na qualidade de vida (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). Esta pesquisa é importante para verificar quais são as conseqüências que as atribuições do trabalho e o próprio ambiente organizacional em si, exercem sobre os trabalhadores, uma vez que os baixos níveis de satisfação e motivação podem não prejudicar apenas a saúde dos colaboradores, mas também o seu desempenho na execução das atividades no ambiente de trabalho. De acordo com Locke (1984, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003), se houver insatisfação por

parte dos trabalhadores eles poderão apresentar baixa produtividade e qualidade insatisfatória do trabalho, além de absenteísmo, alta rotatividade etc.

Este trabalho também poderá servir como uma fonte de pesquisa para futuros estudos acadêmicos que visam a aplicação desses conceitos em diferentes organizações, dado que esses são temas que podem influenciar a vida de funcionários dos mais diversos tipos de organizações (REGO, 2001; MARTINEZ, 2002; ROBBINS, 2006; BORGES; ARGOLO, 2002; MOREIRA, 2011). Servirá também para subsidiar a implantação de políticas organizacionais na empresa estudada com finalidade de melhorar a motivação e satisfação de seus colaboradores.

Além do exposto, o presente estudo poderá servir como insumo para os gestores de recursos humanos possam elaborar políticas que minimizem os efeitos das novas cobranças sobre seus funcionários, levando em consideração os quesitos que mais influenciam sua satisfação e quais são os fatores que mais motivam eles no desempenho de suas atribuições no ambiente de trabalho. Este trabalho também poderá contribuir para que a organização estudada e outras organizações do setor público possam formular e implementar políticas que visem à melhoria dos níveis de satisfação e motivação de seus colaboradores, visto que é de suma importância que eles estejam nas melhores condições, físicas e mentais, possíveis para desempenhar suas atividades e entregar à população o melhor resultado possível.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A pesquisa teórica a respeito de satisfação e motivação no ambiente de trabalho é importante e propicia o desenvolvimento e fortalecimento dos conceitos, estabelecendo o entendimento de vários de seus elementos, contribuindo para a identificação dos níveis em que se pode abordar os temas.

Sendo assim, o presente referencial teórico tem como objetivo primordial, dar fundamento à pesquisa, mostrando vários estudos a respeito dos temas satisfação e motivação dos trabalhadores no ambiente de trabalho, com seus respectivos enfoques e conceitos.

### **2.1 Satisfação**

A satisfação é um tema muito estudado devido a sua grande importância para as organizações pelo fato de exercer grande influência sobre o trabalhador, sendo capaz de afetar a saúde física e mental, a forma como ele irá se comportar no ambiente de trabalho, além de repercutir na sua vida pessoal e familiar (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). Mesmo sendo muito estudado ainda é possível observar que não existe consenso a respeito de conceitos e modelos teóricos que abordam a satisfação, e isso cria dificuldades metodológicas para se estudar o tema, conforme observa Pérez-Ramos (1980, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Para Taylor (1980 apud MARTINS, 1984), satisfação pode ser entendida como uma atitude de cooperação com os objetivos da organização, ou seja, quando os interesses do funcionário estão de acordo com os objetivos da organização isso tende a despertar nele uma atitude favorável em relação ao trabalho que realiza na organização, elevando, dessa maneira, o nível de satisfação. Para Taylor (1995), o conceito de satisfação era uma atitude diretamente ligada a questões salariais e de fadiga no trabalho, e o quanto essas questões afetavam a produtividade do

funcionário. O Quadro 1, apresenta alguns dos conceitos de satisfação mais utilizados e aceitos no meio acadêmico.

Autor	Conceito
Taylor (1980 apud MARTINS, 1984)	É uma atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência de sua visão de seus próprios interesses.
Locke (1969; 1976 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 67)	Satisfação no trabalho é considerada um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e resulta da percepção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfação de seus valores importantes no trabalho.
Tamayo (1998, p. 59)	Satisfação no trabalho é uma variável multifatorial e os fatores que comumente a afetam são: a natureza do trabalho, salário, sistema de promoções e relação com colegas e gerentes.
Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p.93)	“Satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho”.
Rego (2001, p.120)	Satisfação no trabalho é uma percepção do tratamento de justiça e de respeito que o trabalhador é submetido.
Ferreira e Assmar (2004, p. 105)	Satisfação é um estado emocional positivo decorrente de avaliações acerca do próprio trabalho.
Muchinsky (2004, p. 301)	Resposta afetiva e emocional que o indivíduo estabelece com o seu trabalho e pressupõe a avaliação cognitiva e subjetiva que realiza sobre o mesmo.
Siqueira, Gomide Jr. (2004, p. 303)	Satisfação no trabalho compreende um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho que são capazes de influenciar o indivíduo, tais como colegas, chefia, o trabalho em si, promoções e o salário.
Carlotto e Camara (2008, p. 153)	Satisfação no trabalho é definida como um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os trabalhadores percebem seu trabalho.
Siqueira (2008, p. 259)	“Satisfação no trabalho significa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Sendo composta pelas dimensões, salário, colegas de trabalho, chefia, promoções e o próprio trabalho”.
Spector (2014, p. 233)	Satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos.

Quadro 1: Conceitos de satisfação no trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

Para os fins desse trabalho, o conceito de satisfação a ser adotado será o de Siqueira (2008), ele é mais amplo e é capaz de englobar vários aspectos que serão abordados na presente pesquisa, somando-se a isso, a escolha também se deve ao fato de que essa autora elaborou um dos instrumentos de pesquisa utilizado para a coleta de dados nesta pesquisa.

Quando se fala que os interesses do funcionário devem estar de acordo com os objetivos da organização pode-se observar então que para que o nível de satisfação esteja elevado ou baixo é preciso que haja um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis dos trabalhadores para com o trabalho que realizam. Essa afirmação diz respeito àquilo que os funcionários da organização percebem que está de acordo com o que eles acreditam ser importantes para eles ou não (CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

Falar em interesses dos funcionários associados aos objetivos organizacionais evidencia que o capital humano das organizações é de grande importância para que a empresa possa conseguir atingir seus objetivos estratégicos, pois só quando as pessoas se sentirem satisfeitas no ambiente de trabalho, sentindo-se capazes e entusiasmadas, a empresa poderá obter melhoria contínua na sua produtividade, e, dessa forma obter a desejada vantagem competitiva (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999). Conforme observado por Robbins (2006, p. 67) “no nível individual, não é satisfação que aumenta a produtividade e sim a produtividade que aumenta a satisfação”. O mesmo autor afirma que o oposto também é possível, ou seja, a satisfação pode gerar aumento de produtividade, porém, isso ocorre no nível organizacional, significa dizer que as empresas mais “felizes” são mais produtivas (ROBBINS, 2006, p. 68).

São vários os fatores relacionados ao trabalho apontados por pesquisadores que possuem a capacidade de influenciar a satisfação no ambiente de trabalho. Dentre eles podemos listar as condições de segurança do ambiente de trabalho, bem como a capacidade produtiva do funcionário e as políticas de treinamento e aprendizagem necessários à consecução dos objetivos propostos (PILATTI; BEJARANO, 2005).

Satisfação também é fortemente relacionada ao vínculo afetivo que o indivíduo faz no ambiente de trabalho (SIQUEIRA, 2008). Esse vínculo gera um estado emocional positivo ou negativo decorrente das atividades que desempenha. Se for um vínculo emocional positivo, o trabalhador estará satisfeito (FERREIRA; ASSMAR, 2004). Essa afirmação vai ao encontro do que Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (1999, p. 93) afirmam, pois para esses autores “satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho”.

De maneira semelhante, Siqueira e Gomide Jr. (2004) afirmam:

“Satisfação no trabalho se manifesta através de vínculos afetivos positivos com o trabalho, onde se ressaltam os bons relacionamentos existentes entre pares e com as chefias, as questões salariais, as oportunidades existentes assim como as expectativas geradas por elas, as políticas de gestão da empresa e a satisfação pelo resultado dos serviços executados, tornando-se assim, o estudo da satisfação, um elemento multidimensional.” (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004)

Conforme observado por Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) a maneira pela qual os indivíduos são tratados em uma organização pode exercer muita influência no nível de satisfação, ou seja, uma empresa que trata seus colaboradores com ética, respeito e justiça obterá funcionários mais satisfeitos. Essa afirmação tem relação com o que Siqueira e Gomide Jr. (2004) afirmaram sobre a manifestação da satisfação pelos vínculos afetivos entre pares e chefias. Esse pensamento vai ao encontro do que Rego (2001) considera, visto que para essa autora a satisfação no trabalho está relacionada à maneira pela qual o trabalhador é tratado por sua chefia no ambiente de trabalho em termos de igualdade e justiça.

Abordar sentimento de justiça e vínculos afetivos remete a ideia de subjetividade, nesse ponto para se falar de satisfação no trabalho deve-se considerar as diferenças individuais e as experiências vividas por cada indivíduo no ambiente organizacional (BERGAMINI; BERALDO, 1988). Significa dizer que toda a bagagem que o indivíduo carrega, tais como crenças, valores e atitudes, irão influenciar a avaliação que o colaborador de uma organização faz das experiências que ele teve no exercício de suas atividades (CURA; RODRIGUES, 1999). É importante frisar que os funcionários submetidos às mesmas forças internas e externas na organização, sujeitos aos mesmo eventos e circunstâncias, poderão apresentar níveis diferentes de satisfação, isso decorre do caráter subjetivo da satisfação (FRASER, 1983, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Mesmo que haja muitos estudos a respeito de satisfação no ambiente de trabalho, é importante ressaltar que os conceitos sobre esse tema só terão validade se for considerado o caráter subjetivo dessa questão, pois deve-se dar ênfase nas diferenças existentes de funcionário para funcionário, que são resultados de suas experiências vividas relacionadas a variáveis inatas (BERGAMINI; BERALDO, 1988). Conforme observado por Locke (1969; 1976 apud MARTINEZ; PARAGUAY,

2003, p. 67), “a satisfação no trabalho, decorrente da auto-avaliação do trabalho, é influenciada pela medida na qual o trabalho é compatível com valores pessoais”. Muitos fatores são estudados por terem apresentado forte correlação com a satisfação, dentre eles estão salário, a natureza do trabalho em si, as políticas de promoções que a empresa adota, as relações com colegas, pares e chefias (TAMAYO, 1998). Grabarschi (2001) corrobora afirmando que fatores como as condições do local em que serão executadas as atividades da empresa, a forma como são feitas as supervisões dos colaboradores, a maneira como se relacionam os funcionários da organização, além de condições físicas, salariais, benefícios, entre outros, irão exercer forte influência sobre o nível de satisfação dos empregados. Sendo assim, pode-se considerar a satisfação no ambiente de trabalho é uma variável multifatorial (TAMAYO, 1998).

Martinez e Paraguay (2003) categorizam os fatores causais da satisfação no trabalho em dois grupos, que são: eventos e condições e agentes. A categoria de eventos e condições enquadram o trabalho em si, pagamentos, promoções, reconhecimento e condições e ambiente de trabalho. O trabalho em si diz respeito ao conteúdo das atividades desempenhadas no ambiente de trabalho pelo funcionário, se ele considera que essas atividades são interessantes e têm um significado ele poderá ter um sentimento de realização. Diz respeito também àquilo que as atividades exigem de conhecimento e habilidade, quando o trabalho requer algum grau de complexidade que oferece um certo nível de desafio o colaborador estará mais satisfeito (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

O pagamento diz respeito ao sentimento de justiça, ou seja, se o funcionário está recebendo um valor justo pelo trabalho que desempenha no dia-a-dia, é importante lembrar que também está relacionado à segurança no emprego, ou melhor dizendo, emprego fixo, que lhe garantirá o salário todo mês (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). Promoções e reconhecimento dizem respeito à possibilidade de ascender na carreira profissional e ao tempo que isso leva para acontecer, também que o funcionário está sendo observado e recebe os créditos pelo que faz (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). As condições e ambiente de trabalho influenciam na satisfação ao passo que elas englobam todos os recursos disponíveis para execução das tarefas e também as condições para execução das mesmas, tais como unidade, temperatura, segurança, turnos de trabalho, entre outros (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Os agentes no ambiente de trabalho que influenciam a satisfação do empregado são os colegas e subordinados, supervisão e gerenciamento e empresa/organização (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). As relações estabelecidas com os colegas de trabalho podem exercer bastante influência na satisfação do colaborador ao passo que envolve confiança, colaboração para execução de atividades, amizade que pode extrapolar as relações profissionais e interferir nas relações pessoais, além de compartilhar valores e contribuir com a cultura da organização (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). A supervisão e gerenciamento são fatores importantes para a satisfação dos trabalhadores devendo ocorrer de forma facilitadora para a aprendizagem, de maneira justa e feita com competência pela chefia (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). As empresas e organizações como um todo têm a capacidade de determinar o nível de satisfação dos seus funcionários, isso devido aos seus valores e crenças, a cultura organizacional, com políticas de benefícios e promoções bem definida e realizadas com transparência, também diz respeito a competência da organização em atingir seus objetivos, pois os funcionários estarão mais motivados em organizações bem-sucedidas (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Quando os funcionários estão insatisfeitos, a organização pode sofrer muitas consequências disso, tais como absenteísmo, rotatividade, baixo desempenho e produtividade (SCHERMERRHORN JR; HUNT; OSBORN, 1999; ROBBINS, 2006). Dessa forma pode-se inferir que quando os colaboradores de uma organização não estão satisfeitos eles tendem a querer modificar essa situação. De acordo com Martinez e Paraguay (2003), esses são efeitos comportamentais e podem tender a várias ações que são respostas a emoções ruins que causam a insatisfação no trabalho.

Ausência no trabalho ou absenteísmo pode apresentar-se como uma das consequências de funcionário insatisfeitos com o trabalho, pois quando a satisfação com o trabalho é alta os colaboradores tendem a faltar menos e não faltam por motivos sem explicação (SCHERMERRHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999). Porém, é possível que, mesmo funcionários satisfeitos possam a faltar por algum motivo, tais como a ausência de supervisão ou cobrança por parte dos chefes, ou mesmo pela facilidade de conseguir atestado médico e querer emendar um fim de semana (ROBBINS, 2006). Vale ressaltar que a ausência pode ser também psicológica, dado

que o funcionário insatisfeito pode estar desinteressado do trabalho que realiza (HENNE; LOCKE, 1985; LOCKE, 1976 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Outro problema bastante comum para as organizações é a rotatividade dos empregados. Quando os trabalhadores estão mais satisfeitos com o seu trabalho há uma tendência para que eles não peçam demissão ou procurem outro trabalho (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999). Conforme observado por Robbins (2006), funcionários com alto desempenho podem receber muitas outras oportunidades de emprego e se a organização que ele trabalha não tiver a capacidade de retê-lo, oferecendo melhores condições salariais e outros benefícios, a empresa pode perde-lo.

Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn, (1999) apresentam três pontos de vista com relação ao desempenho de funcionários relacionado com a satisfação. A primeira alternativa é de que a satisfação causa o desempenho, pois, segundo essa afirmação para melhorar o desempenho no ambiente de trabalho é preciso tornar os funcionários mais felizes. A segunda alternativa é a de que o desempenho causa a satisfação, ou seja, as pessoas irão se sentir melhor no seu trabalho se estiverem tendo um bom desempenho nas suas atividades. Outra abordagem é considerar que ambos, tanto satisfação, quanto desempenho são melhorados pela recompensa, ou seja, se o que a pessoa realiza for proporcional ao tamanho da recompensa que ela recebe, então ela obterá altos níveis tanto de satisfação quanto de desempenho.

A questão da recompensa está relacionada com a justiça organizacional. Para Robbins (2006), se o funcionário não for tratado com justiça pela chefia, pela forma como procede a organização ou pela política de remuneração adotada pela empresa, ele se sentirá injustiçado, o que poderá reduzir o seu nível de satisfação. Para Robbins (2006), a satisfação está diretamente ligada à cidadania organizacional, dado que, se o colaborador perceber que está sendo tratado com justiça e equidade na empresa ele estará mais propenso a falar bem da organização da qual ele faz parte.

Em suma, é possível verificar que a satisfação no trabalho exerce considerável influência sobre o trabalhador, e com isso se observa que se funcionários estiverem insatisfeitos não apenas a organização pode sofrer as consequências disso, como

também o próprio funcionário estará sujeito a problemas de saúde e seu comportamento será capaz de prejudicar o ambiente organizacional (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

## 2.2 Motivação

A definição de motivação apresentou dificuldade semelhante à que há com a definição de satisfação, ou seja, existem muitos estudos a respeito do assunto, porém, muitos grupos adotaram enfoques diferentes sobre esse mesmo tema, além disso, a dificuldade está, não apenas em conceituar motivação no trabalho, como também encontrar mecanismos capazes de o medir e avaliar essa variável (KLEIN; MASCARENHAS, 2016). Em consequência disso, ao estudar o comportamento motivacional dos indivíduos, cada pesquisador escolhe a sua própria compreensão (BERGAMINI, 1990).

Conforme observado por Siqueira (2008), outra limitação para o desenvolvimento de instrumentos de medição de motivação é o fato de muitos deles precisarem ser adaptados e traduzidos, o que pode criar algum viés. É de suma importância observar que mesmo que haja muitos estudos, cada um com um enfoque diferente dos demais, não significa, necessariamente, que algum esteja errado, isso apenas mostra o quanto o assunto merece a atenção de pesquisadores devido a sua complexidade e multiplicidade de abordagens (BERGAMINI, 1990).

Dado o exposto por Nakamura *et al.*, (2005), originalmente, a palavra motivação vem do latim “*motivus*” e significava alguma coisa móvel, ou relativo ao movimento. Pode-se observar então a palavra motivação está intimamente ligada ao significado de movimento e quando relacionada a ação das pessoas, ou o que as faz querer agir, mostra uma relação com aquilo que faz os indivíduos buscarem por novos horizontes ou novas conquistas. Está relacionado àquilo que alimenta o ânimo das pessoas no esforço de conseguir conquistar seus objetivos (NAKAMURA *et al.*, 2005). Na mesma linha de pensamento, Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn, (1999, p. 86), afirmam que “a motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho”.



De maneira semelhante, Robbins (2006, p. 132) conceitua motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. O Quadro 2 apresenta diversos conceitos a respeito de motivação.

Autor	Conceito
Maslow (1954, apud ROBBINS, 2006, p. 133)	A motivação surge com o atendimento a cinco níveis de hierarquizados de necessidades, a saber: fisiológicas, segurança, social, estima, autorrealização.
Herzberg (1959, apud ROBBINS, 2006, p. 135)	A motivação no trabalho é resultado de fatores intrínsecos (ou motivacionais), ou seja: oportunidades de crescimento, reconhecimento, realização e nível de responsabilidade das atividades.
McGregor (1960, apud ROBBINS, 2006, p. 133)	A motivação dos indivíduos na organização depende de um conjunto de premissas capazes de moldar seu comportamento, podendo ser a Teoria X e a Teoria Y, conforme apresentado neste capítulo.
McClelland (1961, apud SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999, p. 88)	As pessoas são motivadas por três necessidades básicas que podem ser adquiridas: realização, associação e poder. As pessoas estarão mais motivadas quando o trabalho delas proporcionar as condições de sanar as necessidades que consideram mais importante.
Vroom (1964, apud ROBBINS, 2006, p. 148)	A motivação depende do quanto o indivíduo esperar receber de resultado e do quanto esse resultado é importante para essa pessoa.
Adams (1965, apud ROBBINS, 2006, p. 147)	A motivação surge de uma percepção de esforço resultado de um funcionário em comparação com outro que realiza as mesmas atividades. Quando a percepção é negativa a motivação tende a criar uma ação corretora.
Locke (1968, apud ROBBINS, 2006, p. 141)	A motivação depende do quanto uma pessoa luta para conseguir alcançar um objetivo. Objetivos com maior grau de dificuldade, quando são aceitos pelas pessoas, aumentam a motivação, ao passo que objetivos muito fáceis diminuem a motivação.

Quadro 2: Conceitos de Motivação no Trabalho  
Fonte: Elaborado pelo autor

Autor	Conceito
Alderfer (1969, apud SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999, p. 87)	A motivação é influenciada por três necessidades básicas: existenciais, relacionamentos e crescimento. A frustração ou impedimento de satisfazer uma dessas necessidades pode gerar motivação para satisfazer outra.
DECI (1975, apud ROBBINS, 2006, p. 140)	A motivação intrínseca pode ser afetada por fatores externos, ou seja, atribuir recompensas a um funcionário para a realização de uma tarefa que considere importante irá resultar em diminuição da motivação para a realização da mesma.
Steuer (1989, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003)	Tensão gerada por carência das necessidades individuais
Pérez-Ramos (1990, p. 127)	"Motivação é representado por um processo de tomada de decisões que, na situação de trabalho, leva os indivíduos a executarem suas tarefas e a desempenharem suas atribuições na medida de suas melhores capacidades e esforços".
Bergamini (1997, p. 25)	Inclinação para uma ação ocasionada por uma necessidade humana.
Schermmerhorn Jr., Hunt e Osborn, (1999, p. 86)	"A motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho"
Nakamura <i>et al.</i> , (2005, p. 21)	Relacionado ao significado de movimento e quando relacionada a ação das pessoas, ou o que as faz querer agir, mostra uma relação com aquilo que faz os indivíduos buscarem por novos horizontes ou novas conquistas.
Robbins (2006, p. 132)	"O processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta".
Siqueira (2008, p. 215)	É algo relacionado com o significado do trabalho para o indivíduo, construído de maneira intrínseca e subjetiva, variando de pessoa para pessoa de acordo com as experiências de vida.

Quadro 2: Conceitos de Motivação no Trabalho (Conclusão)

Fonte: Elaborado pelo autor

Inicialmente, acreditava-se que os administradores poderiam motivar seus subordinados através de políticas punitivas que geravam o medo, essas punições poderiam ter um caráter não apenas psicológico, como também financeiro, e em casos mais extremos poderia ser também punição física (BERGAMINI, 1997). Esse enfoque a respeito de motivação tinha como princípio que a motivação poderia ser gerada por recompensa ou punição. Significa dizer que os funcionários que desempenhassem bem suas atividades seriam recompensados e da mesma maneira, os que não respondessem ao trabalho da maneira que se espera seriam

punidos. É importante ressaltar que se acreditava que a remuneração era a única recompensa capaz de motivar um indivíduo no seu ambiente de trabalho, ou seja, o quanto ele vai ganhar para desempenhar suas funções no trabalho (BERGAMINI, 1997).

Para Bergamini (1997), o desenvolvimento das organizações proporcionado pela industrialização pressionou as empresas a aumentarem significativamente o seu nível de produção, e a forma que elas encontraram de obter esse alto nível de produção foi a exploração dos funcionários. Com o tempo os trabalhadores perceberam que eles estariam prejudicando sua saúde se estivessem apenas objetivando produzir cada vez mais para obter aumento de remuneração, dessa forma passaram a priorizar outros aspectos além do financeiro. Como resultado os gestores observaram que as políticas punitivas relacionadas a remuneração eram insuficientes para motivar os funcionários, visto que aumentar salário por produtividade não era incentivo e sim um direito do trabalhador.

A motivação então está relacionada com várias questões que envolvem as necessidades sociais, esses fatores são complexos e estão em constante relação, sendo que a maneira que esses elementos se relacionam depende muito do que o indivíduo considera importante para ele mesmo (BERGAMINI, 1997). Significa dizer que existe uma questão de individualidade na motivação de um trabalhador no desempenho de suas atribuições no ambiente de trabalho, dado que, se ele realiza atividades que considera importante, isso poderá influenciar positivamente em sua motivação (BERGAMINI, 1997).

Conforme exposto, o quanto uma pessoa se esforça para conquistar seus objetivos depende do quanto ela está motivada para isso, essa motivação está relacionada com o significado do trabalho para o indivíduo, e a construção desse significado é algo intrínseco, ou seja, ocorre de forma subjetiva e varia de pessoa para pessoa de acordo com suas experiências vividas e a forma como ele se inseriu na sociedade (SIQUEIRA, 2008). Esse pensamento é favorável ao que Robbins (2006) concebe a respeito de motivação, dado que ele acredita se tratar de algo obtido do resultado de interações dos indivíduos com as situações em que ele é exposto.

Bergamini (1990) atenta para o fato de que as razões que motivam as pessoas variam de indivíduo para indivíduo, ou seja, a autora observa que existe uma grande diversidade de interesses que influenciam as ações do ser humano na busca de seus objetivos. Além disso, conforme observado por Robbins (2006) além da motivação variar entre vários indivíduos expostos à mesma situação, ela também é uma variável que muda em um mesmo indivíduo conforme muda a circunstância, ou seja, uma pessoa fortemente motivada em uma situação poderá deixar de estar motivada em outro contexto.

A diversidade de interesses está diretamente ligada às experiências de vida que cada um carrega consigo mesmo, é algo intimamente relacionada às suas crenças e valores adquiridos ao longo de toda as etapas de sua vida (BERGAMINI, 1990). Esses valores que cada um carrega consigo mesmo criam necessidades que precisam ser sanadas, a motivação então surge como a tensão gerada por essas carências e, ao passo que as necessidades são satisfeitas o indivíduo se sente cada vez mais motivado (STEUER, 1989, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Conforme exposto por Pérez-Ramos (1990, p. 127) “motivação é representado por um processo de tomada de decisões que, na situação de trabalho, leva os indivíduos a executarem suas tarefas e a desempenharem suas atribuições na medida de suas melhores capacidades e esforços”. A partir disso pode-se observar que os fatores que motivam o indivíduo contribuem para que ele continue empenhado o melhor de si nas atividades que lhes são propostas até a consecução dos objetivos propostos (ROBBINS, 2006). Sempre que uma carência é satisfeita, outra surge e assim a conduta do indivíduo é modificada para a obtenção dessa nova necessidade, e esse processo é o que o mantém motivado (BERGAMINI, 1990).

Mesmo que a motivação seja considerada pelo seu caráter intrínseco ela não é um traço da personalidade de um indivíduo, ou seja, não é algo que uma pessoa pode ter em si e quem não tiver não pode ter (ROBBINS, 2006). Ao considerar a motivação de forma intrínseca acredita-se que somente a própria pessoa é a fonte de origem de sua motivação, ou seja, não se pode aprender a motivar uma pessoa (BERGAMINI, 1990). Outra concepção é acreditar que a motivação depende de fatores externos à pessoa, ou seja, fatores extrínsecos, que podem ser representados por condições que independem da vontade individual do funcionário,

por estar inserido em um contexto ele poderá estar sujeito a vontades de superiores (BERGAMINI, 1990).

É importante enfatizar que existe uma diferença daquilo que motiva uma pessoa e o que move as ações de um indivíduo, conforme exposto por Bergamini (1990). Para essa autora o movimento é o resultado de estímulos externos e têm como princípio a questão da recompensa ou punição, sendo que em caso de daquela, a pessoa tende a aumentar suas atitudes para continuar sendo recompensada, porém, quando ela deixa de ser recompensada ela tende a voltar para a situação inicial e o movimento cessa (BERGAMINI, 1990). Pelo fato de muitos estudiosos confundirem motivação com movimento, gestores costumam acreditar que é possível aumentar a motivação de seus funcionários através de recompensas e promoções (BERGAMINI, 2002).

O movimento é causado por fatores extrínsecos e não necessariamente geram a satisfação (BERGAMINI, 2002), eles apenas inibem as condições que podem gerar insatisfação nos empregados no ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2004). Já a motivação é resultado de fatores intrínsecos, dentro do próprio indivíduo, formada por impulsões interiores, valores, crenças e experiências pessoais (BERGAMINI, 2002), o que significa que não se pode fazer generalizações, e ela possui um caráter emotivo, individual e psicossocial, dado que está fortemente atrelada a fatores inconscientes da pessoa, ou seja, forças propulsoras internalizadas por um indivíduo em suas experiências de vida (BERGAMINI, 1990).

Sendo assim, visto que as pessoas não são motivadas por outras, e cada uma possui um conjunto de talentos latentes que precisam ser desenvolvidos e transformados em ações, cabe aos administradores criarem as condições necessárias para que os seus subordinados desenvolvam suas competências. Dessa forma criam-se condições que irão motivar os colaboradores a trabalhar conforme as orientações da organização, criando sinergia (BERGAMINI, 1997).

Conforme o exposto, muitos estudos a respeito de motivação foram desenvolvidos na tentativa de criar mecanismos que pudessem medir ou até mesmo possibilitar a criação de políticas que propiciem o aumento do nível de motivação dos funcionários de uma organização. A seguir serão mostradas algumas das principais teorias de

motivação que norteiam as pesquisas motivacionais, tais como, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria X e a Teoria Y de McGregor, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a Teoria ERG de Aldefer, a Teoria das Necessidades de McClelland, a Teoria da Avaliação Cognitiva atribuída a Edward L. Deci, a Teoria da Fixação por Objetivos proposta por Edwin Locke, a Teoria da Equidade de J. Stacy Adams e a Teoria da Expectativa de Victor Vroom.

Para a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow a motivação do ser humano é composta por cinco categorias, a saber: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização, sendo que as fisiológicas são as primeiras e autorrealização a última. Hierarquizar as necessidades significa que para se chegar à próxima categoria, deve-se ter a anterior conquistada. A primeira categoria, a fisiológica, consiste nas necessidades do corpo humano, depois que ela for suprida o ser humano precisa de segurança contra os danos físicos e emocionais. Conquistada essa segunda etapa, a pessoa busca ser aceita em algum grupo, essa é uma necessidade de relacionamento. Posteriormente, quando conseguir ser aceito em algum grupo o indivíduo precisa ter autoestima elevada, ou seja, precisa ter amor próprio e respeito dos outros. Sanada essa necessidade, o indivíduo busca sua autorrealização, o que significa dizer que ele se tornou tudo aquilo que ele é capaz de ser. Maslow descreve essas necessidades como uma pirâmide, em que as necessidades fisiológicas são a base e as necessidades de auto realização formam o topo (ROBBINS, 2006).

A teoria de McGregor divide os seres humanos em duas categorias baseadas na forma como eles se comportam no ambiente de trabalho, a saber, Teoria X e Teoria Y, a primeira com enfoque negativo e outra positivo. A Teoria X têm uma visão ruim quanto as atitudes das pessoas no trabalho, pois para eles os funcionários são preguiçosos e tentarão fazer o menor esforço possível para realizar o trabalho, por esse motivo precisam ser controlados, coagidos ou até mesmo ameaçados para que possam desempenhar suas atribuições, são pessoas que não gostam de assumir responsabilidades e preferem trabalhos que lhe ofereçam segurança. A Teoria Y trata das pessoas que gostam de trabalhar e assumem isso de maneira natural, pois para elas pode ser parte da diversão do dia-a-dia, são trabalhadores que preferem autonomia e buscam o melhor resultado do seu trabalho com comprometimento,

elas gostam de responsabilidade e de assumir certos riscos que lhe proporcionem algum ganho (ROBBINS, 2006).

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg afirma que o indivíduo é influenciado no ambiente de trabalho por questões relacionadas em duas dimensões que são os fatores intrínsecos e os extrínsecos. Os fatores intrínsecos são fatores motivacionais e correspondem àquilo que o funcionário julga de importância para si mesmo, tais como oportunidades de crescimento pessoal, ser reconhecido pelo trabalho que realiza, o quanto assume de responsabilidade e realização pessoal. Os fatores extrínsecos são denominados como fatores de higiene ou ambientais, como a forma em que ocorre a supervisão, a remuneração oferecida pela empresa, as condições ambientais e físicas da organização, e segurança. Herzberg afirma que fatores extrínsecos não garantem que o funcionário esteja motivado, pois eles apenas minimizam a possibilidade de o funcionário ficar insatisfeito. Para motivar o funcionário deve-se focar nos fatores intrínsecos, conhecidos, também, como fatores motivacionais, pois apenas eles podem influenciar a motivação dos indivíduos (ROBBINS, 2006).

Clayton Alderfer desenvolveu a Teoria ERG – *existence, relatedness and growth* - que teve como base os estudos das necessidades demonstrados por Maslow e afirma existir três grupos de necessidades especiais – existência, relacionamento e crescimento. O grupo da existência é composto pelas necessidades fisiológicas e de segurança, pois compõe as necessidades básicas de existência de um indivíduo. O grupo relacionamento é caracterizado pelo desejo de status e necessidade de se relacionar com outros indivíduos. O grupo de crescimento é composto estima e auto realização, pois tem a ver com o desenvolvimento pessoal de um indivíduo. A Teoria ERG, diferentemente da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow não considera que esses grupos são hierárquicos e a satisfação de um dependa da satisfação prévia de outro, pois para ele a supressão de um grupo de necessidades pode aumentar o desejo de uma pessoa por outro grupo de necessidades, isso é o que se chama frustração-regressão (ROBBINS, 2006).

Já a Teoria das Necessidades de McClelland é dividida em três categorias: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação. A primeira diz respeito a uma luta por sucesso, em que o indivíduo busca atingir os

padrões estabelecidos como os de excelência. A segunda categoria de necessidades está relacionada à capacidade de ser influente sobre os demais, ou seja, fazer com que os outros se comportem de uma maneira que eles não fariam em ocasiões normais. A terceira consiste na necessidade de se relacionar em sociedade e criar laços afetivos. Pessoas que enfatizam as necessidades de realização costumam buscar o sucesso incessantemente e procuram desafios, em consequência disso é que as tarefas não podem ser muito fáceis, por não apresentar desafios, e também não pode ser muito difícil, pois se a pessoa sente que é algo muito além das suas capacidades ela não estará motivada. Pessoas com necessidades de poder querem obter status e têm muita preocupação com prestígio e o quanto está exercendo influência sobre os demais. Por último, pessoas com necessidade de associação evitam situações de conflitos e tentam estabelecer-se no trabalho através de relações amigáveis em que haja compreensão mútua (ROBBINS, 2006).

Segundo Robbins (2006), a Teoria da Avaliação Cognitiva de Edward L. Deci propõe que a motivação advinda de fatores intrínsecos ao indivíduo pode ser reduzida se forem introduzidas recompensas externas. Significa dizer que quando o indivíduo recebe algum tipo de recompensa por fazer algo que ele gosta, ou que ele se sente bem fazendo, o seu prazer ou satisfação para realizar aquela tarefa irá diminuir. A teoria explica que quando as pessoas gostam de realizar determinadas atividades elas se sentem que estão no controle da situação e a partir do momento que começam a receber recompensas externas para realizar essas atividades, o fator motivacional intrínseco é reprimido e reduz a motivação para realizar a tarefa. Essa teoria tem maior validade para as atividades em nível intermediário das organizações, visto que não são muito desagradáveis e nem são muito interessantes.

A Teoria da Fixação de Objetivos proposta por Locke (1976) parte do pressuposto que as pessoas, no desempenho de suas atividades no ambiente de trabalho, obterão melhores resultados quando elas traçam metas para serem cumpridas. Ou seja, as pessoas que adotam objetivos para realizar seus trabalhos conseguem obter um melhor resultado do que aqueles que não o fazem. Essa teoria afirma também que o nível de motivação irá depender da complexidade e dificuldade que os objetivos proporcionam ao indivíduo, dado que objetivos com um grau de



dificuldade maior demandarão mais esforço e por isso ele estará mais motivado. Objetivos estabelecidos pelo próprio indivíduo são mais suscetíveis de aumentar a motivação do que os impostos pelos chefes. Para que a motivação realmente seja efetivada são necessários os requisitos de comprometimento com o objetivo, auto eficácia adequada, características da tarefa e cultura nacional condizentes com a realidade do indivíduo, além disso é preciso que se tenha um feedback das tarefas já realizadas para que seja verificado se os objetivos foram alcançados (ROBBINS, 2006).

A Teoria da Equidade atribuída a J. Stacy Adams trata do sentimento de justiça percebida pelo funcionário, pois a todo momento os trabalhadores fazem comparação entre aquilo que eles empenham para o desempenho de suas atribuições - esforço, experiência, competência e capacitação – e o que eles recebem em troca disso – a remuneração, benefícios, reconhecimento. Se ele perceber que o que ele recebe condiz com o esforço realizado ele se sentirá motivado. Essa teoria também aborda a questão da justiça sentida perante os pares, ou seja, a motivação não está apenas relacionada com o sentimento de justiça com o próprio indivíduo, mas também na comparação que ele faz dos pares. Ele compara o que recebe com o que outros colegas recebem da organização, ou seja, se a remuneração, benefícios e reconhecimento de seus pares também condiz com o esforço, experiência e competência empenhados no ambiente de trabalho. O sentimento de equidade é mais percebido quando o funcionário se vê em desvantagem, dado que as pesquisas mostraram que se o funcionário percebe receber mais do que o esperado, e mais do que seus colegas que realizam as mesmas atividades, isso não terá muita influência e sua motivação (ROBBINS, 2006).

Por fim, a Teoria da Expectativa, desenvolvida por Victor Vroom, afirma que o nível de motivação para desempenhar determinada atividade depende do quanto a pessoa acredita que essa tarefa lhe trará os resultados esperados. Essa teoria expõe uma relação causal, isso é, o funcionário irá se esforçar, dando o melhor de si, na situação em que ele acredita que resultará em uma boa avaliação de desempenho. Com uma avaliação de desempenho alta o funcionário irá obter algumas recompensas da organização e essas recompensas lhe proporcionarão o atendimento de metas pessoais. Dependendo de qual seja o enfoque da avaliação

de desempenho de uma organização, pode ser que o indivíduo não se preocupe tanto em se esforçar, ou se ele acreditar que sua avaliação será baixa, independente do que faça, ele estará desmotivado e não irá dar o melhor de si. Essa teoria pressupõe que os fatores que motivam as pessoas variam bastante e por isso não se pode criar princípios universais para explicar a motivação. Essa teoria é mais válida quando os funcionários conseguem perceber essa relação que existe entre o seu desempenho e a recompensa (ROBBINS, 2006). Além do mais, essa teoria não considera um único cenário para a motivação, ela faz vários, sempre associando os resultados com as recompensas oferecidas e como essas podem influenciar nos resultados do trabalho (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999).

Este trabalho adota como base a Teoria da Expectativa, pelo fato dela ser uma das explicações mais recentes, amplas e aceitas a respeito dos fatores que podem exercer influência na motivação dos indivíduos em uma organização (ROBBINS, 2006). Essa escolha se deve também ao fato de que essa teoria afirma ser necessário escolher os funcionários que se adequam aos objetivos organizacionais, ou seja, pessoas com metas pessoais e habilidades condizentes ao que a empresa pode lhe oferecer. Sendo assim, poderão se esforçar mais para alcançar bons resultados que lhe proporcionem suas conquistas pessoais (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999).

## **2.3 Satisfação e motivação**

Muito se discute a respeito da relação que existe entre satisfação e motivação. Por um lado, a motivação é conceituada como uma atitude dentro de um indivíduo, que determina o que ele acha importante para si e que irá influenciar o quanto ele dispenderá de esforço para alcançar determinados objetivos (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999), já a satisfação é conceituada como uma atitude com tudo o que tem relação com o ambiente de trabalho da pessoa, ou seja, não é uma atitude intrínseca (ROBBINS, 2006).

Uma das teorias que associam a satisfação e a motivação é a teoria dos dois fatores de Herzberg. Para ele havia os fatores de higiene, extrínsecos, que dizem respeito

ao ambiente de trabalho, tais como as políticas adotadas pela organização, a maneira como ocorre a supervisão pelos superiores, o salário etc., que não garantiam que o indivíduo aumentasse seu nível de satisfação no trabalho, apenas garantia que eles não iriam ficar mais insatisfeitos (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999). Os outros fatores correspondem aos fatores motivacionais, intrínsecos, esses sim são capazes de aumentar o nível de satisfação dos colaboradores de uma organização, dizem respeito ao reconhecimento, o quanto a atividade desempenhada é considerada importante pelo funcionário e o quanto ele se sente realizado no trabalho (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999).

Pedro e Peixoto (2006) afirmam haver grande interesse em estudar a satisfação dos colaboradores de uma organização no ambiente de trabalho, pois essa é uma variável que está relacionada com a motivação, além de outras variáveis. Sendo assim, a falta de motivação poderia implicar em outros problemas, tais como absenteísmo, estresse e esgotamento profissional, contribuindo para a insatisfação dos trabalhadores. Alves, Azevedo e Gonçalves (2014) vão ao encontro das afirmações de Pedro e Peixoto (2006), pois para eles a decisão de permanecer em uma profissão – no caso em estudo, a de docentes – é influenciada tanto pela satisfação quanto pela motivação.

Klein e Mascarenhas (2016) encontraram resultados que sugerem existir influência tanto de fatores intrínsecos quanto extrínsecos sobre os indivíduos no ambiente de trabalho, porém, os efeitos dessa influência variam conforme a dimensão analisada. Os resultados indicam que a evasão está relacionada com os fatores extrínsecos da motivação, ligados por exemplo, à remuneração, ao passo que a satisfação está relacionada, não apenas a esses fatores, mas também aos fatores intrínsecos, tais como a natureza do trabalho.

Klein e Mascarenhas (2016) mostram que, partindo da teoria de Herzberg, os administradores têm dois grandes desafios, a saber: reduzir fontes de insatisfação e criar condições para aumentar o significado do trabalho para os funcionários. Dessa forma, se o gestor associar metas, esforço, desempenho e recompensas o funcionário poderá se sentir realizado ao buscar aumentar seu desempenho para alcançar a meta estabelecida, dependendo do esforço dispendido e das recompensas que isso lhe trará. Sob esse enfoque, a combinação correta dos

fatores intrínsecos e extrínsecos no trabalho do funcionário poderá ser fonte de satisfação.

Em uma abordagem macro, acredita-se que as organizações com funcionários mais felizes costumam ser mais produtivas, ou seja, as organizações que possuem em seu quadro de funcionários, pessoas com alto nível de satisfação possuem um maior nível de produtividade (ROBBINS, 2006). Porém, em uma abordagem micro, considerando-se cada caso individualmente, verifica-se que ocorre o oposto, ou seja, o grande nível de produtividade individual é que possibilita um maior nível de satisfação (ROBBINS, 2006).

Outra maneira de se associar a satisfação com motivação é exposta na teoria de Vromm, pois acredita-se que desempenho e satisfação são interdependentes e quando o ambiente de trabalho adota um sistema de recompensas condizentes com o nível de esforço despendido pelo funcionário e reconhecimento pelas atividades desempenhadas, isso poderá aumentar o nível de motivação do funcionário. Com o nível de motivação elevado, o funcionário sentirá que suas necessidades estão sendo supridas e dessa forma irá se dedicar mais para obter desempenhos em alto nível. Com o desempenho elevado o colaborador terá maiores chances de obter suas recompensas, tanto de remuneração e condições de trabalho, quando intrínsecas, de reconhecimento pelo bom trabalho desempenhado. Quando ele obter as recompensas pelo trabalho feito, ele sentirá que suas necessidades estão satisfeitas, o que elevará o seu nível de satisfação (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999).

Tendo em vista o que foi exposto, o presente estudo irá abordar se existe alguma correlação entre o nível de satisfação e de motivação dos trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S/A, visto que é de suma importância saber quais são os fatores que mais afetam a vida desses colaboradores, posto que o baixo nível de ambos fatores pode estar relacionado a alguns problemas psicológicos e físicos, observados nos funcionários. Klein e Mascarenhas (2016) mostraram que os fatores intrínsecos, tais como a relevância das atividades desempenhadas e a importância das atividades para a sociedade, exercem bastante influência na satisfação de funcionários da iniciativa pública, assim como fatores extrínsecos, tais como remuneração.

Se for verificado que existe alguma correlação existente entre ambos, o estudo poderá servir de base para que futuras pesquisas sejam elaboradas afim de desenvolver mecanismos que permitam medir essas duas variáveis e na criação de ferramentas que auxiliem na implementação de políticas de gestão de recursos humanos que tenham como objetivo buscar a melhoria da produtividade através de maiores índices de satisfação e motivação de seus funcionários.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesse presente estudo foi realizada uma pesquisa com a finalidade de identificar, empiricamente, se há relação entre a satisfação e a motivação no trabalho dos trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S.A. Para a consecução do objetivo proposto, foi aplicado um questionário junto aos colaboradores dessa Superintendência. Sendo assim, esse capítulo será dedicado a descrever o método utilizado para a realização da pesquisa, e os procedimentos de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A pesquisa realizada, segundo Vergara (2000, p. 47), é do tipo descritiva, visto que esse tipo de pesquisa “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Esse conceito corrobora com Gil (2002, p. 42), pois para ele “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. A pesquisa realizada não teve como foco explicar os fatores que melhoram a satisfação e a motivação dos trabalhadores, ou seja, ela não tem como objetivo identificar as causas, mas poderá servir de base para que se desenvolva ferramentas que possibilitem tal explicação.

A pesquisa pode ser classificada, também segundo Vergara (2000, p. 48), quanto aos meios, como pesquisa de campo, pois essa classificação engloba “entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”. Essa é a classificação da pesquisa realizada, pois ela foi aplicada através de questionários junto aos trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S/A de forma presencial e em um recorte de tempo transversal, ou seja, leva-se em consideração as respostas apenas naquele dado momento em que a pesquisa foi feita.

Segundo a abordagem, a pesquisa é quantitativa, dado que esse tipo de pesquisa, de acordo com Fonseca (2002), é capaz de gerar resultados que podem ser quantificados. Para esse autor se as amostras obtidas forem consideradas representativas da população a ser estudada, seus resultados podem ser tomados como um retrato real de toda a população da pesquisa. Tendo em vista que a pesquisa foi realizada com toda a população da área em estudo, os dados brutos foram colhidos para identificar, empiricamente, se há relação entre a satisfação e a motivação no trabalho dos trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.

Foi estudado um único caso, que é o da Superintendência Financeira da VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S/A, onde aplicou-se duas escalas, uma sobre satisfação e outra sobre motivação, afim de se identificar o grau de ambas variáveis e quantificar o quanto cada funcionário está satisfeito e motivado. Vale ressaltar que esta pesquisa não tem como objetivo generalizar o resultado obtido para todas as organizações e nem para todas as Superintendências da empresa estudada.

### **3.2 Caracterização da empresa**

A VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S/A é uma empresa pública, sob a forma de sociedade por ações, vinculada ao Ministério dos Transportes, nos termos previsto da Lei nº 11.772, de setembro de 2008. Está presente em sete cidades brasileiras sendo a sede em Brasília, DF. Apresenta como função social a construção e exploração de infraestrutura ferroviária.

Atualmente, a VALEC é formada pela presidência, assessorada por um conselho administrativo e um conselho fiscal, possui quatro assessorias – de comunicação, especial, jurídica e de controle. Além disso, há quatro diretorias, a saber, de engenharia, de planejamento, de administração e finanças e de operações.

A missão institucional da VALEC é dotar o país de infraestrutura ferroviária, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para a integração nacional. Sua visão é atuar e ser reconhecida como empresa de excelência na construção e na

gestão das concessões outorgadas à própria VALEC. Dentre seus valores institucionais encontram-se a ética, transparência, segurança, excelência técnica, credibilidade, responsabilidade socioambiental e a integridade.

A Superintendência Financeira possui 64 colaboradores, entre assistentes administrativos, analistas, estagiários, tanto de nível médio, quanto de nível superior, além de 3 gerentes e 1 Superintendente. Essa área é o foco da pesquisa realizada, ela é vinculada à Diretoria de Administração e Finanças, e cabe a ela toda a execução financeira e orçamentária da empresa, tem a responsabilidade de acompanhar a liberação dos recursos financeiros de todas as fontes, a fim de avaliar a disponibilidade orçamentária e financeiras da VALEC, elaborar a programação orçamentária e financeira da organização, coordenar e promover as solicitações e acompanhamento de créditos orçamentários junto ao Governo Federal.

### **3.3 População e amostra**

A pesquisa foi realizada junto aos trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S/A, onde trabalham atualmente, 64 colaboradores, entre assistentes administrativos, técnicos, analistas administradores, analistas de contabilidade, analistas de economia, gerentes e o Superintendente. Além disso, a Superintendência conta com a colaboração de estagiários de nível médio e de nível superior.

A área em estudo é composta por 64 colaboradores, incluindo o Superintendente e os três gerentes, 34,4% são Assistentes Administrativos, 32,8% são Analistas e 32,8% são estagiários de nível médio e superior, conforme apresentado na Tabela 6. Os estagiários foram incluídos nesta pesquisa pois as atividades que eles desempenham são semelhantes às tarefas realizadas pelos funcionários efetivos, que vai além da mera atividade administrativa, sendo assim, eles contribuem significativamente para o desempenho da Superintendência Financeira.

Em relação ao sexo, a área em estudo é composta por 56,2% de funcionários do sexo masculino e 43,8 do sexo feminino, conforme apresenta a Tabela 1. Mais de



73% dos colaboradores desse setor são solteiros. Segundo a faixa etária, mais da metade dos colaboradores do setor estão entre 19 e 30 anos – 54,7%, além disso, 75% dos trabalhadores desse setor não possuem filhos.

As tabelas a seguir demonstram a composição sociodemográfica da população em estudo, no que se refere a faixa etária (Tabela 1), sexo (Tabela 2), estado civil (Tabela 3), número de filhos (Tabela 4), grau de escolaridade (Tabela 5), cargo que ocupa (Tabela 6) e tempo de empresa (Tabela 7), respectivamente.

Tabela 1: Número e proporção dos trabalhadores, segundo faixa etária.

Faixa etária	N	%
18 ou menos	6	9,4
19 a 24	20	31,3
25 a 30	15	23,4
31 a 36	7	10,9
37 ou mais	16	25,0
Total	64	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2: Número e proporção dos trabalhadores, segundo sexo.

Sexo	N	%
Feminino	28	43,8
Masculino	36	56,2
Total	64	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3: Número e proporção dos trabalhadores, segundo estado civil.

Estado Civil	N	%
Solteiro (a)	47	73,5
Casado (a)	13	20,3
Separado (a) / Divorciado (a)	2	3,1
Outros	2	3,1
Total	64	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4: Número e proporção dos trabalhadores, segundo a quantidade de filhos.

Quantidade de filhos	N	%
0	48	75,0
1	5	7,8
2	9	14,1
3	1	1,6
4 ou mais	1	1,6
Total	64	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5: Número e proporção dos trabalhadores, segundo o grau de escolaridade.

Escolaridade	N	%
Ensino Médio	6	9,4
Superior incompleto	21	32,8
Superior completo	21	32,8
Especialização	14	21,9
Mestrado	2	3,1
Total	64	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6: Número e proporção dos trabalhadores, segundo o cargo que ocupa.

Cargo	N	%
Estagiário médio/superior	21	32,8
Assistente Administrativo	22	34,4
Analista	21	32,8
Total	64	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 7: Número e proporção dos trabalhadores, segundo o tempo em que trabalha na empresa.

Tempo de trabalho na empresa	N	%
Menos de 1 ano	19	29,7
De 1 a 2 anos	5	7,8
De 2 a 3 anos	7	10,9
Mais de 3 anos	33	51,6
Total	64	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Para os fins desta pesquisa, todos os colaboradores da Superintendência Financeira (universo de pesquisa) responderam os questionários, representando então a opinião censitária de todos os trabalhadores dessa área (GIL, 2002). Visto que a Valec: Engenharia, Construções e Ferrovias S.A. é uma empresa com polos de construção em vários Estados, optou-se por realizar o estudo na superintendência financeira, que está presente na Sede da empresa em Brasília, devido a acessibilidade do pesquisador a esse departamento e disponibilidade dos funcionários em responder a pesquisa no momento de coleta.

### 3.4 Instrumentos de pesquisa

No presente estudo foram utilizados dois instrumentos – um que tem como objetivo identificar o grau de satisfação do trabalho dos funcionários e outro que busca identificar o quanto esses trabalhadores estão motivados na organização.

Para verificar o grau de satisfação será utilizado a Escala de Satisfação no Trabalho Reduzida (EST), que foi elaborado no Brasil, validado por Siqueira (2008). A versão utilizada será a reduzida, que contém 15 itens a serem respondidos em escala do tipo Likert de 5 pontos, que variam em uma escala de 1 a 5, sendo que 1 significa “Muito Insatisfeito” e 5 significa “Muito Satisfeito”, conforme apresentado na Tabela 8. Siqueira (2008) expôs que a Escala de Satisfação no Trabalho Reduzida possui

uma correlação com a Escala original de 25 itens, apresentando um coeficiente quase perfeito de  $r = 0,98$ ,  $p < 0,001$  e que os 15 itens desse tipo de pesquisa podem ser agrupados em cinco fatores que estão diretamente relacionados à satisfação no ambiente de trabalho, apresentando ótimos índices de precisão, embora ligeiramente menores que os índices da EST de 25 itens, sendo que o mais alto é o fator 2, que corresponde à satisfação com o salário ( $\alpha = 0,90$ ), os demais fatores também apresentaram ótimos índices de precisão: fator 1 – satisfação com os colegas de trabalho ( $\alpha = 0,81$ ), fator 3 – satisfação com chefia ( $\alpha = 0,84$ ); fator 4 – satisfação com a natureza do trabalho ( $\alpha = 0,77$ ); fator 5 – satisfação com as promoções ( $\alpha = 0,81$ ).

Tabela 8: Dimensões, itens e índices  $\alpha$  de precisão da escala de Satisfação no Trabalho com 15 itens.

Dimensões	Itens	$\alpha$ de Cronbach
Satisfação com os colegas	1, 4 e 14	0,81
Satisfação com o salário	3, 6 e 11	0,90
Satisfação com a chefia	10, 12 e 15	0,84
Satisfação com a natureza do trabalho	5, 8 e 13	0,77
Satisfação com as promoções	2, 7 e 9	0,81

Fonte: Siqueira *et al.* (2008, p.270, com alterações)

Para averiguar o nível de motivação dos trabalhadores na organização foi aplicado o questionário tetra fatorial, que foi elaborado por Ferreira *et al.* (2006), a partir de uma revisão de literatura (HACKMAN; OLDHAM, 1980; MCCLELLAND, 1975, 1987, 1989; LOCKE; LATHAM, 1990; ALLEN; MEYER, 1990), levando em consideração algumas sugestões de Hakstian, Rogers e Cattell (1982) e de Ford, MacCallum e Tait (1986). Essa versão possui 28 itens respondidos por uma escala do tipo Likert de 1 a 5, em que o 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 que corresponde a “concordo totalmente”, conforme apresentado na Tabela 9. As quatro dimensões analisadas pela escala tetra fatorial de motivação são: fator 1 - motivação quanto à organização do trabalho; fator 2 - motivação quanto ao desempenho, fator 3 – motivação quanto à realização e poder e, por último, fator 4 – motivação quanto ao envolvimento. A análise de sensibilidade de *Skewness* e *kurtosis* apresentaram valores próximos de 0, o que significa que o instrumento possui boa capacidade para discriminar os sujeitos face às dimensões a avaliar. Os resultados obtidos pela pesquisa foram bastante fidedignos, pois apresentaram o Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), com valores entre 0,72 e 0,84, que permitem inferir que a escala possui consistência interna.

Tabela 9: Fatores, itens e índices  $\alpha$  de precisão da escala tetra fatorial de Motivação no Trabalho com 28 itens.

Fatores	Itens	$\alpha$ de Cronbach
Motivação quanto à organização do trabalho	1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25	0,842
Motivação quanto ao desempenho	2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26	0,776
Motivação quanto realização e poder	3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27	0,773
Motivação quanto ao envolvimento	4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28	0,720

Fonte: Ferreira *et al.* (2006)

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para que fosse possível alcançar os objetivos desta pesquisa, os dados necessários foram colhidos junto aos 64 colaboradores da Superintendência Financeira da VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S/A. Os dados foram obtidos a através dos dois instrumentos aplicados. A escala de satisfação no trabalho foi elaborada e validada por Siqueira (2008). A escala tetra fatorial de motivação foi elaborada por Ferreira *et al.* (2006).

Para a aplicação dos questionários utilizaram-se algumas estratégias, visto que a referida empresa possui horário de trabalho flexível, e nem todos os colaboradores da Superintendência estão trabalhando no mesmo horário. O período de aplicação dos questionários ocorreu entre março e abril de 2017. A aplicação ocorreu de maneira presencial e transversal. Não houve a necessidade de enviar questionários por e-mail aos colaboradores, visto que todos puderam responde-los em período de trabalho.

Para maior confiabilidade das respostas foram deixadas explicações bem pautadas afim de que o respondente não tenha dúvidas quanto aos objetivos da pesquisa e ao sigilo das informações. Primeiramente, foi explicado qual o objetivo das pesquisas e posteriormente, os funcionários foram deixados a sós para que se sentissem à vontade para responder os questionários, e depois de um breve período, os mesmos foram recolhidos. Essa estratégia visa alcançar uma maior amostra de respondentes possível, para que se tenha uma maior diversidade nas respostas, e em

consequência dessa estratégia, foi possível obter as respostas de todos os colaboradores do setor em estudo, o que dá maior credibilidade à pesquisa.

As análises estatísticas dos resultados obtidos foram feitas através de programas de computador, utilizando os pacotes estatísticos necessários. Utilizou-se o programa Excel versão Windows 2016 para a tabulação dos dados e construção de tabelas. A análise de dados foi feita através do programa *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS versão 24, responsável pela análise estatística descritiva (média e desvio padrão) e de correlação dos dados (coeficiente de correlação de Spearman).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos através dos instrumentos aplicados e será feita a análise dos resultados dos questionários em conformidade com o referencial teórico apresentado.

Em primeiro lugar, serão apresentados os resultados relativos à Escala de Satisfação no Trabalho Reduzida, seguidos dos resultados da Escala Tetra fatorial de Motivação no Trabalho. Por fim, serão apresentados os resultados das correlações obtidas entre os resultados das duas escalas.

### 4.1 Resultados descritivos da Escala de Satisfação no Trabalho Reduzida

Os resultados descritivos referentes à Escala de Satisfação no Trabalho Reduzida, são apresentados na Tabela 10. É importante destacar que a percepção do respondente sobre cada item analisado será maior quanto maior for a média obtida do item em questão. Visto que a escala tipo *Likert* dos questionários aplicados varia entre 0 (muito insatisfeito) e 5 (muito satisfeito), pode-se inferir que quanto maior a média obtida, maior é o grau de satisfação do participante em relação à variável em questão.

Considerando-se o instrumento que mede a Satisfação no Trabalho, de maneira geral, as médias de resposta variaram entre 2,11 e 4,36, conforme apresentado na Tabela 10. Nessa tabela são apresentadas todas as médias, desvios padrão e coeficientes de variação dos itens da Escala de Satisfação no Trabalho Reduzida. O item que questiona a maneira como a empresa realiza as promoções de seu pessoal apresentou a menor média de satisfação (2,11). O mesmo item mostrou um desvio padrão relativamente alto (1,071), com um coeficiente de variação de 0,51, o que sugere não existir uniformidade de percepção entre os funcionários em relação à forma como a organização realiza as promoções.

O item com a maior média de satisfação é o que aborda a maneira como o empregado é tratado pela chefia (4,36), apontando um alto grau de satisfação. Esse item também apresentou um baixo desvio padrão (0,784), com um coeficiente de variação de 0,18, sugerindo que a diferença de resposta é consideravelmente baixa e a amostra de respostas bastante homogêneas, levando a crer que a percepção dos colaboradores do setor é de muito satisfeitos com a chefia.

Tabela 10: Média, Desvio Padrão e coeficiente de variação das variáveis de satisfação no trabalho segundo a EST – Reduzida

Variável	Média	Desvio Padrão	CV
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	3,95	0,785	0,20
2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta instituição	2,48	1,098	0,44
3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	3,61	1,121	0,31
4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	4,05	0,765	0,19
5. Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam	3,41	0,988	0,29
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	3,16	1,198	0,38
7. Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal	2,11	1,071	0,51
8. Com a capacidade de meu trabalho me absorver	3,22	0,899	0,28
9. Com as oportunidades de ser promovido ou ter ascensão nesta empresa	2,33	1,209	0,52
10. Com o entendimento entre mim e meu chefe	4,27	0,859	0,20
11. Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho	3,48	1,168	0,34
12. Com a maneira como o meu chefe me trata	4,36	0,784	0,18
13. Com a variedade de tarefas que realizo	3,44	0,974	0,28
14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	3,86	0,814	0,21
15. Com a capacidade profissional de meu chefe	4,28	0,654	0,15

Fonte: Dados da pesquisa

A Escala de Satisfação no Trabalho Reduzida, possui cinco fatores (Satisfação com os colegas de trabalho, Satisfação com o salário, Satisfação com a chefia, Satisfação com a natureza do trabalho e Satisfação com as promoções). A Tabela 11 apresenta a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação dos cinco fatores de satisfação no trabalho, nela as médias variaram entre 2,30 e 4,30, com uma média geral de 3,46, resultado que pode sugerir concordância. Os desvios padrão variaram entre 0,630 e 1,039, com uma média geral de 0,805, e um coeficiente de variação abaixo de 0,25, levando a crer que a população, no geral, é considerada homogênea.

Tabela 11: Média, Desvio padrão e coeficiente de variação dos fatores de Satisfação no Trabalho.

Fator	Média	Desvio Padrão	CV
Satisfação com os colegas de trabalho	3,95	0,656	0,17
Satisfação com o salário	3,41	1,039	0,30
Satisfação com a chefia	4,30	0,630	0,15
Satisfação com a Natureza do Trabalho	3,35	0,760	0,23
Satisfação com as promoções	2,30	0,942	0,41
Geral	3,46	0,805	0,23

Fonte: Dados da pesquisa

A satisfação com a chefia apresentou a maior média (4,30), o que indica alto grau de satisfação dos colaboradores com sua chefia. Vale ressaltar que o mesmo fator apresentou o menor desvio padrão (0,630), com um coeficiente de variação de 0,15, sendo assim, pode-se dizer que a percepção da população em estudo é significativamente homogênea em relação a esse fator. Esse resultado vai ao encontro dos obtidos na pesquisa de Oliveira e Gasparotto (2010), em que foi observado que trabalhadores públicos dos Correios apontam a relação com o seu superior como o item de maior satisfação, pois mais da metade (56%) se sentem satisfeitos com a forma que são tratados pela chefia.

A menor média do estudo ficou com o fator de Satisfação com as promoções (2,30), sugerindo uma população entre a indiferença e a insatisfação com relação às promoções oferecidas pela organização. Esse mesmo fator mostrou um desvio padrão ligeiramente alto (0,942) e um CV de 0,41, sugerindo que existe um certo grau de heterogeneidade nessa população em relação a esse fator de satisfação. Os resultados ainda apresentaram, nesse fator, a existência de diferença na percepção dos Analistas (média 2,333, e desvio padrão 0,823) e dos Assistentes Administrativos (média 1,652 e desvio padrão de 0,773). Esses resultados corroboram com estudos de Brandão, Lima, Cabral, Santos e Pessoa (2014) na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Ceará, onde é possível observar que, no geral, a maioria dos funcionários estão insatisfeitos com as promoções oferecidas pela organização, e o percentual de satisfeitos nesse fator é maior entre os colaboradores de cargo de nível superior, do que entre os funcionários de cargo de nível médio.



Esses resultados podem ter sido encontrados por conta do Plano de Cargos e Salários de Dezembro de 2012, onde se observa que a empresa pode conceder até dois *steps* (níveis) salariais, sendo que os empregados que obtiverem notas entre 75% e 89,9% na Avaliação de Desempenho terão direito a um *step* salarial e os empregados que obtiverem notas entre 90% e 100% na Avaliação de Desempenho terão direito a dois níveis, e por último, um *step* por antiguidade, totalizando até três *steps* anuais. A concessão dessas promoções fica limitada a 1% da despesa de pessoal anual da empresa. Desse 1%, o valor destinado aos *steps* de merecimento é de 80% e para antiguidade 20%.

Segundo essas informações é possível inferir que a baixa média de Satisfação com as promoções pode ocorrer devido a limitação orçamentária de 1% da folha salarial anual destinada às promoções dos funcionários, posto que eles não dependem apenas do próprio esforço para alcançar a promoção. Ou seja, se muitos colaboradores alcançarem a nota máxima na Avaliação de Desempenho, estarão fora da lista de promoção se o valor ultrapassar a limitação de 1% da folha salarial anual.

É possível que, no longo prazo, essa insatisfação com as promoções possa gerar desmotivação, reduzir o desempenho nas atividades realizadas, aumentar comportamentos contraproducentes e contribuir para o aumento da rotatividade. Essa afirmação pode ser corroborada pela pesquisa de Campos e Malik (2008), em um estudo com médicos do Programa Saúde da Família no Município de São Paulo, onde observou-se que quanto maior o nível de satisfação, menor é a rotatividade dos profissionais.

O fator de Satisfação com o Salário, apesar de apresentar uma média de 3,41 na escala, o que poderia indicar um certo grau de satisfação moderada, apresenta o maior desvio padrão (1,039) e um CV de 0,30, o que indica que há uma grande heterogeneidade nas respostas, dificultando conclusões claras a respeito do que os funcionários sentem em relação ao salário que recebem da empresa. Conforme observado na pesquisa, existem dois grupos de funcionários, os Assistentes Administrativos e os Analistas, e os resultados de Satisfação com o Salário mostrou grande diferença nas médias de ambos os grupos. Os Analistas apresentaram média Satisfação com o Salário de 3,561 e desvio padrão mais baixo (0,872), ao

passo que os Assistentes Administrativos apresentaram, no mesmo fator, média de 2,545 e desvio padrão de 0,935. É possível inferir, a partir desses resultados, que o alto valor do desvio padrão do fator de Satisfação com o Salário pode ser atribuído ao cargo que os funcionários ocupam, ou seja, o desvio padrão pode ter ocorrido devido às percepções diferentes que esses dois grupos têm com relação aos salários que recebem. Essa constatação é corroborada ao considerar-se o Plano de Cargos e Salários, pois, de acordo com essa norma, é possível notar que o salário dos Analistas é, aproximadamente, 3 (três) vezes maior que o salário dos Assistentes Administrativos, somando-se a isso, vemos que o valor do *step* concedido àqueles é de 4%, enquanto o valor do *step* concedido aos Assistentes é de 3,45%.

Além do mais, observa-se, informalmente, que ambos os cargos executam atividades semelhantes, ou idênticas, e esse fato contribui para que os Assistentes Administrativos se sintam injustiçados no ambiente de trabalho, pois desempenham atividades semelhantes mas recebem menos que os Analistas. Esse fato pode contribuir para que aqueles se sintam desmotivados, o que corrobora com a Teoria da Equidade (Robbins, 2006), apresentada no Capítulo 2, Seção 2.2 deste trabalho. Segundo essa teoria, ao comparar suas atividades e a de seus pares, o funcionário que observa que recebe menos pelo que realiza, sente-se injustiçado, e isso pode desmotivá-lo. Esse resultado também vai ao encontro da Teoria da Expectativa (Robbins, 2006), onde se afirma que os funcionários poderão apresentar-se desmotivados se acreditarem que não serão recompensados de maneira justa pelo trabalho que estão realizando.

Os resultados que demonstram insatisfação com Salário e com Promoções dos empregados corroboram com os resultados encontrados por Marques, Borges e Reis (2016) em uma pesquisa com servidores públicos do Estado de Minas Gerais. Seus estudos mostraram que os maiores índices de insatisfação de servidores estão relacionados aos itens salário e crescimento profissional, e esses mesmos fatores foram apontados neste estudo como os de menor índice de satisfação no trabalho. Outro resultado que vai ao encontro dos obtidos neste estudo sobre a Satisfação com o Salário é o de Pedro e Peixoto (2006), visto que sua pesquisa com professores apresentou o Salário como item de maior insatisfação percebido por professores. Outra categoria de trabalhadores que se apresentou insatisfeita com o

fator salário são os enfermeiros do trabalho, pois, em estudo realizado por Chaves, Ramos e Figueiredo (2011), foi observado que o fator salário é o que apresenta o maior percentual de funcionários insatisfeitos entre essa categoria de enfermeiros no Brasil.

A diferença no nível de Satisfação com Salários entre os Analistas e os Assistentes Administrativos também foi observada no estudo de Brandão, et. al. (2014), pois em seus trabalhos foi observado que funcionários de cargos de nível superior apresentam maior média de Satisfação do que os empregados em cargos de nível médio.

A partir das informações observadas no Plano de Cargos e Salários (PCS), somadas aos resultados de Satisfação com o Salário, infere-se que o alto valor do desvio padrão observados nessas respostas pode ser atribuído a essa diferença de tratamento entre os funcionários Analistas e os Assistentes. Infere-se ainda que o alto desvio padrão no fator de Satisfação com o Salário dos Assistentes administrativos (0,935) pode ser atribuído ao fato de que todos eles estão cursando ou cursaram nível superior, sendo que aproximadamente 70% já o concluíram, o que pode gerar neles, maiores expectativas salariais devido ao grau de escolaridade que possuem.

O fator de satisfação com os colegas de trabalho apresentou uma média ligeiramente alta (3,95), um desvio padrão baixo (0,656) e um CV de 0,17. Essa combinação de resultados sugere que os participantes estão satisfeitos com os relacionamentos que mantêm entre os pares e essa percepção se faz presente em grande parte da população, indicando considerável homogeneidade da percepção. Em relação à natureza do trabalho, a população da pesquisa se mostrou indiferente, com média de satisfação nessa dimensão de 3,35, um desvio padrão de 0,760 nas respostas e um CV de 0,23, indicando que essa percepção de indiferença é um sentimento de grande parte dos respondentes, sendo assim, é possível inferir que sob esse aspecto, a população apresentou-se homogênea.

## 4.2 Resultados descritivos da Escala Tetra fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-moti)

A Tabela 12 apresenta os resultados descritivos relativos à Escala de motivação no trabalho, nela são apresentadas as médias, os desvios padrão e os coeficientes de variação de cada item da escala multifatorial de Motivação no Trabalho. De maneira semelhante à escala anterior, essa segue um padrão que varia do 0 (Discordo Totalmente), ao 5 (Concordo Totalmente), sendo assim, quanto maior for a média obtida nas respostas de cada item, significa que maior será a percepção do respondente a respeito desta variável.

De acordo com a Tabela 12, pode-se observar, de maneira geral, que as médias desse instrumento variaram entre 2,19 e 4,22, os desvios padrão variaram entre 0,639 e 1,284 e os coeficientes de variação entre 0,15 e 0,52. O item que apresentou a menor média de percepção foi o que diz respeito a todos funcionários participarem do processo de tomada de decisões da empresa (2,19), mas, apesar da média baixa, o coeficiente de variação ficou relativamente alto (0,46), o que indica que as respostas não seguiram um padrão e a população não deu respostas homogêneas com relação a esse item.

O item que apresentou a maior média de concordância foi o que questiona se atividades diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções (4,22), indicando que os funcionários da área pesquisada concordam bastante com esse quesito. Esse mesmo item, coincidentemente, apresentou o menor coeficiente de variação do instrumento de pesquisa (0,15), sugerindo que as respostas foram homogêneas e essa percepção vai ao encontro da opinião da maioria.

Os quatro itens com a menor média são: “todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão” (2,19); “a organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais” (2,45); “existe competitividade no meu grupo de trabalho” (2,55) e; “considero que as avaliações periódicas me motivam” (2,59). É importante ressaltar que apesar das médias baixas, os quatro itens apresentaram coeficientes de variação relativamente altos (0,46, 0,52, 0,41 e 0,45, respectivamente), o que sugere não existir uniformidade nas respostas.

Por outro lado, os quatro itens com a maior média, apresentaram também, coeficientes de variação abaixo de 0,25, são eles: “sinto-me motivado (a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior” (média 4,08 e CV 0,21); “trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa” (média 4,08 e CV 0,24); “ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho” (média 4,20 e CV 0,24) e; “tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções” (média 4,22 e CV 0,15). Esses resultados indicam que os funcionários da área em estudo concordam, em sua maioria, com esses itens.

No geral, pode-se observar que existe uma maior variação nas respostas dos itens de menor média de concordância, ou seja, as respostas desses itens são heterogêneas. Por outro lado, os itens em que foram obtidas as maiores médias de concordância são os que apresentam pequenas variações nas respostas, indicando que há considerável homogeneidade entre os funcionários pesquisados.

Tabela 12: Média, Desvio Padrão e coeficiente de variação das variáveis de motivação no trabalho segundo a escala tetra fatorial de motivação (Multi – Moti).

Variável	Média	Desvio Padrão	CV
1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	3,36	1,200	0,36
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam.	2,59	1,178	0,45
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	4,20	1,011	0,24
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	3,69	0,990	0,27
5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	3,03	1,112	0,37
6. Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente.	3,70	0,971	0,26
7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	3,66	0,895	0,24
8. Considero o meu trabalho monótono.	2,95	1,147	0,39
9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	3,33	1,248	0,37
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	3,00	1,127	0,38
11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho	3,53	0,942	0,27
12. Sinto-me envolvido (a) emocionalmente com a organização.	2,88	1,120	0,39
13. O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.	3,22	1,091	0,34
14. Gosto de ser avaliado (a) no desempenho das tarefas.	3,94	0,639	0,16
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	3,80	1,143	0,30
16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	3,91	1,050	0,27
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	2,19	1,006	0,46
18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	3,72	0,951	0,26
19. Se existissem prêmios atribuídos aos melhores funcionários, percebia os como um fator de motivação profissional.	3,84	1,072	0,28
20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	3,31	1,037	0,31
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	3,75	0,992	0,26
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	4,22	0,654	0,15

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 12: Média, Desvio Padrão e coeficiente de variação das variáveis de motivação no trabalho segundo a escala tetra fatorial de motivação (Multi – Moti). (Conclusão)

Variável	Média	Desvio Padrão	Média
23. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	2,81	1,180	0,42
24. Identifico-me com a função que desempenho.	3,25	1,195	0,37
25. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.	2,45	1,284	0,52
26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	2,55	1,038	0,41
27. Sinto-me motivado (a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	4,08	0,860	0,21
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	4,08	0,965	0,24

Fonte: Dados da pesquisa

A escala tetra fatorial de motivação no trabalho é dividida em quatro fatores, a saber: motivação com a organização do trabalho; motivação para o desempenho; motivação de realização e poder e; motivação e envolvimento. A Tabela 13 apresenta as médias, os desvios padrão e os coeficientes de variação dos fatores de motivação no trabalho. De maneira geral, pode-se observar na Tabela 13 que todos os fatores apresentaram coeficientes de variação abaixo de 0,25, o que indica respostas homogêneas.

Tabela 13: Média, Desvio padrão e coeficiente de variação dos quatro fatores de Motivação no Trabalho.

Fator	Média	Desvio Padrão	CV
Motivação com a organização do trabalho	3,05	0,740	0,24
Motivação para o desempenho	3,39	0,500	0,15
Motivação de realização e poder	3,70	0,524	0,14
Motivação e envolvimento	3,44	0,439	0,13
Geral	3,40	0,551	0,16

Fonte: Dados da pesquisa

O fator de motivação com a organização do trabalho apresentou a menor média de concordância (3,05), em contrapartida, apresentou o maior coeficiente de variação (0,24). Apesar de ser o maior coeficiente de variação, ele é considerado baixo, pois está abaixo de 0,25, sendo assim, pode-se inferir que nesse quesito, a maioria da população pesquisada não concorda e nem discorda com os itens de motivação com a organização do trabalho. Esse fator está relacionado à variedade das funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e “*feedback*”. Observa-se informalmente, que não há grande variedade de tarefas na superintendência em estudo, o que pode tornar o trabalho consideravelmente repetitivo, pouco atrativo e sem grandes desafios.

Dado o exposto, é possível inferir, que a baixa média do fator de motivação com a organização do trabalho (3,05) é devido motivos expostos. Esse resultado corrobora com os estudos de Ferreira et. al. (2006), onde constatou-se também que a menor média de motivação dos funcionários de uma empresa de telecomunicações está no fator motivação com a organização do trabalho. Esse resultado é confirmado quando se observa que o item de motivação com a maior média de percepção é “Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções”, com média 4,22 de percepção. Esse resultado vai ao encontro dos obtidos por Rodrigues, Neto e Filho (2014), em um estudo realizado com funcionários públicos, onde se verificou que o trabalho em si e valor agregado apresentou-se como o maior motivador, dentre todos os fatores pesquisados por esses autores. Ou seja, é possível inferir que atividades mais diversificadas, são percebidas pelos funcionários com grande valor e são capazes de exercer muita influência em sua motivação.

Esse resultado também corrobora os estudos de Almeida e Tacconi (2015), realizado com os funcionários técnicos administrativos do Instituto Federal do Rio Grande do Norte, onde foi observado que a maioria dos funcionários acreditam que suas atividades apresentam desafios considerados e, também, importantes, e somando-se a esses resultados, foi verificado alto nível de motivação em grande parte dessa população. Sendo assim, é possível inferir que se os colaboradores percebem suas atividades sendo variadas, desafiadoras, e significativas, há considerável chance desses funcionários motivados.

Os resultados apresentados na Tabela 13 permite observar que o fator de motivação de realização e poder exerce mais influência nos participantes da pesquisa, pois apresenta a maior média de concordância (3,70) e o segundo menor coeficiente de variação (0,14). Dessa forma pode-se inferir que, no geral, a maioria dos funcionários da superintendência financeira concordam que os quesitos desse fator são importantes para sua motivação. Esse resultado sugere que os colaboradores da superintendência financeira valoram bastante as questões relacionadas às perspectivas de crescimento profissional, maior responsabilidade e reconhecimento no trabalho pela chefia, sendo que o item “ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho” apresentou a maior média de concordância (4,20). Esse resultado corrobora com os resultados de Ferreira et. al. (2006), onde também foi observado que o fator de maior média de motivação era o fator

realização e poder. Esses resultados vão ao encontro da Teoria da Expectativa de Vroom (1964, apud Robbins, 2006), onde ele afirma que o grau de força com tendência a ação para alcançar objetivos propostos depende da expectativa de resultados que possam trazer recompensas como boa avaliação de desempenho, progressão na carreira alcance de metas pessoais.

O menor coeficiente de variação (0,13) pertence ao fator motivacional relacionado ao envolvimento do funcionário com a organização, cuja média de concordância é de 3,44. Esse resultado nos permite inferir que, de maneira uniforme, os funcionários do setor em estudo, consideram que o grau de envolvimento deles com a organização exerce influência no nível de motivação no trabalho. Esse resultado vai ao encontro dos resultados de Ferreira *et. al.*, (2006) onde observou-se de forma semelhante que os funcionários de uma empresa de telecomunicações atribuem considerável importância aos fatores de motivação relacionados ao envolvimento com a organização.

O fator de motivação e envolvimento é descrito por Ferreira *et. al.* (2006) como o comprometimento do indivíduo com a organização em que trabalha. Sendo assim, como esse fator apresentou a segunda maior média entre os fatores de motivação, somado ao menor desvio padrão, é possível inferir que, de forma homogênea, os funcionários podem considerar que estar envolvido com a organização pode influenciar a motivação. Esse resultado vai ao encontro dos resultados obtidos por Pinho, Bastos e Rowe (2015), onde foi observado, em uma pesquisa feita com gestores, que o comprometimento do trabalhador com a organização é um vínculo relacionado à motivação, da mesma forma que o envolvimento com a organização.

Por último, o fator motivacional relacionado ao desempenho apresentou média de concordância de 3,39 e um coeficiente de variação de 0,15. Com esse resultado é possível sugerir que há semelhança nas respostas da população, e além disso, eles se sentem, relativamente, indiferentes em relação aos fatores motivacionais relacionados ao seu desempenho.

Os resultados observados na Escala de Motivação vão ao encontro das afirmações de Klein e Mascarenhas (2016), visto que eles afirmam que tanto fatores intrínsecos quanto extrínsecos são capazes de influenciar a motivação dos funcionários de uma



organização, mas que essa influência varia conforme a dimensão analisada. É possível notar, também, que esses resultados corroboram a pesquisa de Oliveira e Gasparotto (2010), onde verificou-se que 64% dos entrevistados são motivados quando têm reconhecimento pela chefia e poder de decisões, ao passo que apenas 34% são motivados por questões salariais, ou seja, todos são motivados tanto por fatores intrínsecos quanto por fatores extrínsecos, porém aqueles exercem maior influência na motivação dos colaboradores, resultado esse que corrobora com este estudo, visto que a maior média de Motivação ficou com o fator de Realização e Poder.

### **4.3 Correlação entre Satisfação e Motivação**

A Tabela 14 apresenta diversos índices de correlação entre os fatores estudados neste trabalho, muitos deles apresentaram níveis de significância de 1% e de 5%. Visto que os dados obtidos pela pesquisa realizada não formaram uma nuvem comportada, mas ainda assim, possível notar uma correlação positiva entre alguns fatores, o coeficiente utilizado é o de Spearman (LIRA, 2004). Ainda segundo essa autora, esse é um método não-paramétrico que não tem como objetivo fazer quaisquer suposições e foi utilizado porque os dados da pesquisa não apresentaram distribuição normal.

Tabela 14: índices de correlações ( $\rho$ ) entre os fatores

	Fatores de Satisfação					Fatores de Motivação			
	Com os colegas de trabalho	Com o salário	Com a chefia	Com a Natureza do Trabalho	Com as promoções	Com a organização do trabalho	Para o desempenho	Realização e poder	Envolvimento
Com os colegas de trabalho	1	0,384**	0,379**	0,064**	-0,017	0,210	0,145	0,182	0,141
Com o salário	-	1	0,326**	0,478**	0,574**	0,717**	0,359**	0,217	0,041
Com a chefia	-	-	1	0,239	0,179	0,368**	0,467**	0,430**	0,137
Com a Natureza do Trabalho	-	-	-	1	0,607**	0,698**	0,394**	0,227	0,238
Com as promoções	-	-	-	-	1	0,788**	0,447**	0,273*	0,197
Com a organização do trabalho	-	-	-	-	-	1	0,587**	0,390**	0,220
Para o desempenho	-	-	-	-	-	-	1	0,600**	0,408**
Realização e poder	-	-	-	-	-	-	-	1	0,353**
Envolvimento	-	-	-	-	-	-	-	-	1

Nota 1: dados obtidos com a aplicação do questionário. Nota 2: Dados obtidos por meio da análise estatística do SPSS. \*\*nível de significância com  $p < 0,01$ . \*nível de significância com  $p < 0,05$ .

É importante ressaltar que o coeficiente  $\rho$  (rho) pode variar entre -1,0, que representa uma correlação negativa perfeita, e 1,0, representando uma correlação positiva perfeita (LIRA, 2004). O teste de correlações resultou em coeficientes de correlação entre -0,17 e 0,788 e significâncias no nível de 0,01 (99% de confiança que a correlação seja verdadeira e 1% que com chance de erro) e no nível de 0,05 (95% com probabilidade que a correlação seja verdadeira e 5% com probabilidade de erro). Os resultados de correlação serão interpretados conforme apresentado na Tabela 15.

Tabela 15: interpretação dos coeficientes de correlação  $\rho$

Valor de $\rho$ (+ ou -)	Interpretação
0,00 a 0,29	Correlação fraca
0,30 a 0,59	Correlação moderada
0,60 a 0,89	Correlação forte
0,90 a 1,00	Correlação muito forte

Fonte: Lira (2004, p. 41, adaptado)

Ainda considerando os índices de correlação obtidos na pesquisa mostrados na Tabela 14 podemos observar o quanto os fatores de motivação e de satisfação estão correlacionados entre si. É possível notar que a grande maioria dos coeficientes de correlação são positivos, levando a crer que as variáveis caminham numa mesma direção. Observou-se forte correlação entre fatores das variáveis de satisfação e de motivação, o que indica a possibilidade de existência de uma relação de dependência entre elas.

Pode-se observar que em um nível de significância de 0,01, existe uma correlação moderada do fator de motivação para o desempenho com os fatores de satisfação: com o salário (0,359); com a natureza do trabalho (0,394); com as promoções (0,447); com a chefia (0,467). O teste estatístico permite concluir que esse resultado é verdadeiro em 99% dos casos. Infere-se desse resultado, então, que o desempenho dos funcionários pode estar positivamente relacionado com satisfação com o salário, a natureza do trabalho, as promoções e a chefia. Sendo assim, um aumento do desempenho dos funcionários pode estar moderadamente relacionado com o aumento desses fatores de satisfação. O mesmo fator apresentou correlação fraca com a satisfação com os colegas em um nível de significância maior que 0,05. Esses resultados corroboram com os estudos de Klein e Mascarenhas (2016), pois

eles identificaram que, tanto os fatores intrínsecos, como satisfação com promoções e com a natureza do trabalho, como os fatores extrínsecos, relacionados a salário e relação com a chefia, exercem influência na motivação dos funcionários.

Visto que a maioria dos fatores de satisfação estão, moderadamente, correlacionados com motivação para o desempenho, obtêm-se insumos para retornar à discussão exposta por Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), a respeito das três hipóteses: a satisfação melhora o desempenho; o desempenho melhora a satisfação ou; ambos melhoram quando há recompensas.

Na primeira hipótese, os autores sugerem que para aumentar o nível de desempenho é preciso melhorar a satisfação dos funcionários, tornando-os mais felizes. Na segunda hipótese, os autores propõem que a organização precisa investir em treinamentos e capacitações que permitam aos seus colaboradores o aumento de desempenho, e dessa forma o aumento da satisfação seria uma consequência do aumento no desempenho. A terceira hipótese é a de que ambos, desempenho e satisfação, estão relacionados às recompensas, ou seja, se os colaboradores tiverem a percepção de que são gratificados de maneira justa, estarão mais motivados a aumentar seu desempenho e mais satisfeitos (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999). É importante observar que o fator de motivação para o desempenho e os fatores de satisfação estão, de forma moderada, positivamente correlacionados, indicando que o aumento de um pode corresponder também, a um aumento no outro, conforme as três hipóteses levantadas. No entanto, por conta das técnicas de análise de dados empregadas neste estudo, não é possível identificar se existe relação preditiva entre essas variáveis na Organização estudada.

Em um nível de significância de 0,01, o mesmo fator motivacional (motivação para o desempenho), está moderadamente correlacionado com o fator motivacional de envolvimento (0,408), ou seja, é possível afirmar com 99% de precisão que funcionários envolvidos com o setor pesquisado podem estar motivados a ter um bom desempenho.

Com um nível de significância de 0,01, a pesquisa mostrou que existe uma correlação forte entre fatores da mesma variável de motivação, são elas: motivação para o desempenho e motivação para realização e poder (0,60). A partir desse

resultado é possível inferir que os fatores que influenciam o desempenho estão, positivamente, relacionados às percepções de realização e poder dos funcionários da organização, depreende-se então que, numa probabilidade alta, os funcionários com maior nível de realização e com mais poder de decisão, tenderão a estar mais motivados em aumentar seu desempenho.

Esse resultado corrobora com a teoria de McClelland (1989), pois para esse autor existem três necessidades básicas que motivam as pessoas para melhorar seu desempenho na organização, e dentre essas necessidades estão as de realização, poder e afiliação (FERREIRA *et al.*, 2006). A necessidade de realização consiste em querer sempre dar o melhor de si e ser excelente na consecução das atividades na organização, ao passo que a necessidade de poder traduz o desejo de prestígio e capacidade de influenciar os colegas (FERREIRA *et al.*, 2006).

O fator motivacional de envolvimento, além de se mostrar moderadamente correlacionado com a motivação para o desempenho (0,408), também está correlacionado com a motivação de realização e poder (0,353), ambos com nível de significância de 0,01. Segundo Allen e Mayer (1990; 1991, apud FERREIRA *et al.*, 2006), o envolvimento do indivíduo com a organização depende muito do quanto ele aceita os valores e os objetivos da empresa. Sendo assim, é possível afirmar que, quando um funcionário está envolvido com a organização, ele poderá estar motivado a melhorar seu desempenho, sua realização profissional.

O fator de motivação com a organização do trabalho mostrou-se fortemente correlacionada com os fatores de satisfação com: salário (0,717); natureza do trabalho (0,698) e; promoções (0,788). Todas essas correlações com nível de significância de 0,01. Além disso, esse fator mostrou-se moderadamente correlacionado com satisfação com a chefia (0,368) com nível de significância de 0,01 e correlação fraca com satisfação com os colegas de trabalho (0,210) com nível de significância superior a 0,05.

Conforme observado, os dois maiores índices de correlação de satisfação com motivação ocorreram entre o fator de motivação com a organização do trabalho e satisfação com salário (0,717) e aquele com satisfação com as promoções (0,788). Esse resultado reafirma o que Tamayo (1998, p.61) disse, pois para esse autor “a

satisfação com o salário e a satisfação com as promoções parecem ser determinadas pelos valores da empresa”. Isso porque, segundo Ferreira et al. (2006, p. 187) o fator de motivação com a organização do trabalho corresponde a uma variedade de funções, que contribuem para a formação de uma identidade e significado do trabalho para o funcionário.

A partir dos resultados é possível observar, ainda, que dentro da variável de satisfação pode-se notar correlação do fator satisfação com o salário e os demais fatores ( $p > 0,01$ ), estando esse moderadamente, correlacionado a todos os demais: satisfação com a chefia (0,326); satisfação com os colegas de trabalho (0,384); satisfação com a natureza do trabalho (0,478) e; satisfação com as promoções (0,574), essa mais próxima de uma correlação forte. Esses resultados corroboram as afirmações de Tamayo (1998), pois, todos esses fatores ou dimensões, possuem correlação com a satisfação no trabalho.

De acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg os fatores que são capazes de aumentar a motivação dos funcionários de uma organização são: realização, reconhecimento, o trabalho em si, encargo, progresso e crescimento (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999, p. 89). Sendo assim, é possível afirmar, a partir dos resultados das correlações que, num nível de confiança de 99%, funcionários motivados com a organização do trabalho podem estar satisfeitos com a natureza do trabalho em si e satisfeitos com as promoções que a organização oferece, resultado que vai ao encontro dos argumentos apresentados na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Esse resultado também corrobora com a Teoria da Expectativa, pois a motivação dos funcionários para com a organização pode estar relacionada à capacidade que a empresa tem de oferecer recompensas organizacionais capazes de atender às metas pessoais dos colaboradores, seja por trabalhos mais gratificantes e promoções satisfatórias (ROBBINS, 2006, p. 148).

A correlação moderada entre motivação com a organização do trabalho e satisfação com a chefia (0,368) e a correlação forte entre aquela e o fator de satisfação com salário (0,717) confirma o que Klein e Mascarenhas (2006) afirmaram. Para esses autores, não apenas os fatores intrínsecos de satisfação influenciam na motivação, como também os fatores extrínsecos, além do mais, essa influência varia conforme o fator ou dimensão analisada. É importante ressaltar que os fatores intrínsecos são

os de realização e poder, reconhecimento, o trabalho em si, encargos, progresso e crescimento; enquanto os fatores extrínsecos correspondem às políticas organizacionais, qualidade da supervisão, condições de trabalho, salário, relacionamento com os pares e relacionamento com os subordinados (ROBBINS, 2006, p.135).

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Considerando que o objetivo principal deste trabalho foi identificar, empiricamente, se há relação entre a satisfação e a motivação no trabalho dos funcionários da Superintendência Financeira da VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S.A, além de identificar a percepção de satisfação e de motivação no trabalho, pode-se afirmar que os objetivos foram alcançados por meio dos resultados apresentados e da correlação entre as dimensões dos dois construtos.

Os resultados encontrados foram capazes de expressar as percepções dos colaboradores desse setor a respeito das duas variáveis em estudo, a saber, motivação e satisfação, no ambiente de trabalho, pois ambas são capazes de influenciar os indivíduos desse setor na consecução das tarefas diárias.

Em relação aos resultados obtidos na escala de satisfação no trabalho, observou-se que o menor nível de satisfação está no fator de promoções, com um coeficiente de variação relativamente alto. Esse resultado pode sugerir que haja grande disparidade na maneira como são avaliados os funcionários. Diante dessa incerteza, aconselha-se que haja maior envolvimento da organização em desenvolver mecanismos destinados a implantar planos de carreira a fim de aumentar a satisfação com esse fator, reduzindo as disparidades, criando melhores condições para que o funcionário possa progredir na organização, visto que, conforme observado nas correlações, o item de satisfação com as promoções se mostrou fortemente correlacionado com motivação para a organização com o trabalho e com o desempenho.

Ainda de acordo com o construto de satisfação, verificou-se que o nível de satisfação com a chefia é o maior, apresentando também, o menor coeficiente de variação. Diante desse resultado, pode-se deduzir que esse sentimento é geral, e que a relação entre a chefia e os subordinados é benéfica para ambos os lados. Deste modo, é possível que o diálogo entre eles ocorra sem grandes problemas.

Em relação ao construto de motivação, observa-se que o maior nível de concordância se refere ao fator de realização e poder, esse fator também apresenta



coeficiente de variação baixo. Esse resultado pode sugerir que maioria dos funcionários do setor atribuem grande importância para esse fator. Portanto, aconselha-se estudos que pesquisem as formas mais eficientes de empoderamento dos funcionários, atribuindo-lhes atividades mais gratificantes, permitindo que se sintam realizados no ambiente de trabalho. Considerando o que foi observado anteriormente no construto de satisfação, se a relação com a chefia é satisfatória, é possível que haja um diálogo com a finalidade de criar políticas para esse intuito, favorecendo que haja maior confiança do superior para com o subordinado, possibilitando que esses sintam maior autonomia para realização de suas atividades diárias.

A partir dos resultados das correlações entre os construtos, foi possível observar correlações significativas entre os fatores motivacionais da organização do trabalho e da motivação para o desempenho com os fatores de satisfação de um modo geral. Não é objetivo deste trabalho e nem da técnica de análise de dados utilizada identificar relações preditivas ou causais, mas, a partir dos resultados verifica-se que esses fatores merecem maior atenção.

Como limitação, este trabalho não permite a generalização dos resultados para toda a organização, pois o estudo foi realizado apenas com os colaboradores da Superintendência Financeira. Sendo assim, é recomendado um estudo em nível organizacional que permita uma visão mais abrangente a respeito dos construtos em estudo (satisfação e motivação) e comparação com os resultados obtidos nesse trabalho. Desse modo, será possível desenvolver políticas de pessoal que possibilitem ações mais efetivas a partir dos resultados obtidos.

Visto que há muitos estudos a respeito de satisfação e de motivação, porém, poucos que fazem uma relação entre essas variáveis, recomenda-se a realização de pesquisas deste tipo, pois ambas se mostraram importantes para as organizações, visto que exercem muita influência sobre os colaboradores e a falta de ambos pode acarretar em outros problemas (PEDRO; PEIXOTO, 2006). Recomenda-se, também, a realização de estudos semelhantes em organizações públicas, uma vez que os resultados deste trabalho corroboraram com outros estudos (ver, por exemplo, OLIVEIRA; GASPAROTTO, 2010; MARQUES; BORGES; REIS, 2016 e BRANDÃO et. al., 2014). Identificar a relação entre a motivação e a satisfação no serviço

público pode contribuir para o maior desempenho dos funcionários, da organização e, conseqüentemente, a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Em suma, diante das limitações impostas, o presente estudo alcançou os objetivos propostos, e espera-se que, a partir dos resultados apresentados e considerações feitas, outros estudos sejam realizados com o intuito de contribuir para o desenvolvimento de metodologias e teorias capazes de mensurar e contribuir para a melhoria da satisfação e da motivação no trabalho.

## 6 REFERÊNCIAS

ALVES, M. G.; AZEVEDO, N. R.; GOLÇALVES, T. N. R. Satisfação e situação profissional: um estudo com professores nos primeiros anos de carreira. *Educação e Pesquisa*, São Paulo. v. 40, n. 2, 2014, p. 365 – 381. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v40n2/aop1213.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2017.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997. ISBN 85-224-1619-2

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 30, n. 2, 1990, p. 23- 34. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol30-num2-1990/motivacao-mitos-crencas-mal-entendidos>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *RAE Executivo*. v. 1, n. 2, nov-jan 2002, p. 63 – 67. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol1-num2-2002/motivacao-viagem-ao-centro-conceito>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

BERGAMINI, C. W. *Psicologia aplicada a administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional*. São paulo: Atlas, 3ª ed., 1982.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. *Avaliação do desempenho humano na empresa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1988. ISBN 85-224-0370-8.

BORGES, L. O.; ARGOLO, J. C. T. Estratégias Organizacionais na Promoção da Saúde Mental do Indivíduo Podem Ser Eficazes? *ENAMPAD*, 2001. Disponível em: <<http://migre.me/vwclr>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

BORGES, L. O.; ARGOLO, J. C. T.; BAKER, M. C. S. Os valores organizacionais e a Síndrome de Burnout: dois momentos em uma maternidade pública. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. vol.19, n.1, 2006, p.34-43. ISSN 0102-7972. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722006000100006>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

BRANDÃO, I. F.; LIMA, L. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. Satisfação no Serviço Público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. *Revista Eletrônica de Administração*. v. 20, n. 1, 2014, p. 90 – 113. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v20n1/a04v20n1.pdf>> Acesso em: 22 de mai. 2017.

CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública*. v. 42, n. 2, 2008, p. 347 – 368. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000200007>>. Acesso em: 25 jun. 2017

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil. *PSICO*. v. 39, n. 2, 2008, p. 152 – 158. Disponível em: <<http://migre.me/vwovV>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

CARVALHO, M. S. M. V.; TONET, H. C. Qualidade na administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 28, n. 2. 1994, p. 137 – 152. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8481/7224>>. Acesso em: 09 de maio de 2017.

CHAVES, L. D.; RAMOS, L. H.; FIGUEIREDO, E. N. Satisfação profissional de enfermeiros do trabalho no Brasil. *ACTA Paulista de enfermagem*. v. 24, n. 4. 2011, p. 507 – 513. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002011000400010>>. Acesso em: 25 jun. 2017

CURA, M. L. A. del.; RODRIGUES, A. R. F. Satisfação Profissional do Enfermeiro. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. v. 7, n. 4. 1999, p. 21 – 28. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11691999000400004>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

ESTEVE, J. M. *Mal-estar docente: a sala de aula e a saúde do professor*. Bauru, São Paulo. EDUSC, 1999.

FARAH, M. F. Jr. *Pequena empresa e competitividade: desafios e oportunidades*. Curitiba: Juruá, 2004. ISBN 853-62-0755-8

FERNANDES, E. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador, BA: Casa Da Qualidade, 1996. ISBN 858565113X.

FERREIRA, A.; DIOGO, C.; FERREIRA, M.; VALENTE, A. C. Construção e validação de uma Escala Multi-fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Instituto Superior de Psicologia Aplicada – ISPA*. v. 12, 2006, p. 187 – 198. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.12/4992>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. *Cultura, satisfação e saúde nas organizações*. In: TAMAYO, A. *Cultura e Saúde nas organizações*. 2004. Porto Alegre: Artmed. ISBN 8536304154.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GARAY, A. B. S. Reestruturação produtiva e desafios da qualificação: algumas considerações críticas. Revista Eletrônica de Administração, v. 3, n. 1, ed. 5, 1997. Disponível em: <<http://migre.me/vwjrX>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. ISBN 978-85-224-2952-3

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

GOLVÊA, M. A.; KUBO, S. H.; MANTOVANI, D. M. N., 2011. Significado do Trabalho nos setores Público e Privado. Revista de Ciências Humanas. v. 45, n. 2, 2011, p. 305 – 330. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/2178-4582.2011v45n2p305>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

GRABARSCHI, I. V. S. S. Qualidade de vida no trabalho e sua influência na percepção da qualidade dos serviços: estudo de caso em Instituição de Nível Superior. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

KIERNAN, M. J. 11 Mandamentos da administração do séc. XXI: o que as empresas de ponta estão fazendo para sobreviver e prosperar no turbulento mundo dos negócios da atualidade. São Paulo: Makron Books, 1998.

KLEIN, F. A.; MACARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Revista de Administração Pública, RAP. v. 50, n. 1, 2016, p. 17 – 39. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/58592>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

LIRA, S. A. Análise de correlação: abordagem teórica e de construção dos coeficientes com aplicações. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências no Curso de Pós-Graduação em Métodos Numéricos em Engenharia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. Mudança Organizacional e Satisfação no Trabalho: um estudo com servidores públicos do Estado de Minas Gerais. Revista de Administração Pública. v. 50, n. 1, 2016, p. 41 – 58. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/58599/57059>>. Acesso em: 22 mai. 2017.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. v. 30, n. 112, 2005, p 69 – 79. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

MARTINEZ, M. C. As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador. 2002. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) - Faculdade de Saúde Pública da USP, São Paulo, 2002.

MARTINEZ, M. C. M.; PARAGUAY, A. I. B. B.; LATORRE, R. D. O. do. Relação ente satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*. v. 38, n. 1, 2004, p. 55 – 61. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102004000100008>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. v. 6, 2003, p. 59 – 78. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>>. Acesso em: 14 no. 2016.

MARTINS, M. C. F. Satisfação no Trabalho: Elaboração de Instrumento e Variáveis que afetam a Satisfação. 1984. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) – Universidade de Brasília, Brasília, 1984.

MATTOSO, J. A Desordem do Trabalho. São Paulo: Página Aberta, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. Fundamentos de administração: manual compacto para cursos de formação tecnológica e sequenciais. São Paulo: Atlas, 2004. ISBN 85-224-3801-3

MOREIRA, R. S. A Relação entre a Motivação no Trabalho com a Síndrome de Burnout em Funcionários Públicos Administrativos na Amazônia. *Revista de Administração de Roraima*. v. 1, n. 1, 2011, p. 185 – 205. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.18227/rarr.v1i1.576>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

NAKAMURA, C. C.; FORTUNATO, J. C.; ROSA, L. M.; MARÇAL, R.; PEREIRA, T. A. A.; BARBOSA, D. F. Motivação no Trabalho. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, v. 2, n. 1, 2005, p. 20 – 25. Disponível em: <<http://migre.me/vwnkg>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

OLIVEIRA, N. F.; GASPAROTTO, A. M. S. Motivação nas Organizações. *Revista Interface Tecnológica*. v. 7, n. 1, 2010, p. 93 – 102. Disponível em: <<http://159.203.166.88/index.php/interfacetecnologica/article/view/48>>. Acesso em: 25 de mai. 2017.

PEDRO, N.; PEIXOTO, F. Satisfação profissional e auto-estima em professores dos 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico. *Análise Psicológica*. v. 24, n. 2, 2006. p. 247 – 262. Disponível em: <<http://publicacoes.ispa.pt/index.php/ap/article/view/167/pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2017.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no Trabalho: Abordagens Teóricas. *Psicologia USP*. v. 1, n. 2, 1990, p. 127 – 140. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

PILATTI, L. A.; BEJARANO, V. C. Qualidade de Vida no Trabalho: Leituras e Possibilidades no Entorno. In: GOLÇALVES, A.; GUTIERREZ, G. L.; VILARTA, R. *Gestão da Qualidade de Vida na Empresa*. Campinas, SP: IPES Editorial, 2005. p. 85 – 104.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando seus significados entre gestores. *Revista de Administração Contemporânea*. 3ª ed. especial, v. 19, art. 3, 2015, p. 288 – 304. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151635>>. Acesso em: 25 jun. 2017

REGO, A. Percepções de justiça: Estudos de Dimensionalização com Professores do Ensino Superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. v. 17, n. 2, 2001, p. 119 – 131. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722001000200004>>. Acesso em: 17 nov. 2016

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 978-85-7605-002-5

RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; FILHO, C. G. As influencias na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*. v. 48, n. 1, 2014, p. 253 – 273. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>>. Acesso em: 25 jun. 2017

SCHERMERHORN JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed., 1999. ISBN 978-85-7307-539-7.

SILVA, L. C. J.; ARAÚJO, P. C. D.; JÚNIOR, E. R. A percepção dos Gestores quanto às Estratégias de Remuneração e a Motivação no Trabalho: Um Caso no Judiciário da Amazônia Brasileira. *Revista de Administração de Roraima, RARR*. ed. 2, v. 2, 2012, p. 78 – 94. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18227/rarr.v2i2.1140>. Acesso em: 23 mar. 17.

SIQUEIRA, M. M. Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. Dissertação (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. ISBN 9788536311210.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2009, p. 357 -379. Porto Alegre: Artmed ed.

SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 4ª ed., 2014. ISBN 9788502180444

TACCONI, M. F. F. S.; ALMEIDA, I. C. S. Satisfação e Motivação dos funcionários no IFRN – Campus Natal Central. Holos. v. 5, 2015, p. 367 – 378. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2292/1162>>. Acesso em: 25 jun. 2017

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. Revista de Administração, São Paulo – RAUSP. v. 33, n. 3, 1998, p. 56 – 63. Disponível em: <[http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num\\_artigo=133](http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=133)>. Acesso em: 17 nov. 2016.

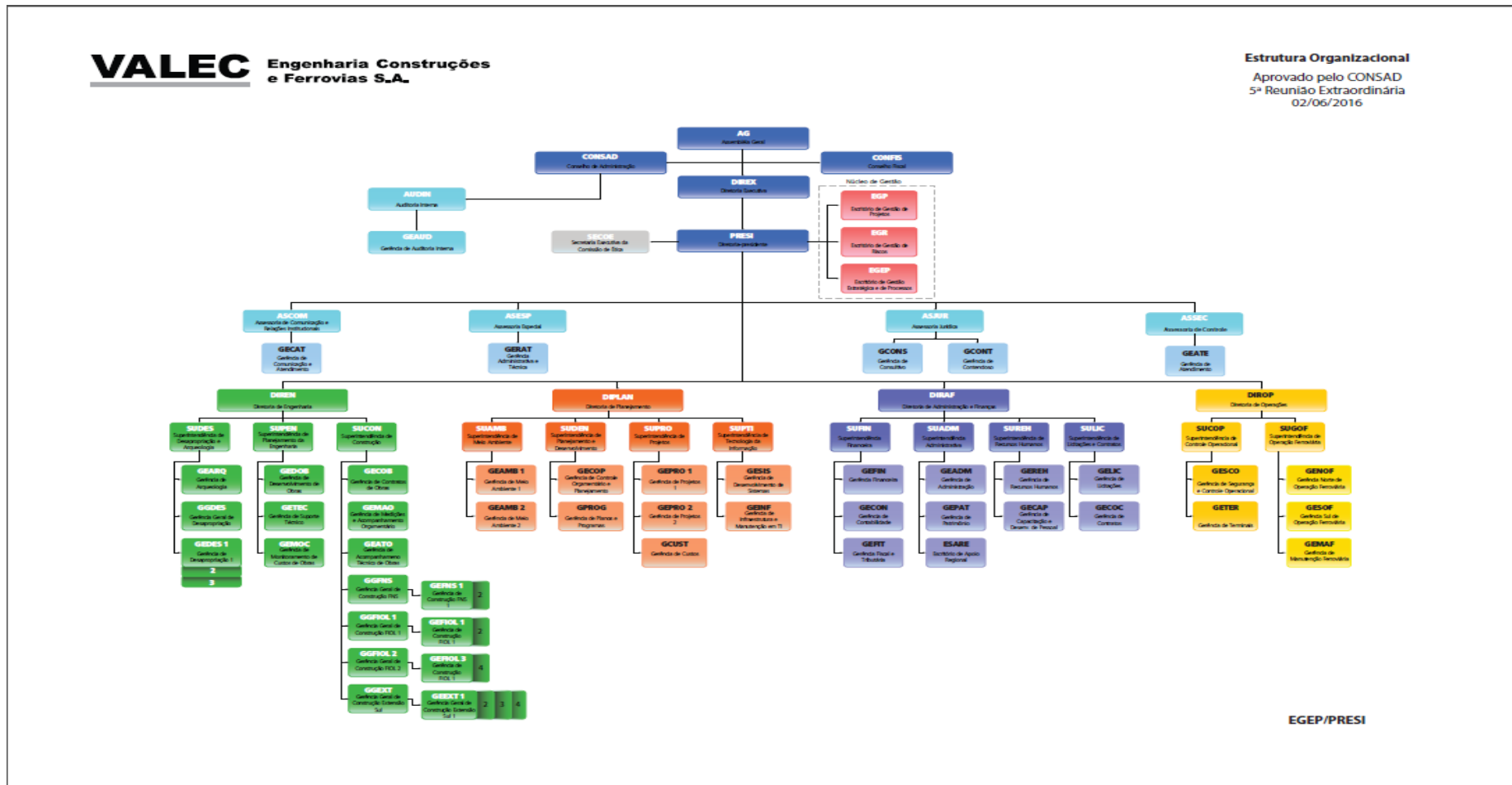
TAYLOR, F. W. Princípios de Administração Científica. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1995. ISBN 85-224-0513-1

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração, 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999. ISBN 8502028693.



# Anexo A – Organograma da VALEC: Engenharia, Construções e Ferrovias S/A



## Anexo B – Questionário de satisfação e motivação no trabalho

### Questionário de Satisfação e Motivação no Trabalho

Prezado (a) participante,

Meu nome é Paulo Giovanni Cabreira Macedo e estou concluindo o curso de Administração na Universidade de Brasília. Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão de curso, que trata sobre satisfação e motivação no trabalho. Este trabalho é orientado pela professora Mariana Carolina Barbosa Rêgo, do Departamento de Administração da UnB (FACE/ADM/UnB).

Desta forma, venho pedir-lhe, por favor, que responda este questionário. O tempo médio de respostas é 10 minutos. Suas respostas serão mantidas no mais absoluto sigilo e confidencialidade. Não precisa assinar, os dados não serão identificados e as respostas serão analisadas de forma agregada. É importante ressaltar que as questões sociodemográficas buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Pedimos que responda com o máximo de sinceridade possível. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas, todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa. Procure não deixar questões em branco.

Caso queira obter retorno sobre os resultados desta pesquisa, encaminhe um e-mail para [pgiocama@hotmail.com](mailto:pgiocama@hotmail.com).

Informações sociodemográficas:

1 - Idade: (  )18 ou menos (  )19 a 24 (  )25 a 30 (  )31 a 36 (  )37 ou mais

2 - Sexo: (  )Feminino (  )Masculino

3 - Estado civil:

(  )Solteiro(a)

(  )Casado(a)

(  )Separado-Divorciado

(  )Viúvo(a)

(  )Outros:\_\_\_\_\_

4 - Possui filhos: (  )Não (  )1 (  )2 (  )3 (  )4 ou mais

5 - Grau de Escolaridade:

- ( ) Ensino Médio  
 ( ) Superior Incompleto  
 ( ) Superior Completo  
 ( ) Especialização  
 ( ) Mestrado  
 ( ) Doutorado

6 - Cargo que ocupa:

- ( ) Estagiário nível médio/superior ( ) Assistente administrativo ( ) Analista

7 - Possui função ou cargo comissionado: ( ) Sim ( ) Não

8 – Tempo de trabalho na empresa:

- ( ) Menos de 1 ano ( ) De 1 a 2 anos ( ) De 2 a 3 anos ( ) mais de 3 anos

### Medida de Auto-Avaliação de Satisfação no Trabalho

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos de seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5), que melhor representa sua resposta.

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta instituição.	① ② ③ ④ ⑤
3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	① ② ③ ④ ⑤
5. Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam.	① ② ③ ④ ⑤
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	① ② ③ ④ ⑤
7. Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.	① ② ③ ④ ⑤

8. Com a capacidade de meu trabalho me absorver.	① ② ③ ④ ⑤
9. Com as oportunidades de ser promovido ou ter ascensão nesta empresa.	① ② ③ ④ ⑤
10. Com o entendimento entre mim e meu chefe.	① ② ③ ④ ⑤
11. Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
12. Com a maneira como o meu chefe me trata.	① ② ③ ④ ⑤
13. Com a variedade de tarefas que realizo.	① ② ③ ④ ⑤
14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
15. Com a capacidade profissional de meu chefe.	① ② ③ ④ ⑤

### Medida de Auto-Avaliação de Motivação no Trabalho

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos de seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou não com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5), que melhor representa sua resposta.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	① ② ③ ④ ⑤
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam.	① ② ③ ④ ⑤
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	① ② ③ ④ ⑤
5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	① ② ③ ④ ⑤
6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	① ② ③ ④ ⑤
7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	① ② ③ ④ ⑤
8. Considero o meu trabalho monótono.	① ② ③ ④ ⑤
9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	① ② ③ ④ ⑤
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	① ② ③ ④ ⑤
11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho	① ② ③ ④ ⑤

12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	① ② ③ ④ ⑤
13. O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.	① ② ③ ④ ⑤
14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	① ② ③ ④ ⑤
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	① ② ③ ④ ⑤
16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	① ② ③ ④ ⑤
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	① ② ③ ④ ⑤
18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	① ② ③ ④ ⑤
19. Se existissem prêmios atribuídos aos melhores funcionários, percebia os como um fator de motivação profissional.	① ② ③ ④ ⑤
20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	① ② ③ ④ ⑤
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	① ② ③ ④ ⑤
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	① ② ③ ④ ⑤
23. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	① ② ③ ④ ⑤
24. Identifico-me com a função que desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
25. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.	① ② ③ ④ ⑤
26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	① ② ③ ④ ⑤
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	① ② ③ ④ ⑤