

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS**

ANNE ELYSE REGIANI UEMURA

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO E ESTRESSE DE UMA EMPRESA DO
VAREJO DE CURITIBA E SUA RELAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**CURITIBA
2015**

ANNE ELYSE REGIANI UEMURA

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO E ESTRESSE DE UMA EMPRESA DO
VAREJO DE CURITIBA E SUA RELAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós Graduação em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

Orientador: Prof. Egídio José Romanelli, Dr.

CURITIBA
2015

ANNE ELYSE REGIANI UEMURA

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO E ESTRESSE DE UMA EMPRESA DO
VAREJO DE CURITIBA E SUA RELAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Curitiba, pela banca formada pelos professores:

Orientador:

Prof. Egídio José Romanelli, Dr.
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

Banca:

Prof. Adalberto Matoski, Dr.
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

Prof. Rodrigo Eduardo Catai, Dr.
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

Prof. Massayuki Mário Hara, Dr.
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

Curitiba, 01 de Junho de 2015.

“O termo de aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso”.

DEDICATÓRIA

O que seria de mim se não fosse à fé que tenho em Deus?
Ao meu marido, companheiro fiel, com quem amo compartilhar a vida.
Aos meus pais, pelas orações e força, mesmo longe.
Aos meus amigos, pelo apoio e incentivo constante.
Ao prof. Egídio Romanelli, por ter confiado em mim.

RESUMO

UEMURA, Anne Elyse Regiani. **Avaliação do Nível de Motivação e Estresse de uma Empresa do Varejo de Curitiba e sua Relação com a Produtividade.** 2015. 51 f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

No presente trabalho são apresentadas análises sobre motivação, estresse e produtividade no trabalho e qual a sua importância na qualidade de vida e no sucesso de uma organização. O objetivo do estudo foi avaliar o nível de motivação e estresse dos funcionários de uma empresa de Curitiba, no ramo de móveis e decorações, comprovando como isso influencia a produtividade e a rotatividade voluntária. A amostra de 27 colaboradores, dos diversos setores da empresa, foi avaliada por meio de um questionário com afirmativas e questões abertas, elaboradas pela autora. Verificou-se que a maioria dos profissionais encontra-se motivados por fatores intrínsecos e extrínsecos e com alguns sintomas de estresse, mas que com alguns pontos a serem trabalhados e revistos junto a administração da organização é possível tornar o ambiente ainda mais motivador, deixar seus funcionários satisfeitos e com isso, gerar ainda melhores resultados, mantendo a empresa cada vez mais competitiva dentro do mercado de trabalho.

Palavras-chave: Motivação. Estresse. Produtividade.

ABSTRACT

UEMURA, Anne Elyse Regiani. **Assessment of Motivation and stress level of a Retail Company of Curitiba and its Relation to Productivity.** 2015. 51 f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

In this paper are presented analyses of motivation, stress and productivity at work and its importance in the quality of life and success of an organization. The objective of the study was to evaluate the level of motivation and stress of employees at a furniture and interior design company based in Curitiba, proving how this influences the productivity and voluntary turnover. The sample was composed of 27 employees, of various sectors of the company, and was assessed by a questionnaire with open questions and statements prepared by the author. It was verified that most workers were driven by intrinsic and extrinsic factors and had some symptoms of stress, but if some issues were dealt and reviewed with the organization management, it is possible to have a more stimulating environment, with satisfied employees and thereby generate even better results, keeping the company more competitive in the labor market.

Keywords: Motivation. Stress. Productivity.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVOS	9
1.1.1	Objetivo Geral	9
1.1.2	Objetivos Específicos	9
1.2	JUSTIFICATIVA	10
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1	MOTIVAÇÃO	11
2.1.1	Teorias de Conteúdo	11
2.1.1.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades – Maslow	12
2.1.1.2	Teoria ERC – Alderfer	13
2.1.1.3	Teoria dos dois fatores - Herzberg	13
2.1.1.4	Teoria da Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas - McClelland	14
2.1.2	Teorias de Processo	14
2.1.2.1	Teoria da Expectação – Vroom	14
2.1.2.2	Teoria da Equidade – Stacy Adams	15
2.1.2.3	Teoria do Reforço – Skinner	15
2.1.3	Ciclo Motivacional	16
2.1.4	Considerações sobre Motivação do Trabalho	17
2.2	PRESSÃO E ESTRESSE	18
2.2.1	Síndrome Geral da Adaptação e suas fases	20
2.2.1.1	Reação de Alarme	20
2.2.1.2	Fase de Resistência	21
2.2.1.3	Fase de Exaustão	21
2.2.2	Burnout	22
2.2.3	Causas do Estresse	22
2.2.4	Tipos de Estresse	23
2.2.5	Considerações sobre Estresse no Trabalho	23
2.3	PRODUTIVIDADE	24
2.3.1	Considerações sobre Produtividade no Trabalho	26
3	METODOLOGIA	28
3.1	DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	28
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
5	CONCLUSÃO	46
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

APÊNDICE A	49
-------------------------	----

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, diante de um cenário econômico globalizado e competitivo, as empresas precisam se destacar de forma estratégica para alcançar e manter suas metas e objetivos sobre a concorrência. Diante da imensa oferta de recursos, matérias-primas e tecnologias de ponta, são necessárias renovações contínuas e em tempo hábil que possam contribuir para que as organizações possam vencer constantemente seus desafios.

Juntamente com todas essas transformações econômicas, sociais e tecnológicas, dentro e fora das empresas, as mesmas buscam cada vez mais, funcionários sempre prontos a enfrentar esses desafios e contribuir fortemente para os resultados buscados.

Fleury (2002, p.133) cita que "já se tornou lugar comum afirmar que o recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudança crescente e complexidade são as pessoas".

Dessa forma, nas grandes organizações, é nítido que só vencerá e terá um futuro brilhante, o funcionário que for mais veloz e competente, o mais comprometido e satisfeito, aquele que conseguir com a motivação e superação, contornar todas as pressões e o estresse do dia-a-dia.

Segundo Marras (2005, p.165):

As empresas precisam dos seus empregados como nunca para poder atingir seus objetivos e seus resultados. Principalmente hoje, com a pressão e competitividade geradas pela globalização, a qualidade do produto e o relacionamento empresa-cliente são extremamente importantes.

Um dos fatores mais importantes na relação entre trabalho e trabalhador é a motivação. O que leva uma pessoa a encontrar satisfação no seu trabalho é objeto de muitos estudos atualmente. Durante muito tempo se pensou que o que motivava o trabalhador e o levava a se interessar por suas tarefas, era unicamente a remuneração, direta e indireta. Esse era o principal motivo pelo qual ele buscava qualidade nos resultados e procurava aumentar sua produtividade. Porém, algumas abordagens mais recentes, que vão ser mais aprofundadas nesse trabalho, mostram que a questão da motivação envolve muitos elementos subjetivos e emocionais, por isso é mais complicada do que possa parecer.

O ser humano precisa que algo o estimule para então começar a agir em busca de um determinado objetivo. O impulso que leva as pessoas a agirem por necessidades reais, direcionadas por suas expectativas e suas aspirações, são estímulos voltados para o aumento da produtividade.

Portanto, a motivação de seus colaboradores é a grande responsável pelo sucesso ou fracasso de uma empresa. Estas devem se cercar ações e criar condições para que seus funcionários queiram permanecer, sendo eficazes e contribuindo para o sucesso da mesma.

Uma vez que as pessoas passam a maior parte do seu tempo trabalhando, o ambiente de trabalho tem de ser seguro, flexível e confortável, ter qualidade ergonômica, condições saudáveis de desenvolvimento das atividades e sem agentes estressores. O stress, aliado à ansiedade, a pressão do trabalho, a correria do dia-a-dia, o desgaste físico e mental, a pressão, a busca por resultados, entre outros, acaba por desmotivar o funcionário.

Mesmo que a empresa já desfrute de bons resultados, saber proporcionar aos seus colaboradores fontes de motivação, com certa pressão por resultados aplicada de forma adequada, gerando cada vez menos fatores de stress e problemas para a saúde dos funcionários, a produtividade tende a ser aumentada, assim como o comprometimento e a satisfação de todos e, conseqüentemente, a diminuição da rotatividade de pessoal.

Contudo, o grande desafio do mundo empresarial atual é conseguir dominar essas mudanças. Luta-se e desafia-se não mais somente por comida, roupas ou moradia, mas para lidar com a realidade que cada vez mais, impõe novas demandas, sejam essas externas, ou da sociedade, sejam elas internas, ou as nossas próprias.

Já o desafio dos administradores é sanar a dúvida de como é possível conseguir que as pessoas produzam sob condições em que normalmente não estariam motivadas para trabalhar.

O presente trabalho se encontra estruturado da seguinte maneira:

Capítulo 1 - Introdução: Dentro de uma contextualização sobre o tema, delimita os principais assuntos a serem tratados, justificando a escolha do mesmo e definindo os objetivos, gerais e específicos a serem atingidos com a pesquisa;

Capítulo 2 – Motivação: Conceitua e define a motivação, cita suas teorias e demonstra como ela interfere no andamento e no rendimento dos trabalhos;

Capítulo 3 – Pressão e Estresse: Conceitua e define o estresse e quais são as maneiras que esse se manifesta de acordo com a pressão aplicada no dia-a-dia do trabalho;

Capítulo 4 – Produtividade: Através da definição de produtividade, mostra a relação que esta tem com os dois assuntos tratados nos capítulos anteriores;

Capítulo 5 – Pesquisa de Campo: Consiste em levantar dados e analisar os resultados, para poder responder a problemática desse trabalho;

Capítulo 6 – Conclusão: O que se pode sintetizar sobre o conhecimento adquirido pela pesquisa;

Capítulo 7 – Considerações Finais: Resume algumas ideias sobre a pesquisa de campo e o que foi provado com ela, respondendo a todos os objetivos buscados e concluindo o trabalho.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar o nível de satisfação, motivação e estresse dos funcionários, comprovando como isso influencia a produtividade e a rotatividade de uma empresa.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Avaliar quais os fatores motivacionais predominantes e o quanto isso influencia na produtividade dos colaboradores;

- Identificar os causadores do estresse para propor melhorias na qualidade de vida dos funcionários;

- Levantar pontos de melhoria que possam ser utilizados pela direção e gestores da mesma.

1.2 JUSTIFICATIVA

O trabalho em questão se justifica pelo fato de que além de um bom salário, bons benefícios e planos de carreira, o trabalhador de hoje busca algo a mais, como a satisfação pessoal e profissional e um bom relacionamento com todos dentro do ambiente de trabalho.

Mesmo a empresa sempre obtendo ótimos resultados dentro da rede, melhor ainda seria se a rotatividade de pessoal fosse diminuída e, o comprometimento e a satisfação dos colaboradores permanecessem em alta, para que os resultados possam se manter bons e a equipe toda motivada, querendo permanecer e crescer na mesma.

Desta forma, os gestores da empresa estudada podem ter um levantamento do que desmotiva seu funcionário e onde a pressão está gerando estresse e com isso, reavaliar onde pode estar os pontos de melhoria, como fazer com que seu funcionário queira permanecer na empresa e crescer com ela, produzindo e se aprimorando sempre mais e, também, o que está surtindo ótimos resultados, para manter esses pontos.

Diante desses fatos, o problema central da presente pesquisa poderia ser definido como uma avaliação do nível de motivação, estresse e anseios, qual a sua relação com a produtividade e rotatividade voluntária de pessoal e quais os pontos de melhoria para a total satisfação dos seus funcionários?

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 MOTIVAÇÃO

Derivada da palavra em latim *MOVERE*, ou seja, mover para realizar determinada ação, motivação significa, segundo Michaelis (2015):

motivação
mo.ti.va.ção
sf (motivar+ção) 1 Ato de motivar. 2 Exposição de Motivos. 3 Psicol. Espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento. 4 Sociol. Processo de iniciação de uma ação consciente e voluntária.

Segundo Maximiano (2004 p.14), “o seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

De acordo com Casado (2002, p. 249), “Antes da Revolução Industrial a motivação tinha forma de medo, punição – física, financeira ou social”. Punindo os colaboradores de maneira psicológica, sob forma de restrições financeiras e até mesmo sob forma de lesões de ordem física, o medo instalava-se nos ambientes de trabalho e isso, acreditava-se, era uma maneira de motivar os funcionários.

Após a Revolução, as ameaças e punições foram substituídas por dinheiro. Pagando bem trabalhador, acreditava-se que todos os seus problemas estariam resolvidos e com isso, eles estariam mais motivados e conseqüentemente, produziram mais. Segundo Miranda apud Crepaldi (2009, pg. 14), “esta situação de aumento de produtividade por funcionário gerou insegurança por parte dos trabalhadores que preferiram ganhar menos, mas ter o seu emprego garantido; é a busca da segurança de não perder a sua fonte de sustento”.

Inúmeras são as definições e abordagens acerca da motivação. Vários autores a classificam e muitas teorias já foram formuladas à respeito.

Já dizia Bergamini (1990, p. 25), “a multiplicidade de abordagens, no entanto, reflete, sem dúvida alguma, a importância capital desse aspecto tão eminentemente característico do ser humano”.

De maneira geral, as teorias do processo motivacional podem ser classificadas em duas abordagens diferentes: As Teorias de Conteúdo (estáticas), que se relacionam principalmente com aquilo que é interior ao indivíduo e que dá energia e sustenta seu comportamento e as Teorias de Processo (dinâmicas), que dizem respeito à ideia que as pessoas fazem do assunto e que influenciam o seu comportamento.

O resumo sobre as teorias motivacionais a seguir é baseado em estudos nos livros relatados na bibliografia do presente trabalho, de autoria de Cecília W. Bergamini, Reinaldo O. da Silva e James L. Bowditch e Anthony F. Buono.

2.1.1 Teorias de Conteúdo

Diz respeito às teorias que tratam ‘do que’ motiva as pessoas.

2.1.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades – Maslow

De acordo com o autor da teoria, necessidade é a manifestação natural de sensibilidade interna, que desperta uma tendência a realizar um ato ou a procurar uma determinada categoria de objetos.

São cinco as teorias hierárquicas em que Maslow organizou as necessidades humanas:

- Necessidades Fisiológicas: necessidades que nascem com o homem e são as de sobrevivência (alimento, água, oxigênio, sono);
- Necessidades de Segurança: busca de proteção contra ameaças e privações. Estas necessidades acabam por manter as pessoas em estado de dependência, seja com a empresa ou com as outras pessoas;
- Necessidades de Sociais: diz respeito ao convívio social (amizade, amor, afeto);
- Necessidades de Estima: ser útil e necessário para os outros; sentimento de autoconfiança;
- Necessidades de Auto-Realização: explorar suas potencialidades.

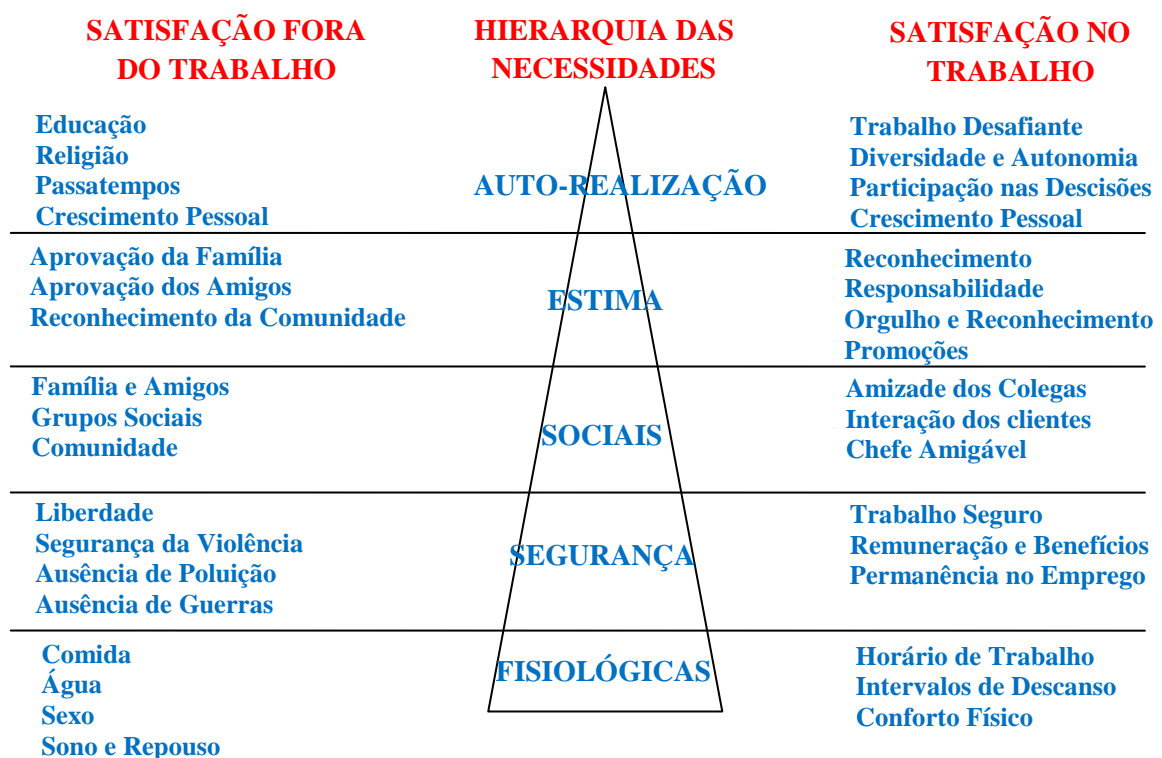


Figura 1 – A pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações.

Fonte: CHIAVENATO, 2004.

Depois de classificar as necessidades humanas para compreender a motivação, Maslow reclassifica essas necessidades em duas categorias, segundo ele nitidamente diferentes, de ordem qualitativa, uma vez que as pessoas são diferentes nas intensidades de suas necessidades. São elas:

- Motivação de Deficiência: diz respeito as necessidades básicas, que ocasionam déficits no organismo, onde o preenchimento se dá através de objetos ou seres humanos de

fora. São necessidades que quando satisfeitas, acabam por surgir outras e assim sucessivamente.

- **Motivação de Crescimento:** ocorre quando a próxima necessidade é subjetivamente mais agradável, permitindo sermos motivados por tendências à individualização. Em outras palavras, quando nossas necessidades básicas já foram suficientemente satisfeitas.

Uma vez que sempre haverá novas necessidades e sonhos, nunca iremos atingir o topo da pirâmide. Não tem como evidenciar que a satisfação de uma necessidade ative a necessidade seguinte. E os agentes motivadores são subjetivos, ficando, portanto, impossível de padronizá-los.

2.1.1.2 Teoria ERC – Alderfer

Através de adaptação da teoria de Maslow e partindo de novas pesquisas, o psicólogo Clayton Alderfer acredita que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo a pirâmide de necessidades. Porém, diferente da teoria base, que via as pessoas subindo progressivamente de necessidades, a teoria ERC diz que as pessoas sobem e descem e que existe apenas três fatores essenciais para a motivação:

- **Necessidade Existencial:** as de sobrevivência, tais quais as necessidades básicas de Maslow;
- **Necessidade de Relacionamento:** as pessoas tem necessidade de sociabilidade e relacionamentos interpessoais;
- **Necessidade de Crescimento:** o ser humano tem necessidade de desenvolvimento de seu potencial, de criar, de dar sugestões, de participar.

Nessa teoria, acredita-se que mais de uma necessidade pode ser focalizada de uma vez só. Ela adota o princípio da frustração-regressão, ou seja, uma necessidade inferior pode ser acionada quando uma superior não pode ser alcançada.

2.1.1.3 Teoria dos dois fatores - Herzberg

Herzberg concorda em partes com a teoria de Maslow. Acredita que tem necessidades que somente evitam a não satisfação, diferente de Maslow que diz que todas as necessidades motivam e provocam satisfação. Para ambos, as necessidades sempre são internas, mas discordam ao afirmar que os sentimentos de insatisfação são referências apenas a fatores externos ao trabalho e quando sentir-se bem somente tem a ver com elementos internos do indivíduo. Para Herzberg, a motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos que os empresários possam dar aos funcionários.

Nessa teoria, as necessidades são classificadas em duas categorias:

- **Fatores de Higiene:** fatores extrínsecos e previnem a insatisfação. Relacionam-se ao ‘Contexto do Cargo’, ou seja, como o trabalhador se sente com relação à empresa, condições de trabalho, salários, prêmios, benefícios, vida pessoal, status, relacionamentos interpessoais;
- **Fatores de Motivação:** fatores intrínsecos associados a sentimentos positivos. Relaciona-se com o ‘Conteúdo do Cargo’, ou seja, como a pessoa se sente com relação

ao trabalho em si, reconhecimento e responsabilidades. Pelo progresso, o funcionário que está motivado tem um gerador interno e executa o trabalho por ele mesmo, pela realização, pelo reconhecimento, por ele mesmo.

Uma vez que pode-se não estar insatisfeito, mas tampouco satisfeito, Herzberg acredita que insatisfação não é o mesmo que a não-satisfação.

Nessa teoria, a reestruturação dos cargos é o ponto chave para a motivação, o que torna-os mais gratificantes e desafiadores.

É uma teoria muito criticada, pela limitação ao seu modelo, que quando empregado diferentemente deste, gera resultados divergentes. E também, por acredita-se que os dois fatores classificados operam juntamente em uma única direção.

2.1.1.4 Teoria da Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas - McClelland

Assim que o indivíduo começa a interagir com o ambiente, nessa teoria acredita-se que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas. São classificadas em três necessidades básicas, sendo elas:

- Necessidade de Realização (nR): desejo de ser melhor no que se faz, de ser excelente, mais eficiente, correr riscos calculados, traçar metas;
- Necessidade de Poder (nP): desejo de influenciar pessoas e controlá-las. Pessoas com essa necessidade procurar ser líderes e tem alto poder ser argumentação. Esse poder pode tanto ser positivo, quanto negativo;
- Necessidade de Aflição (nA): Desejo de contatos interpessoais e interação social, de amizades e poucos problemas. Pessoas assim colocam seus relacionamentos acima das atividades.

Com essa teoria, pode-se estabelecer pontos importantes a serem avaliados nos trabalhadores, tal qual o esforço do indivíduo em buscar feedbacks concretos, controle maior dos desejos dos indivíduos, a eleição de modelos a serem seguidos e o estabelecimento de metas desafiadoras.

2.1.2 Teorias de Processo

Diz respeito às teorias que tratam ‘como’ as pessoas são motivadas.

2.1.2.1 Teoria da Expectação – Vroom

Em 1964, Victor Vroom desenvolve essa teoria, analisando as pessoas como seres individuais com desejos diferentes, relativos ao trabalho, fazendo com que estas tomem decisões através do que lhe mais lhe cabe no momento. A teoria, que é baseada, portanto, numa visão econômica do indivíduo, define proposições sobre o comportamento dos trabalhadores nas organizações, sendo elas:

- O comportamento se motiva por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- O comportamento na organização é decidido pelos próprios indivíduos;
- Os indivíduos têm necessidades, objetivos e desejos diferentes;

- Baseado em suas expectativas de quando um comportamento levará a algum objetivo é que o indivíduo decide entre alternativas de como se comportar.

A teoria é composta pelos seguintes componentes:

- Valência: valor subjetivo ou a força do desejo do indivíduo, com relação a um incentivo ou recompensa;

- Expectativa: os colaboradores acreditam que seus esforços levarão aos objetivos buscados;

- Instrumentalidade: relação entre o desempenho e a recompensa. Se os esforços forem devidamente recompensados, a relação será positiva; caso contrário, negativa.

Resumindo essa teoria, pode-se dizer basicamente que o indivíduo sabe o que é esperado dele e passa a se comportar da maneira esperada. Os colaboradores fazem escolhas através dos seus ideais de recompensa que ainda não alcançaram e esta deve ser justa para tanto.

Critica-se essa teoria, racional, pelo fato dela não ter sido exaustivamente testada através de experiências e observações, dificultando sua validade. Nela, as ações são previamente pensadas. Resumindo, nem todos os fatores que influenciam na motivação tiveram relevância na teoria.

2.1.2.2 Teoria da Equidade – Stacy Adams

A teoria de J. Stacy Adams é baseada no fato de que os trabalhadores comparam as recompensas recebidas com a dos colegas de trabalho, buscando justiça de premiações. É como uma relação de comparação social, onde o esforço que o indivíduo emprega na realização do seu trabalho é equiparado à recompensa que outro recebe, com relação ao esforço que também empregou.

Porém, se um recebe mais que o outro, isso é Inequidade, podendo ser positiva, quando o trabalhador recebe mais que o outro e negativa, quando menos. Dessa forma, o comportamento do indivíduo poderá ser:

- Redução ou aumento no nível de esforço;
- Tentar alterar os resultados;
- Distorcer recursos ou resultados;
- Mudar de setor ou até mesmo de emprego;
- Provocar mudança nos outros;
- Trocar o grupo ao qual se compara.

O que pode parecer justo para o superior, pode não o ser para o subordinado, sendo, portanto, uma teoria subjetiva. Dessa forma, a maior importância se dá sobre o que o ambiente percebe como justo e não sobre o que o gerente acredita.

2.1.2.3 Teoria do Reforço – Skinner

Nessa teoria, o gerente deve estimular comportamentos desejáveis e desestimular os que não são agradáveis, uma vez que a ideia principal é que o reforço condiciona o comportamento e este é determinado por experiências positivas ou negativas. O reforço

positivo pode ser através de premiações, promoções, elogios a um bom trabalho e são motivadores por incentivar a se obter um bom desempenho. Já o negativo, pode condicionar o funcionário a não se comportar de maneira adequada, podendo gerar repreensões ou até mesmo demissões.

Dessa forma, segundo Chiavenato (1994 p. 376):

As pessoas são completamente diferentes entre si no que tange à motivação: as necessidades humanas que motivam o comportamento humano produzindo padrões de comportamento variam de indivíduo para indivíduo. Para complicar ainda mais, os valores pessoais e os sistemas cognitivos são diferentes entre as pessoas, bem como as capacidades pessoais para atingir os objetivos são diferentes. E pior é que as necessidades, os valores pessoais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Embora haja essas diferenças enormes, o processo que dinamiza o comportamento humano é mais ou menos semelhante para todas as pessoas, podendo este ser explicado por três suposições:

- O comportamento humano é causado: hereditariedade e o ambiente em que o indivíduo está inserido influenciam no comportamento, causado por estímulos internos ou externos;

- O comportamento humano é motivado: sempre é dirigido ou guiado por um objetivo, para uma finalidade;

- O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais: impulso, desejo, necessidade, tendência são os motivos do comportamento.

Na primeira suposição citada anteriormente, a motivação varia de acordo com as causas motivacionais, de acordo com certos estímulos percebidos, podendo classificá-la em:

- Motivação Intrínseca: quando ela se relaciona com recompensas psicológicas, como o reconhecimento, respeito, status. Estão ligadas às ações individuais dos gerentes com relação aos seus subordinados;

- Motivação Extrínseca: relacionada com recompensas tangíveis, como salários, benefícios, promoções e são determinadas geralmente pela alta administração.

2.1.3 Ciclo Motivacional

O comportamento humano pode ser explicado através do ciclo motivacional, representado e descrito por Chiavenato (1994 p. 378), da seguinte forma:

As necessidades ou motivos não são estáticos; ao contrário, são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamento. Uma necessidade, quando surge, rompe o equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma normal de ajustamento ao ambiente.

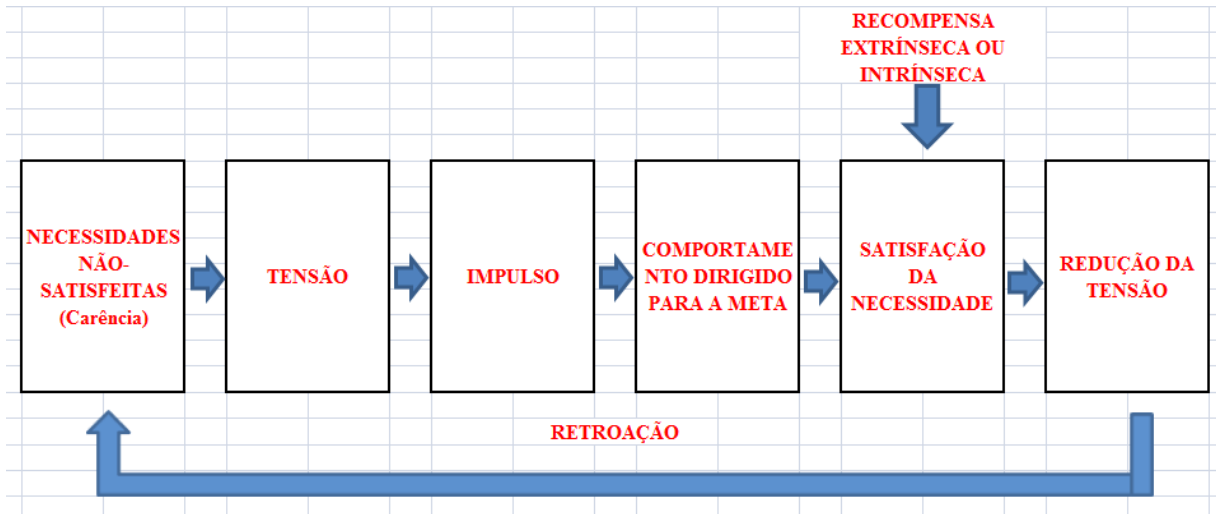


Figura 2 – O Ciclo Motivacional.
Fonte: CHIAVENATO, 2004.

2.1.4 Considerações sobre Motivação do Trabalho

O local de trabalho, atualmente, é um terreno fértil para o desgaste físico e emocional. Muitos indivíduos ainda trabalham com uma diferença imensa do que são internamente, e o que elas têm de ser em seu trabalho. Com isso, a grande maioria dos funcionários sente-se sobrecarregados, desmotivados, desvalorizados e sem controle sobre o que fazem.

Como os empregos são definidos e visam habilidade e resultados, os sentimentos, em muitas organizações, são vistos como secundários e irrelevantes para a tarefa profissional. Porém, o papel das emoções na motivação dos indivíduos é importantíssimo para o desempenho profissional e nas relações interpessoais entre os colaboradores.

Quando se está comprometido e motivado com seu trabalho, os nossos sentimentos positivos estimulam reações também positivas dos colegas, tornando o ambiente melhor e consequentemente, melhora na produtividade.

É cada vez maior a reivindicação dos funcionários por satisfação e qualidade de vida no trabalho. Não se busca mais, somente bons salários e boas condições de trabalho, mas sim a aceitação, reconhecimento e crescimento pessoal e profissional. Reivindica-se construir a vida, através de aspirações pessoais e não somente com o dinheiro advindo do trabalho, como sendo o trabalho um recurso e não obrigação.

Não se pode mais obter grandes resultados em uma empresa, sem captar como seus funcionários se sentem. Não ter preocupação com seus colaboradores é um processo avesso a fundamentação lógica de uma empresa dos dias de hoje.

Não se pode ser motivado em uma empresa que os valores humanos estão atrás dos valores econômicos. O que nos inspira a trabalhar bem não pode ser ignorado ou minimizado. Quando a distância entre as pessoas e as exigências do trabalho aumenta, o progresso custa um alto preço e causa desequilíbrio em várias áreas da vida organizacional e pessoal dos indivíduos.

O que motiva os seres humanos no trabalho parte de uma série de fatores externos e internos ao indivíduo. Os externos tratam do ambiente, ao qual estes são submetidos e

condicionados, para que demonstrem e busquem os comportamentos e resultados desejados. Há sempre algo fora do trabalhador que o esteja o impulsionando ou o retendo, na busca de seus objetivos. Premiações, benefícios, sensação de injustiças são exemplos desses fatores extrínsecos. Já os fatores intrínsecos dizem respeito à carências ou necessidades que cada indivíduo traz dentro de si. E é nesses fatores internos que nasce a motivação.

Conviver ou liderar pessoas motivadas requer grande habilidade especial e sensibilidade interpessoal, pois a motivação nasce da necessidade de cada indivíduo, variando de pessoa pra pessoa e não no que está no meio ambiente, no que se é oferecido.

O colaborador para permanecer motivado, quer que a empresa tenha oportunidade de contribuir para seu crescimento pessoal e profissional, quer ter uma boa comunicação com todos os setores da empresa e com seus superiores, quer ter controle das suas atribuições e responsabilidades, quer senti-se valorizado, quer ter suas ideias e contribuições levadas em consideração. Além de ter um bom salário, benefícios e premiações justos, ambiente propícios à boas condições de trabalho e se sentir à vontade para realizar suas tarefas e ter a certeza de ser útil para a organização, são motivadores para qualquer trabalhador.

Não se sentindo motivado, o funcionário passa a produzir menos, cansando das tarefas do seu dia-a-dia e do cargo, gerando resultados inexpressivos, absenteísmo, condições para o surgimento de doenças e estresse e, por fim, alta rotatividade de pessoal, por sair em busca de outros empregos, que lhe proporcionem essa satisfação e esses fatores de motivação tão buscados hoje em dia.

2.2 PRESSÃO E ESTRESSE

Muitas vezes, essas expressões são usadas como sinônimos, embora elas não tem o mesmo significado. Segundo Arroba e James (1989), a pressão, que nada mais é que um conjunto de exigências colocadas sobre nós, sejam elas físicas ou psicológicas, podem levar ao stress, que é a nossa resposta a um nível de pressão inadequado. A primeira é fundamental para a maioria das pessoas, porém, ninguém necessita da segunda para sobreviver. Logo, eliminar toda a pressão, não significa eliminar todo o stress.

Observando na figura abaixo, retirada do livro *Pressão no Trabalho / Stress – Um Guia de Sobrevivência* é nos extremos que a pressão trabalha contra.

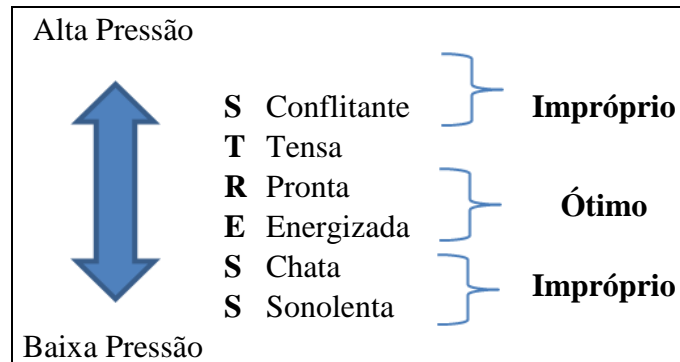


Figura 3 – Respostas aos Vários Níveis de Pressão: o Contínuo do Stress.

Fonte: ARROBA e JAMES, 1989.

O nível caracterizado como ótimo, varia de pessoa pra pessoa, assim como os demais. Quando a pressão é demasiadamente baixa, em geral, a pessoa fica menos atenta, reduz seu nível de energia, pode causar aborrecimento e chateação e sente pouca satisfação.

Pra outras pessoas, a pressão alta demais serve como norma ou meta a ser atingida. Mesmo assim, sob muita pressão, a tendência é a pessoa não dar o melhor de si, podendo isto ter um alto custo ao seu corpo, física e psicologicamente.

A maneira como o corpo reage é pessoal. Depende das respostas fisiológicas; é a decisão entre lutar ou fugir. Algumas alterações podem ser notadas como respostas, em diferentes campos, sendo elas:

- Emocional, que se refere ao mundo dos sentimentos, podendo ser específica, como o pânico, a culpa e não específica, como sentimento geral de depressão ou alegria.
- Mental, referenciando os sentimentos, tais como encontrar dificuldade de estabelecer prioridades, excitação, procrastinação, raciocínio confuso, entre outras.
- Comportamental, que se diz respeito às ações: falar abruptamente alto, irritabilidades, excesso de movimentos físicos, retraimento, diminuição da coordenação motora.
- Fisiológica, ou seja, as respostas físicas do corpo, como indigestão, dor de cabeça, tensão muscular.

Stress, da língua inglesa, foi primeiramente utilizado na física mecânica como tensão ou desgaste que uma peça sofre sob a pressão de fatores externos.

O primeiro cientista a estudar o estresse, foi o médico austríaco Hans Selye, na década de 20. Observou nos pacientes que o procuravam para tratamento de doenças diferentes, alguns sintomas em comum. Segundo Lipp e Novaes (2000, p. 12):

Como os pacientes haviam procurado tratamento para doenças diversas, ele começou a pensar que alguns dos sintomas que detectara nestes pacientes nada tinham a ver com a doença específica para a qual eles o consultaram, mas sim com a condição geral de estar enfermo. Hans Selye chamou esse fenômeno de ‘síndrome de estar apenas doente’ ou ‘síndrome da adaptação geral’, terminologia esta ainda usada, mas que foi, mais tarde, simplificada pelo próprio Selye para ‘stress’.

Selye se utilizou desse termo, o trazendo da engenharia, onde significa ‘peso que uma ponte suporta até que se parta’.

Em seu livro *Stress: A Tensão da Vida* (1965), Selye define o estresse:

A palavra stress, com esse sentido, designa o total de todos os efeitos não específicos de fatores (atividade normal, agentes produtores de doenças, drogas, etc.) que podem agir sobre o corpo. Esses agentes são denominados estressores quando tratamos de sua característica de produzir stress.

“Estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa a estímulos ou estressores no ambiente. É uma condição dinâmica, na qual uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ele deseja”, diz Chiavenato (1999). Ele complementa depois que “o estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocada por diversos agentes agressores, como trauma, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitivas e problemáticas, etc”.

Conforme Lima (2002) o estresse é “um mecanismo normal, necessário e benéfico ao organismo, pois faz com que o ser humano fique mais atento e sensível diante de situações de perigo ou dificuldade”.

Portanto, para responder as exigências positivas ou negativas do nosso entorno, o nosso organismo desencadeia um conjunto de reações, de forma natural, como um sistema de defesa para superarmos as dificuldades e nos mantermos vivos. Isso é, resumidamente, estresse.

Conforme Lipp e Rocha (1994, p.63) o estresse “é uma reação desencadeada por qualquer evento que confunda, amedronte ou emocione a pessoa profundamente.” – uma reação que tem impacto físico e psicológico sobre uma pessoa.

Outra definição de Lipp (2000) liga o estresse com a homeostase (capacidade de manter a constância de seu equilíbrio interno): “chama-se de stress um estado de tensão que causa uma ruptura no equilíbrio interno do organismo”.

O estresse configura um estado do organismo causado por um fator que provoca tensão, pois é percebido como desafio ou ameaça, e desencadeia uma série de reações envolvendo praticamente os sistemas e órgãos do corpo inteiro. O que causa o estresse pode ser um fator interno, fruto de pensamento ou imaginação, ou externo, como um assalto ou acidente.

2.2.1 Síndrome Geral da Adaptação e suas fases

De acordo com Lipp (2000, p.17), “o estresse é um processo que se desenvolve de acordo com etapas e pode ser um estado temporário e de baixa ou grande intensidade”. A Síndrome Geral da Adaptação ou estresse, passa pelas seguintes fases: fase de alerta, fase de resistência e fase de exaustão.

2.2.1.1 Reação de Alarme

Conjunto de reações provocadas pela exposição do organismo a um agente desafiador em que o organismo não se encontra adaptado. Para se adaptar a situação, o corpo necessita de mais esforço, liberando adrenalina. Com a descarga desse hormônio no sangue, o

organismo fica preparado para enfrentar o desafio através da resposta de fuga ou luta. Trata-se do Eustress, já que as reações são adaptativas.

Os sintomas que surgem nessa fase são:

- aumento súbito da pressão arterial;
- aumento dos batimentos cardíacos;
- respiração ofegante;
- boca seca;
- mãos e pés frios;
- sensação de um nó na garganta;
- ansiedade e angústia.

Essas reações consomem muita energia, mas uma vez a ameaça anulada, o corpo se recupera com normalidade esse esforço.

2.2.1.2 Fase de Resistência

Esta é a fase de adaptação ao estresse e ocorre quando a primeira fase, de alarme, continua sem ser resolvida. Como o desafio continua, o organismo procura meios para administrar o estresse, mas o corpo não aguenta. Os sintomas dessa fase são:

- irritabilidade;
- Diminuição da atenção;
- Perda de memória;
- Cansaço vago, sem saber por quê;
- Insônia;
- Baixa da libido;
- Disfunções do sistema digestivo.

Como as reações não são adaptativas e o organismo sofre com esse fracasso, nessa fase ocorre o Diestress.

2.2.1.3 Fase de Exaustão

Nesta fase, todas as tentativas de adaptação falham. Há uma volta momentânea dos sintomas iniciais da fase de alarme, mas que, prolongando-se, os estressores provocam danos perturbadores.

- As reservas fisiológicas se esgotam;
- Não se consegue manter as funções essenciais do organismo, em estado de normalidade;
- Um estado geral de colapso se instala;
- Distúrbios psicossomáticos cada vez mais graves e em diferentes órgãos e sistemas, tais como problemas dermatológicos, depressão, falta de energia, inabilidade de trabalhar, irritabilidade grande, medos e ansiedade, diabetes, ulcerações, doenças mentais.
- Pode ocorrer a morte do organismo.

Dependendo das características psicológicas e orgânicas do indivíduo, bem como da intensidade e cronicidade dos agentes estressores, é que se dá a gravidade e a velocidade desses fenômenos.

No século passado, por volta dos anos 70, foi apresentada uma quarta fase do estresse, por Selye, uma vez que quando os classificou, não tinha em vista o alargamento dessa análise para as causas do estresse no trabalho. Essa quarta fase é chamada de Burnout, que quer dizer queima total ou queima por completo.

2.2.2 Burnout

O termo burnout em inglês significa queima de dentro pra fora. Ele se refere à síndrome de desistência, pois a pessoa deixa de investir em seu trabalho e nas relações afetivas que dele decorrem. Este termo foi traduzido para o português como o desgaste físico e emocional (MASLACH, 1999).

Freudenberger e Richelson (1991) descreveram um indivíduo com burnout como estando frustrado ou com fadiga desencadeada pelo investimento em determinada causa, modo de vida ou relacionamento que não correspondeu às expectativas.

O estresse e o burnout não são a mesma coisa. O primeiro é relacionado ao excesso, envolvendo tensão demais, enquanto o segundo, à falta, sentir-se vazio, sem motivação, indiferente. As pessoas com estresse, mesmo com dificuldades, mantêm a atividade. Já as pessoas que estão sofrendo com o burnout, não enxergam a possibilidade de uma mudança positiva, não tem mais esperança.

Em se tratando um profundo estresse laboral, o burnout forma uma síndrome psicossocial relacionada aos problemas vindo do trabalho. Geralmente, as dimensões do desgaste físico e emocional são, conforme Maslach (1999):

- Exaustão emocional: quando a pessoa se sente esgotada, exaurida, incapaz de relaxar e de se recuperar, sobrecarregada física e emocionalmente. O indivíduo não sente mais emoções, fica frio e frustrado.

- Despersonalização ou ceticismo: quando as pessoas se isolam no trabalho e até mesmo fora dele, desistindo dos seus ideais e não se envolvem nas atividades no emprego. Frio e impessoal, o indivíduo se sente em um vazio interno profundo.

- Diminuição da realização pessoal: vem junto com a diminuição da auto-estima. Perdem a confiança na própria capacidade, perdem eficiência, aumenta a desmotivação, fogem do trabalho.

O burnout desencadeia uma espécie de exaustão diante das obrigações do trabalho. Sua antítese é o engajamento no trabalho, a dedicação às funções com envolvimento e eficiência, alta motivação para produzir e ser bem sucedido.

Resumindo, então, pode-se dizer que a saúde do trabalhador está intimamente ligada com as suas características psicológicas. Fatores estressores, de origem psicológica, atingem o equilíbrio orgânico, provocando reações e doenças psicossomáticas.

2.2.3 Causas do Estresse

Além do conhecimento das fases do estresse, também é muito importante saber de onde ele vem. Com efeito cumulativo, suas causas são muito variadas. Provocadas por

pressões físicas e mentais exageradas, podem incidir mais fortemente nos indivíduos já pressionados por outros fatores.

O estresse é a “resposta fisiológica, psicológica e comportamental de um indivíduo que procura se adaptar e se ajustar às pressões internas e/ou externas.” (LIMA, 2002). Essas pressões são chamadas de fatores estressantes ou agentes estressores.

De acordo com Selye (The Nature of Stress) o “agente estressor é uma situação que pode gerar um estímulo capaz de provocar no organismo um conjunto de reações orgânicas, mentais, psicológicas e/ou comportamentais definidos como stress”.

Aquilo que gera stress é chamado de estressor ou fonte de stress. Um estressor é qualquer evento que amedronte, confunda ou excita a pessoa. Alguns eventos são estressantes em virtude da sua natureza (frio/calor excessivo, fome, dor, morte de alguém querido...). Outros eventos tornam-se estressantes em consequência da interpretação que damos a eles (LIPP, 1999).

Existem duas categorias das fontes de estresse, conforme LIPP (1999):

- Fontes Externas – tudo aquilo que ocorre em nossas vidas e que vem de fora do nosso organismo: a profissão, a falta de dinheiro, as brigas, o assalto, as perdas, os falecimentos,...

- Fontes Internas – nossa “fábrica” particular de estresse: nosso modo de ser, nossas crenças, valores, vulnerabilidades, nosso modo de pensar, sentir e agir.

2.2.4 Tipos de Estresse

Através da estrutura da personalidade do indivíduo, das experiências prévias, da expectativa diante do estressor e da energia necessária para enfrentar o agente ameaçador, pode-se desenvolver:

- Eustress ou bom estresse;
- Distress ou estresse negativo.

No primeiro, a resposta do organismo é adequada e positiva, onde o indivíduo se sente aliviado e recompensado. Já no segundo tipo, quando a resposta é inadequada e negativa, exige-se um esforço maior de adaptação, pois a tensão continua presente. O indivíduo não é capaz de satisfazer as necessidades do organismo nem de enfrentar a ameaça do estímulo estressor.

2.2.5 Considerações sobre Estresse no Trabalho

O comportamento intrínseco a um indivíduo está diretamente ligado ao comportamento manifesto, isto é, ao que acontece exteriormente a este. São conteúdos interligados que podem se sobrepor ou se inter-relacionar. Em outras palavras, no ambiente de trabalho, os funcionários têm suas ações e comportamentos regidos pelos seus desejos pessoais e, por outro lado, acabam por ser intimidados por forças externas, a realizar o que não lhes proporciona equilíbrio emocional.

O esforço que se despende ao buscar o ajustamento de qualquer estímulo que gere tensão ao trabalhador, causa desgaste e insatisfação. Esses sentimentos, vivenciados por um longo intervalo de tempo, culmina em sofrimento e, muitas vezes, em sintomas e doenças nada agradáveis.

Quando enfrentadas de maneira positiva, as barreiras encontradas no nosso dia-a-dia de trabalho tendem a promover o desenvolvimento de potenciais para a motivação. Um certo grau de ansiedade trabalha contra as frustrações e dinamiza o progresso pessoal. Porém, não é o tanto que se trabalha, mas o tipo de atividade exercida e como ela é imposta a ser realizada é que pode levar ao estresse laboral.

A maneira favorável ou desfavorável de se perceber o ambiente ajuda ou dificulta, respectivamente, a adaptação individual e a vulnerabilidade ao estresse de cada indivíduo. Este é um aspecto próprio do cotidiano do trabalhador e nasce da interação que o mesmo experimenta ao meio em que vive.

A medida que aumentam as exigências do meio a que se está inserido o trabalhador e este não tem a capacidade de adaptação à essa pressão, suficiente para tal, é onde começa a surgir sintomas de estresse. Portanto, não é por trabalhar demais que os indivíduos são acometidos por esse mal, mas sim por ter de desenvolver o tipo de atividade que não representa fator de satisfação ao mesmo.

O tempo e a intensidade que cada trabalhador consegue sobreviver a essa resistência, varia de pessoa para pessoa. Tudo é fato de como o indivíduo reage à situação.

No trabalho, diretamente, o que pode causar esse desequilíbrio e, conseqüentemente, levar ao estresse, pode estar na pressão para se manter um certo resultado, no excesso de responsabilidades, nos conflitos diários, no sentimento de incapacidade, nas condições de trabalho, no comportamento dos chefes e supervisores, nas contas a se pagar e na pressão exercida pela sociedade de consumo, entre outras causas.

Como varia de pessoa para pessoa não existe uma única maneira de prevenir ou combater o estresse. Existem algumas medidas que podem ser adotadas para controlar essa pressão, tais como flexibilidade na maneira como o trabalhador pode exercer suas funções, adequação do ambiente físico para a realização das tarefas do trabalhador, contatos sociais podem ajudar, revisão contínua de cargos e salários. Porém, as reações e os sentimentos, à medida que afetam o desempenho dos trabalhadores, passam a ser sim uma preocupação administrativa.

2.3 PRODUTIVIDADE

Segundo Ettinger (1972), de maneira resumida, incrementar a produtividade que dizer aumento dos resultados com diminuição do esforço. Esses resultados podem ser medidos por mercadorias ou serviços, por números, por uma melhor qualidade ou até mesmo, por melhores realizações sociais.

Em todas as partes do mundo, a chave para o desenvolvimento social e econômico está na habilidade de um povo para incrementar a produtividade e os serviços. A moderna organização administrativa acelera essa tarefa, enquanto preserva a iniciativa individual e protege o bem-estar humano (ETTINGER, 1972, p. 11).

O fator ‘produtividade no trabalho’, que depende exclusivamente da motivação interior do colaborador, destaca-se por sua crescente importância. O grau de interesse com que estes utilizam sua capacidade para obter o aumento na quantidade e qualidade do rendimento de suas tarefas, ganha bastante destaque dentre os fatores que se relacionam com a produtividade, tais como qualidade e quantidade de matérias primas empregadas, atualização tecnológica utilizada, habilidade profissional dos empregados, condições do ambiente de trabalho, etc.

A motivação é o que influencia nos bons resultados da produtividade. Aqueles que ainda não perceberam que o sucesso da sua equipe depende da motivação vivenciam teorias ultrapassadas. É preciso incorporar nas organizações a perspectiva de futuro, a rotina de trabalho, o reconhecimento pelo trabalho bem feito. No mercado atual, caracterizado por novas empresas e novos negócios, existem excelentes oportunidades e desafios que muitos profissionais não querem perder. Seja como funcionário de uma nova empresa ou mesmo como sendo dono do seu próprio empreendimento.

Chiavenato (2004) mostra que a grande dificuldade das organizações hoje é alcançar e manter resultados positivos e consistentes, independentemente do setor que ela atua. As empresas precisam contar com o comprometimento e o grande desempenho das equipes, dando importância a esses três fatores: expectativas (crença de que o esforço produz o resultado), recompensas (gratificação recebida pelo alcance dos objetivos individuais) e relação entre expectativas e recompensas (quando se começa a alcançar os objetivos, há uma grande influência na produtividade para que o indivíduo possa ser recompensado cada vez mais).

Os conceitos sobre produtividade que aqui abordaremos será o de Deming (1990 – mono produtividade), “sintetizado na ideia da produtividade como uma espécie de estado da organização, em que o aproveitamento dos recursos leva à eficácia, implantando uma mentalidade gerencial propícia ao aproveitamento das oportunidades, fomentando ações fortalecedoras da saúde financeira da empresa, do seu desempenho social e aumentando sua competitividade”.

Na produtividade, envolve-se habilidade, vontade, interesse, consciência, técnica, gerenciamento, contexto social, econômico e político e depende do desenvolvimento dos recursos humanos. Este, juntamente com a tecnologia, com a qualidade e a produtividade e junto com os recursos humanos, formam os principais indicadores do desempenho produtivo de uma empresa.

Atualmente, o papel de administrar uma empresa deve ser indissociável do bem-estar da mesma e do seu sistema humano. As organizações tendem a entender a complexidade da natureza do ser, e como isso interfere no sistema produtivo. A integração da inteligência artificial com a emocional contribui para os processos de aprendizagem, o ambiente organizacional e o desempenho.

A evolução da administração, rumo à competitividade só se viabilizará através de mudanças na relação patrões e trabalhadores. Nesta filosofia passa-se a avaliar o desempenho da empresa com base não somente nos dividendos, mas também considerando a responsabilidade social e qualidade de vida dos colaboradores.

Dessa forma, as empresas vão resgatar o gosto do ser humano pelo trabalho, pela possibilidade real de desenvolvimento e realização profissional e pessoal e não apenas como maneira de sobreviver.

Segundo monografia, “tem-se, portanto, duas formas de conceituar resultados: a primeira, através do raciocínio linear e a segunda através do raciocínio sistêmico. No raciocínio linear, os dados financeiros são suficientes para explicar os resultados organizacionais; pelo raciocínio sistêmico, além dos dados mensuráveis, são levados em consideração a motivação, a sinergia e o desempenho social da empresa. No desempenho social da empresa, a variável qualidade de vida no trabalho vem assumindo expressão significativa, porque não se pode falar de qualidade total, sem incluir programas de melhoria da qualidade de vida no trabalho”.

Sensibilizando o trabalhador para suas reais necessidades dentro da empresa e criando condições para que os esforços do seu pessoal se mobilizem na direção dos seus objetivos, a qualidade de vida do trabalhador se torna indispensável à produtividade e à competitividade da empresa, constituindo um excelente reflexo do ambiente global da empresa.

2.3.1 Considerações sobre Produtividade no Trabalho

Dissociar produtividade e motivação e acreditar que se pode extrair de funcionários desmotivados, melhores resultados, é um erro que muitas empresas ainda não encontraram meios de corrigir. A chave da elevação constante da produtividade, até mais que o dinheiro, é o poder de uma organização, fato este que, hoje, continua a ser mal aplicado por algumas delas. O poder de disciplinar a maneira de o funcionário trabalhar, o estabelecimento de suas metas e padrões e determinar suas recompensas de maneira assertiva, por parte de uma diretoria, são maneiras de se obter melhores ganhos de uma equipe, assim, motivada.

Mostrar resultados obtidos, dizer que o funcionário é importante para a empresa em nada melhora a produtividade de uma empresa, se este não sentir que pode sugerir ou ter abertura para contribuir para uma mudança de procedimentos na administração de pessoal. Se a administração superior não estiver aberta à este tipo de adaptação ao seu pessoal, de nada importa tentar conseguir maior produtividade com tal plano.

Cada indivíduo traça caminhos diferentes para se chegar aos seus objetivos. E é o seu comportamento que vai descrever o seu ‘plano de ação’ em busca do que se quer alcançar, da satisfação motivacional.

Existem aqueles que vão produzir mais, se tiverem uma ótima relação interpessoal no ambiente de trabalho e serem reconhecidos pelos resultados que obtém. Não ser levado a sério ou desenvolver atividades sem significado para estes, é motivo de baixa na produtividade.

Outro comportamento a se observar são daqueles que tem o desejo de que as coisas aconteçam e, por isso, tem domínio total da situação. Ter regras e códigos de condutas claros, sentir-se desafiado e comprovar sua eficiência, ser tratado de igual para igual, com objetivos bem definidos, faz o individuo com esse perfil, atingir resultados mais significativos.

Há funcionários que são mais focados na qualidade do que estão desenvolvendo e se sentem mais produtivos através da organização, usando de mais tempo, suficiente para garantir tais resultados. Para estes, sentir que há justiça no trato com as pessoas e coerência, evidencia e melhora seus resultados.

Por fim, observando os comportamentos e fatos que levam a uma maior produtividade, está o indivíduo que necessita de um ambiente mais flexível para exercer melhores tarefas e conseguir melhores resultados. Obter concessões de maneira justa e ‘trocas’ dentro de uma empresa como ganho por algo desenvolvido de maneira satisfatória, como uma folga a mais, por exemplo, traz mais motivação a esse indivíduo que acaba produzindo mais.

Enfim, cabe a administração / gerência de cada empresa, saber distinguir o comportamento e as características que são essenciais ao desenvolvimento das atividades e melhores ganhos de resultados de cada funcionário, de forma a deixá-lo motivado e minimizar fatores de estresse que possam estar o prejudicando, para aumentar sua produtividade e o mais difícil, se manter sempre com os melhores resultados. Empresas que não levam em conta o perfil do seu colaborador, podem sim obter bons resultados, mas isso acaba por não ser constante e fonte de segurança para o mesmo, desmotivando-o a melhorar ou manter seus pontos positivos e buscar sempre o aperfeiçoamento e primazia no que se faz.

3 METODOLOGIA

3.1 DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para objeto de estudo do tema apresentado, a pesquisa de campo se deu em uma empresa brasileira, do varejo, no ramo de móveis e decorações, com filial em Curitiba. Empresa esta com cerca de 105 funcionários, atendendo 4 setores, sendo eles Retaguarda, Exposição, Auto-Serviço e Almojarifado. Destes funcionários, cerca de 65 trabalham em turnos de 6 dias na semana, funcionários full-time, e o restante 3 dias, part-time, ambos divididos em 2 turnos. Funções como Gerência e Supervisão também trabalham os 6 dias. E aos domingos, somente trabalham os funcionários part-times. As jornadas de trabalho são divididas em turnos, onde o primeiro atende o horário das 08:40 às 17 horas. O segundo, das 13:40 horas às 22.

A pesquisa em questão tem como base um questionário, visto em anexo (Apêndice A) no final deste trabalho, sobre motivação, intrínseca e extrínseca, pressão e estresse no trabalho e produtividade. Foi aplicado em uma amostra de 27 colaboradores, de fevereiro a março de 2015, nas reuniões diárias para repasse de recados e resultados, de cada turno. Desta amostragem, procurou-se abordar todos os setores da empresa e todas as funções neles exercidas. Os questionários foram aplicados, após a explanação do objetivo do estudo e sua importância e após relatar que todos os dados são exclusivamente de uso acadêmico, portanto, não sendo necessária a identificação.

O questionário-base elaborado pela pesquisadora se constitui de 4 partes, onde inicia-se com questões sociais, como idade, sexo e escolaridade e questões sobre o processo de trabalho, como tempo na empresa e cargo ocupado.

A segunda parte trata-se de 20 afirmativas sobre motivação, onde o colaborador as classificou de acordo com uma escala de concordância, de 1 a 5, de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”, respectivamente. Destas afirmativas, 13 são de motivação intrínseca e 7, extrínseca. Estas afirmativas foram baseadas na Monografia de Especialização em Gerenciamento de Obras, do ano de 2013, da acadêmica Simone Cristina Pinheiro Crepaldi, cujo título se denominava Avaliação do Nível de Estresse e Motivação de uma Gerência de Obras.

A terceira é composta por 4 questões abertas sobre todo o tema do trabalho, onde o colaborador poderia emitir sua opinião à respeito e fornecer mais dados que poderiam, eventualmente, ser desconhecidos. Na primeira questão, este classificou com uma nota de 0 a 10 a sua motivação e justificou tal nota. Com essa pergunta buscou-se conhecer o que motiva ou não os funcionários dessa equipe. A questão 2 aborda o tema pressão e tem como objetivo saber se isso afeta positivamente ou negativamente no rendimento do funcionário e se isso de alguma forma causa estresse no indivíduo. A de número 3 referencia a reação dos funcionários quando estes se encontram em situação geradoras de estresse. E a última questão é mais genérica, pois aborda todo o tema, deixando livre para que estes coloquem suas opiniões e como tudo isso afeta a sua produtividade dentro da empresa. As questões foram elaboradas de modo a abranger todo o tema anteriormente citado, de forma simplificada e objetiva.

A última parte trata-se dos sintomas do estresse e foram baseados em uma catalogação de reações frequentes detectadas em pessoas expostas a altos níveis de tensão, da psicóloga Marilda Lipp, da PUC de Campinas. Os 19 sintomas apresentados poderiam ser positivamente confirmados ou não e com eles, pode-se classificar em que nível de estresse esses colaboradores se encontram e que fase, sendo elas fase de alerta, resistência ou exaustão. O último tópico dessa parte, deixa em aberto para que seja relatado algum outro sintoma que não foi apresentado.

No final do questionário, foi deixado um espaço para que cada colaborador, sentindo a necessidade de comentar algum assunto referente ao tema, não abordado, pudesse explicar alguma ideia que pudesse vir a complementar a pesquisa.

O presente estudo foi realizado com 27 do total de 105 funcionários da empresa, o que representa 25,7% do total de funcionários. Dos entrevistados, 15 eram do sexo feminino e 12 do masculino. A faixa etária da amostra está compreendida entre 18 a 37 anos, onde 66,6% possui até 29 anos. Sobre a escolaridade, observa-se que o nível de conhecimento é avançado, onde 9 funcionários possuem Ensino Superior Incompleto e 10, Completo, representando 33,3 e 37,0% do total, respectivamente. Cuidou-se para que todos os entrevistados já estivessem sido aprovados na empresa, possuindo entre 3 meses de experiência até o máximo de 7 anos. 14 colaboradores possuem até 1 ano de empresa, sendo 6 deles com até 6 meses e 8, de 7 a 12 meses. Em média, o tempo de experiência na empresa é de 2 anos e 5 meses. A amostra é variada em funções desempenhadas e buscou-se englobar funcionários de todos os setores da empresa. Foram entrevistados Assistentes de Estoque, Auxiliar de Visual Merchandising, Balconistas, Operador de Caixa, Operadores de Computador, Recepcionistas, Supervisores e Vendedores. A grande maioria se configura entre os Balconistas, com 25,9%, Supervisores, com 11,1% e Vendedores, com 37,0%. Dos 27 colaboradores, 74,1% são full-time e tem sua jornada de trabalho de 6 dias na semana e apenas 7 trabalham somente 3 dias, os part-time.

Para melhor entendimento dos resultados, as questões sobre motivação e, mais adiante sobre estresse, foram tabuladas e, nessa primeira parte, foram realizados os cruzamentos das respostas com as variáveis, Full-time (FT) x Part-time (PT), Feminino x Masculino, e por tempo de trabalho (menos de 1 ano x mais de 1 ano).

As perguntas em que houveram maiores diferenças, e/ou que houveram maiores peculiaridades e que fazem ligação direta com o tema abordado no presente trabalho, foram analisadas individualmente e estão expostas à seguir.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observa-se na tabela abaixo, que os cargos de maior importância (supervisores) estão preenchidos com as pessoas que estão a mais tempo de trabalho, ou seja, a mais de 12 meses na empresa. Como era de se esperar, a empresa valoriza as pessoas que possuem mais tempo de trabalho e há grande possibilidade de se obter um plano de carreira na empresa, pois estes citados fazem parte do seu corpo de funcionários por, no mínimo 6 anos e meio e já passaram por outras funções dentro da mesma.

Tabela 1 – Cargos ocupados, divididos por tempo de trabalho

Cargos	Tempo de Trabalho			
	Até 12 meses (n=14)		Mais de 12 (n=13)	
	Freq.	%	Freq.	%
Assistente de estoque	2	14,3%	0	0,0%
Auxiliar Visual	0	0,0%	1	7,7%
Balconista	6	42,9%	1	7,7%
Operador de Caixa	0	0,0%	1	7,7%
Operador de Computador	0	0,0%	2	15,4%
Recepcionista	1	7,1%	0	0,0%
Supervisor	0	0,0%	3	23,1%

Fonte: Autora, 2015.

Nota-se pela Tabela 2 que os FT possuem uma maior concordância com relação à oportunidade de crescimento dentro da empresa, com relação aos PT, uma vez que entre eles 60% concordam totalmente enquanto que entre outros são apenas 14,3%, apesar de que 57,1% disseram que concordam em partes. Isso acontece pois as condições de se trabalhar apenas 3 dias na semana, quando comparada ao salário recebido e as funções exercidas no cargo, são mais atraentes, para eles do que exercer a mesma função, durante 6 dias na semana, com ainda mais atribuições e, comparativamente, com salário julgado pelos mesmos como sendo insatisfatório. E para conseguir continuar com um plano de carreira dentro da empresa, o próximo passo para os PT é exercer a mesma função, porém como FT.

Com relação ao tempo de trabalho, ocorre uma situação similar aos FT e PT, pois nota-se que entre os que possuem mais de 1 ano de trabalho são 61,5% que concordam plenamente enquanto que esse valor é de 35,7% entre os que trabalham a menos tempo. Pode-se dizer então que os FT e os que trabalham a mais tempo na empresa é que veem maiores oportunidade de crescimento e plano de carreira sólidos na organização.

Tabela 2 – Avaliação sobre a Oportunidade de Crescimento, dividida por tipo de trabalho e por tempo

Oportunidade de Crescimento	Variável			
	Full Time (n=20)		Part Time (n=7)	
	Freq.	%	Freq.	%
Discordo totalmente	1	5,0%	0	0,0%
Discordo em partes	0	0,0%	0	0,0%
Não concordo nem discordo	1	5,0%	1	14,3%
Concordo em parte	6	30,0%	4	57,1%
Concordo totalmente	12	60,0%	1	14,3%
Não respondeu	0	0,0%	1	14,3%
Oportunidade de Crescimento	Até 12 meses (n=14)		Mais de 12 (n=13)	
Discordo totalmente	1	7,1%	0	0,0%
Discordo em partes	0	0,0%	0	0,0%
Não concordo nem discordo	2	14,3%	0	0,0%
Concordo em parte	6	42,9%	4	30,8%
Concordo totalmente	5	35,7%	8	61,5%
Não respondeu	0	0,0%	1	7,7%

Fonte: Autora, 2015.

Com relação à Tabela 3, que diz respeito a avaliação sobre estar motivados para apresentar um bom relacionamento com os superiores, pode-se dizer que não há diferenças significativas entre as variáveis analisadas, ou seja, independente de ser FT ou PT, de ser feminino ou masculino ou ainda de ter mais ou menos de 1 ano de empresa, a maioria dos entrevistados diz que estão motivados em apresentar um bom relacionamento com os superiores, com cerca de 80% das respostas concordando em partes ou totalmente com a afirmação.

Tabela 3 – Avaliação sobre estar motivado para apresentar um bom relacionamento com os superiores, dividida por tipo de trabalho, gênero e tempo de trabalho

Motivado com Superiores	Variável			
	Full Time (n=20)		Part Time (n=7)	
	Freq.	%	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0%	0	0,0%
Discordo em partes	1	5,0%	0	0,0%
Não concordo nem discordo	3	15,0%	1	14,3%
Concordo em parte	3	15,0%	3	42,9%
Concordo totalmente	13	65,0%	3	42,9%
Motivado com Superiores	Feminino (n=15)		Masculino (n=12)	
Discordo totalmente	0	0,0%	0	0,0%
Discordo em partes	0	0,0%	1	8,3%
Não concordo nem discordo	2	13,3%	2	16,7%
Concordo em parte	5	33,3%	1	8,3%
Concordo totalmente	8	53,3%	8	66,7%
Motivado com Superiores	Até 12 meses (n=14)		Mais de 12 (n=13)	
Discordo totalmente	0	0,0%	0	0,0%
Discordo em partes	1	7,1%	0	0,0%
Não concordo nem discordo	2	14,3%	2	15,4%
Concordo em parte	3	21,4%	3	23,1%
Concordo totalmente	8	57,1%	8	61,5%

Fonte: Autora, 2015.

Quando se trata do salário (Tabela 4), nota-se que os trabalhadores PT não utilizam disso como motivação, pois 42,9% discordam totalmente da afirmação, enquanto que 45% dos FT dizem que concordam em parte que o salário é a maior motivação. Esse dado tem relação com o fato de os PT julgar que o que mais os motiva a desempenhar tal função na organização é somente exercê-la em alguns dias da semana, enquanto que os FT acreditam que mesmo estando sobrecarregados com muitas funções e as desempenhando 6 dias na semana, o salário é fator motivador.

Já quando se divide em masculino e feminino, nota-se que nenhum dos homens alegou que concordam totalmente com a afirmação; então para eles o salário não é a maior motivação do trabalho, enquanto que para aproximadamente $\frac{1}{4}$ das mulheres esta é principal motivação do trabalho.

Tabela 4 – Avaliação sobre a maior motivação ser o salário recebido, dividida por tipo de trabalho e gênero

Maior motivação é o salário	Variável			
	Full Time (n=20)		Part Time (n=7)	
	Freq.	%	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0%	3	42,9%
Discordo em partes	2	10,0%	2	28,6%
Não concordo nem discordo	5	25,0%	1	14,3%
Concordo em parte	9	45,0%	0	0,0%
Concordo totalmente	3	15,0%	1	14,3%
Não respondeu	1	5,0%	0	0,0%
Maior motivação é o salário	Feminino (n=15)		Masculino (n=12)	
Discordo totalmente	2	13,3%	1	8,3%
Discordo em partes	2	13,3%	2	16,7%
Não concordo nem discordo	2	13,3%	4	33,3%
Concordo em parte	4	26,7%	5	41,7%
Concordo totalmente	4	26,7%	0	0,0%
Não respondeu	1	6,7%	0	0,0%

Fonte: Autora, 2015.

Ao questionar se as pessoas se sentem valorizadas na empresa (Tabela 5), vê-se que os FT possuem um sentimento de valorização maior, pois 45% concordam em partes e 20% concordam totalmente, enquanto que entre os PT, 28,6% disseram que discordam totalmente e em partes. Essa relação de se sentirem mais valorizados tem a ver com o fato de os FT estarem muito mais próximos de uma promoção para cargos mais visados e buscados do que os PT, justamente pelo citado anteriormente de que estes precisam ser FT nas funções antes de serem promovidos para outros cargos.

Já com relação ao tempo de trabalho, nota-se que independentemente de trabalharem a mais ou menos tempo na empresa, a sensação de valorização é parecida entre os grupos. Então somente o fato de ser FT ou PT tem interferência direta sobre o sentimento de valorização.

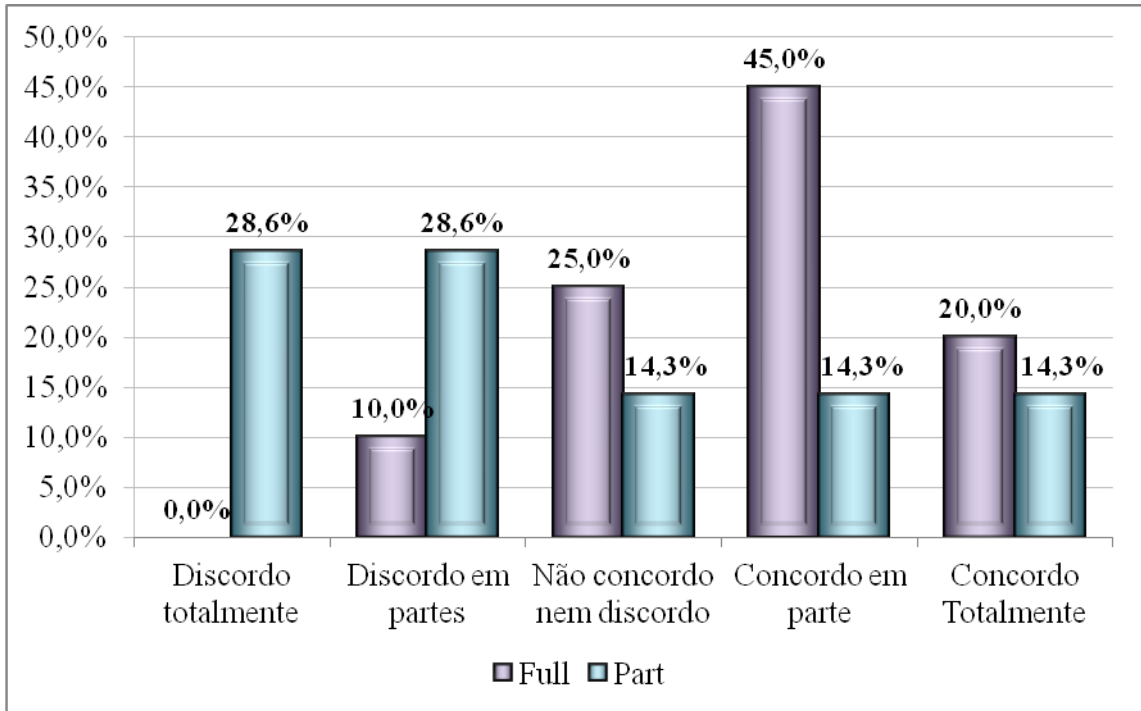


Figura 4 - Avaliação sobre a valorização do empenho no trabalho, dividido por tipo de trabalho.
Fonte: Autora, 2015.

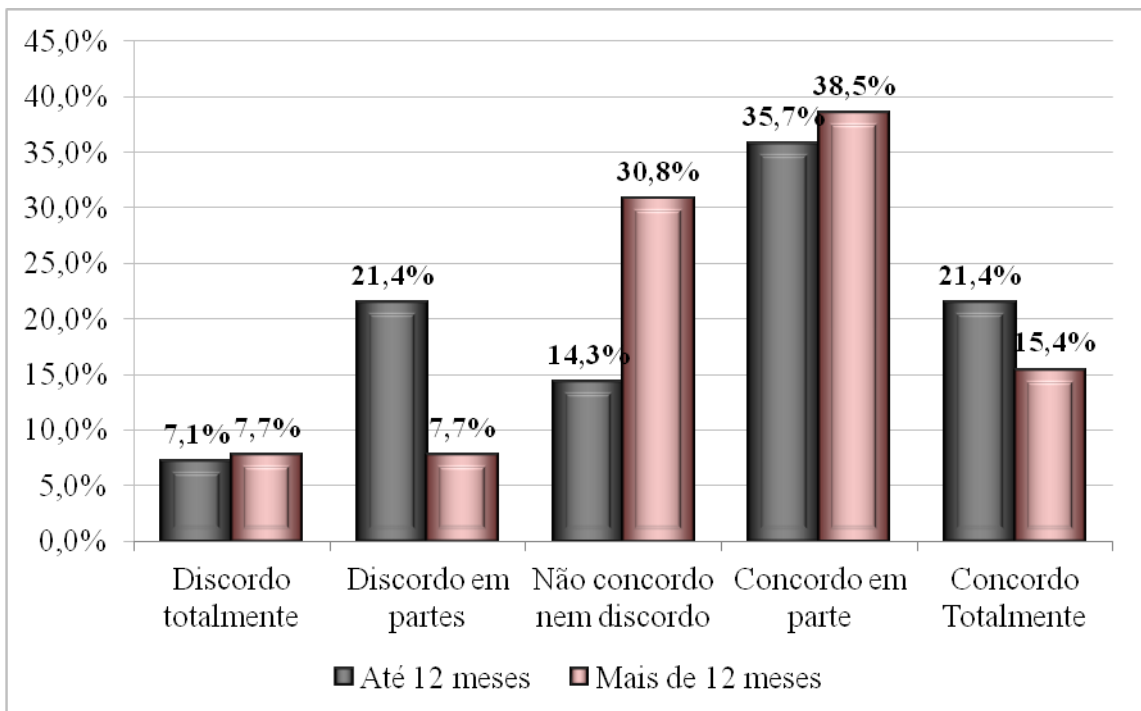


Figura 5 - Avaliação sobre a valorização do empenho no trabalho, dividido por tempo de trabalho.
Fonte: Autora, 2015.

Observa-se através da Tabela 5 que 85% dos trabalhadores FT disseram que a empresa disponibiliza ferramentas adequadas para a realização do trabalho, e esse índice cai para apenas 28,6% das respostas dos PT. Uma vez que a função do PT é simplesmente vender, essa diferença nas respostas tem ligação com o sistema utilizado pela empresa para realizar a venda. Este não se encontra 100%, deixando a desejar em alguns dias do mês, atrapalhando,

portanto, a venda dos funcionários que só trabalham alguns dias na semana. Isso pode significar um problema no atingimento das metas dos PT. Quando o sistema não funciona, os FT podem desempenhar outras funções e tarefas que não dependem do mesmo, não ficando com o tempo ocioso e podendo esse dia ser recuperado em vendas, no restante da semana trabalhada.

Tabela 5 – Avaliação sobre disponibilização de ferramentas adequadas para a realização do trabalho, dividida por tipo de trabalho

Disponibilização de Ferramentas Adequadas	Variável			
	Full Time (n=20)		Part Time (n=7)	
	Freq.	%	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0%	0	0,0%
Discordo em partes	1	5,0%	4	57,1%
Não concordo nem discordo	2	10,0%	1	14,3%
Concordo em parte	10	50,0%	1	14,3%
Concordo totalmente	7	35,0%	1	14,3%

Fonte: Autora, 2015.

Como era de se esperar, os funcionários que possuem mais tempo na empresa (Tabela 7) são os que responderam que suas opiniões e ideias são levadas em consideração. Entre os que possuem menos de 1 ano de trabalho, 21,4% disseram que suas ideias e opiniões não são levadas em consideração e entre os com mais de 1 anos de trabalho, nenhum dos entrevistados disseram que não são ouvidos. Isso se deve ao fato da maioria dos funcionários com mais tempo de serviço na empresa já terem recebido algum tipo de promoção, que os levou a cargos mais diretamente ligados com a supervisão ou com a gerência. E também, pela questão da proximidade com os superiores. Quando mais tempo de casa, mais se sente essa necessidade e mais vínculos são criados entre patrão e colaboradores.

Tabela 6 – Avaliação sobre as ideias e opiniões serem levadas em consideração, dividida por tempo de trabalho

Minhas ideias e opiniões são levadas em consideração	Variável			
	Até 12 meses (n=14)		Mais de 12 (n=13)	
	Freq.	%	Freq.	%
Discordo totalmente	3	21,4%	0	0,0%
Discordo em partes	2	14,3%	0	0,0%
Não concordo nem discordo	2	14,3%	3	23,1%
Concordo em parte	5	35,7%	7	53,8%
Concordo totalmente	2	14,3%	3	23,1%

Fonte: Autora, 2015.

Verifica-se que a questão sobre premiações e benefícios é contraditória no que se refere às respostas dos FT e dos PT e também entre as mulheres e homens da empresa. Para os FT a maioria, ou seja, 60% diz que concorda em partes ou totalmente que os benefícios e

premiações são justos, enquanto que apenas 42,9% dos PT avaliaram como justa a premiação. O mesmo vale para homens e mulheres, pois 66,7% deles estão satisfeitos e apenas 40% delas dizem que estão satisfeitas.

A relação dos PT alegarem que os benefícios e premiações não são justos pode estar no fato destes, faltando em 1 dia de trabalho, seja por motivo de saúde ou outro qualquer, com atestado ou documento que abone sua falta, representar diferenças significativas em seu plano de divisão de lucros da empresa.

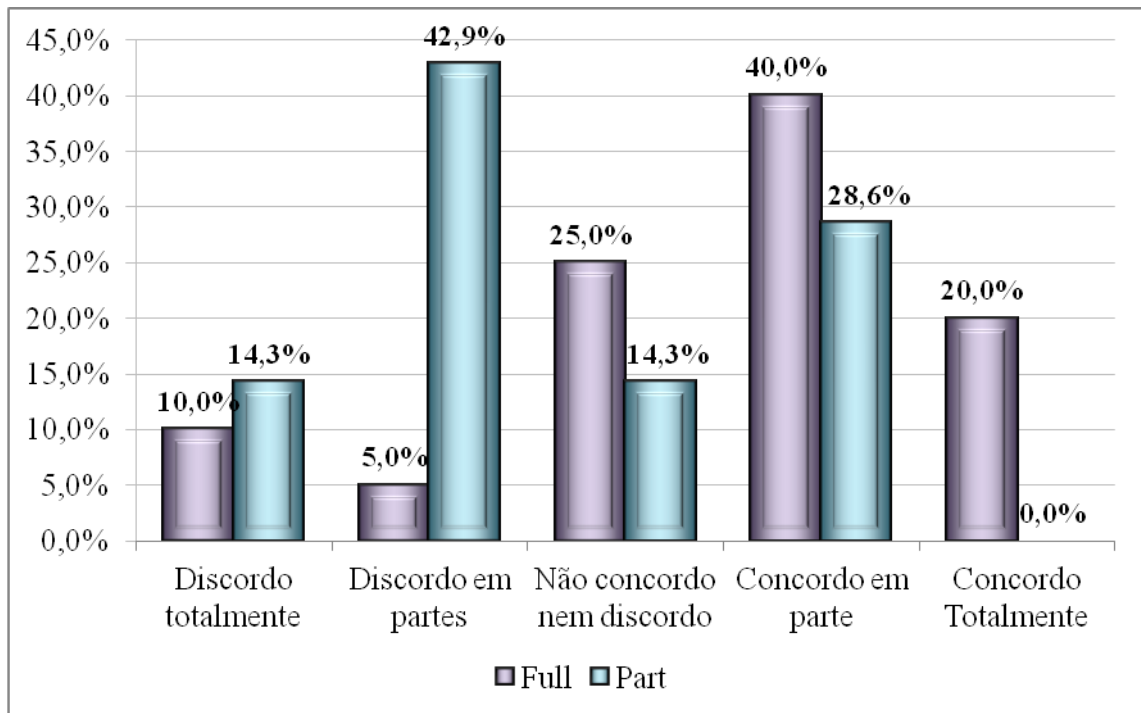


Figura 6 - Avaliação sobre os benefícios e premiações serem justos, dividido por tipo de trabalho.

Fonte: Autora, 2015.

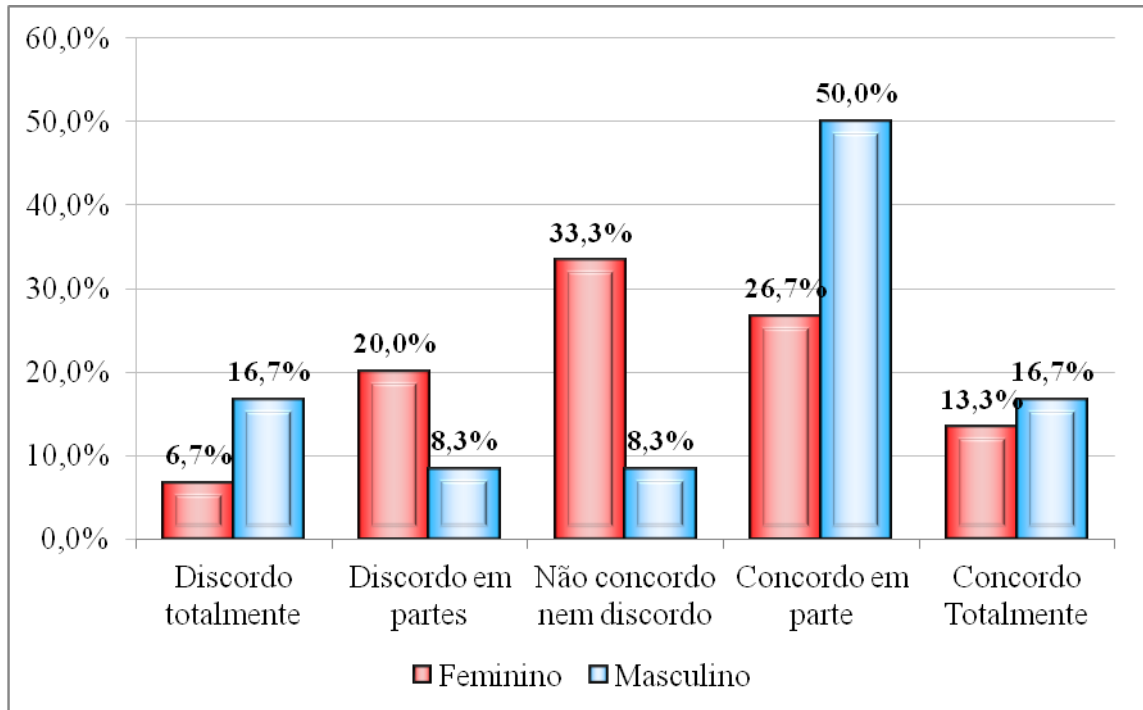


Figura 7 - Avaliação sobre os benefícios e premiações serem justos, dividido por gênero.

Fonte: Autora, 2015.

Pode-se dizer que quanto mais tempo de trabalho, maior o percentual de pessoas que se sentem à vontade para realizar as tarefas, pois 92,3% dos que trabalham a mais de 1 anos disseram que concordam em partes ou totalmente com esta afirmação, enquanto que para os com menos de 1 ano de trabalho esse índice cai para 64,3%. Como era de se esperar, quem tem mais tempo de trabalho se sente mais à vontade para realizar suas tarefas e vice versa, até mesmo pela proximidade com seus superiores e colegas de trabalho e, também, por terem maior afinidade com as tarefas que necessitam realizar.

Tabela 7 – Avaliação sobre sentir-se à vontade para realizar as tarefas que lhe são atribuídas, dividida por tempo de trabalho

Sinto-me à vontade para realizar minhas tarefas	Variável			
	Até 12 meses (n=14)		Mais de 12 (n=13)	
	Freq	%	Freq	%
Discordo totalmente	0	0,0%	0	0,0%
Discordo em partes	2	14,3%	0	0,0%
Não concordo nem discordo	3	21,4%	1	7,7%
Concordo em parte	5	35,7%	4	30,8%
Concordo totalmente	4	28,6%	8	61,5%

Fonte: Autora, 2015.

Pela Tabela 10, fica claro que existe diferença entre o pensamento de crescimento ou não dentro da empresa quando se trata de FT e PT, uma vez que 70% dos que trabalham em

tempo integral disseram que concordam totalmente com a afirmação e que apenas 14,3% dos PT seguem o mesmo pensamento.

Tabela 8 – Avaliação sobre o pensamento em crescer e fazer carreira na empresa, dividida por tipo de trabalho

Penso em crescer e fazer carreira	Variável			
	Full Time (n=20)		Part Time (n=7)	
	Freq	%	Freq	%
Discordo totalmente	1	5,0%	2	28,6%
Discordo em partes	0	0,0%	1	14,3%
Não concordo nem discordo	0	0,0%	2	28,6%
Concordo em parte	5	25,0%	1	14,3%
Concordo totalmente	14	70,0%	1	14,3%

Fonte: Autora, 2015.

Para finalizar as análises sobre motivação, realizou-se a pergunta sobre a motivação em geral. Verifica-se que os FT em geral são mais motivados que os PT, pois 75% responderam positivamente, e em contrapartida 42,9% responderam da mesma forma, respectivamente. Quando se trata de gênero, nota-se que o masculino está ligeiramente mais motivado, apesar de 16,7% deles não estarem nem um pouco motivados. E em relação ao tempo de trabalho, é visível que quem tem mais tempo de trabalho está mais motivado do que quem tem menos tempo. Dá para notar esta diferença nas tabelas anteriores, uma vez que as respostas dos que estão a menos tempo no trabalho, se dizem estar menos satisfeito em outros itens também.

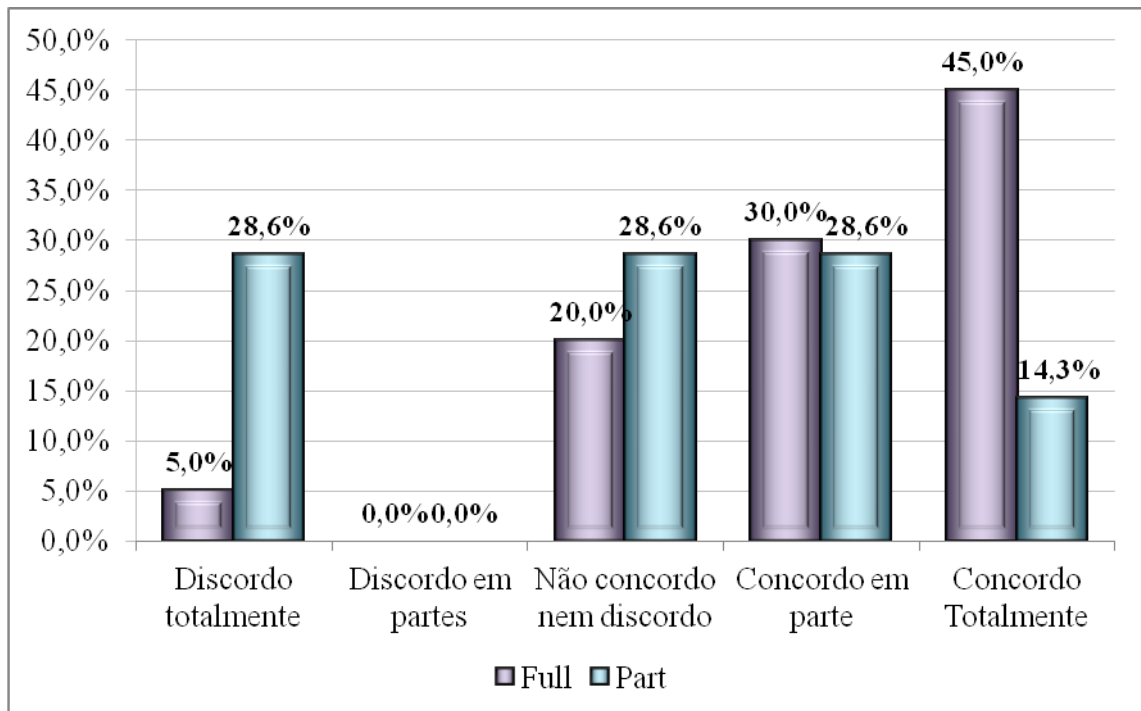


Figura 8 - Avaliação geral sobre se sentir motivado na organização, dividido por tipo de trabalho.

Fonte: Autora, 2015.

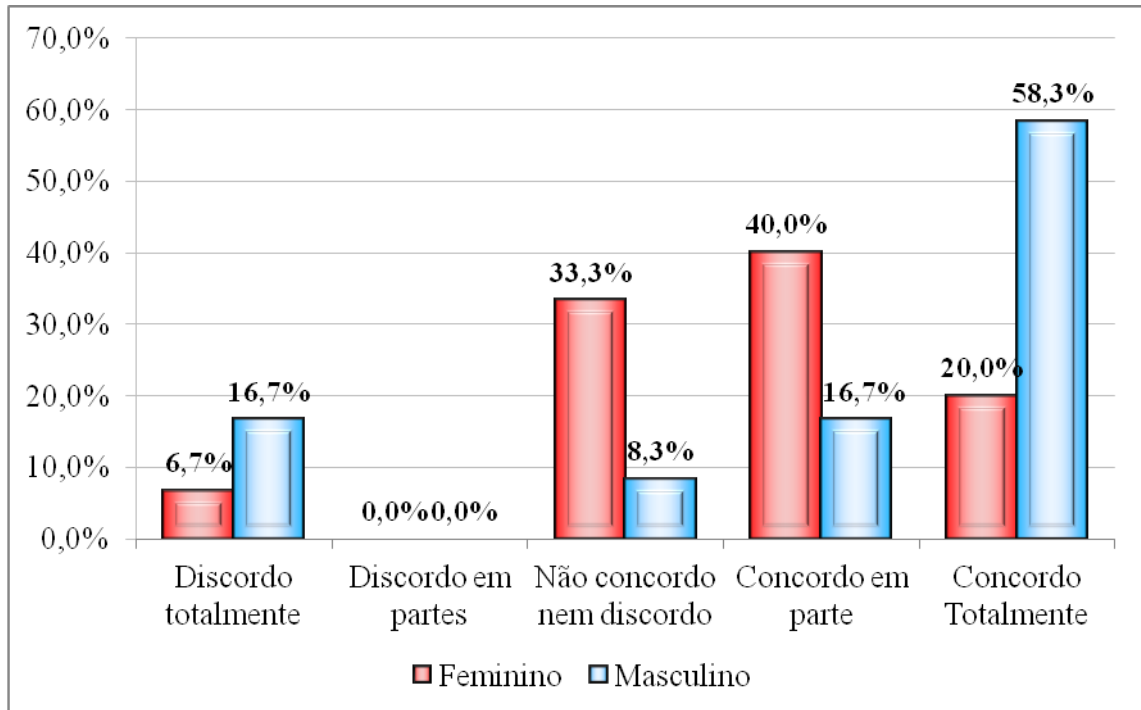


Figura 9 - Avaliação geral sobre se sentir motivado na organização, dividido por gênero.
Fonte: Autora, 2015.

Das 20 afirmativas fornecidas, sendo elas 13 intrínsecas e 7 extrínsecas, fazendo uma análise mais qualitativa, pode-se observar que algumas questões são bem claras na empresa e a maioria dos colaboradores entrevistados concordam, tais como, grande oportunidade de crescimento pessoal e profissional, boa comunicação / integração entre as diferentes áreas da empresa, bons treinamentos, informação adequada sobre atribuições e responsabilidades, apresentar-se motivado para um bom relacionamento com superiores e colegas de trabalho.

Quando perguntados se trabalhar sobre pressão de um chefe rígido o faz motivado, a grande maioria discorda desse fato.

Porém, muitas afirmativas trouxeram bastante divergência nas respostas. Sobre a maior motivação ser o salário, sentir-se valorizado na empresa, disponibilidade de ferramentas adequadas para a realização do trabalho, ideias, sugestões e pontos de vista serem levados em consideração, o ambiente físico proporcionar boas condições de trabalho, regras e códigos de condutas claros, opinião sobre benefícios e premiações justos, horário de trabalho adequado, sentir-se a vontade para a realização das tarefas, pensamento de crescer na empresa, reconhecimento e motivação em geral, são pontos que geraram maior diferenciação de respostas. Pode-se observar que essa divergência de opiniões se deve, principalmente, as particularidades de cada função, ao tempo de trabalho na empresa e a jornada de trabalho.

Nas questões abertas, alguns fatores têm de ser levados em conta. Na questão de número 1, a média das notas dadas para a motivação foi de 7,94, onde 22 entrevistados deram notas de 7 a 10. Os funcionários mais desmotivados são porque alegam que são injustiçados; que nem sempre a meta é justa com o tempo de trabalho; que o empregado não é respaldado pelas trocas de produtos feitas; que a atividade exercida não atinge suas

expectativas. Houve quem citasse que o ambiente de trabalho seria melhor e mais motivador caso houvesse menos fofocas. Citam que os supervisores motivam, enquanto não se sentem assim com relação à direção superior. Já os mais motivados e que se avaliam com nota 10, destacam o ambiente de trabalho como sendo ótimo; a confiança no trabalho por parte da chefia; ótimo plano de carreira oferecido pela empresa; recompensa pela eficiência nas atividades executadas. Como fatores importantes de motivação e pontos de melhoria, foram citados também por parte da maioria satisfeita, estar em crescimento constante; melhoraria ainda mais se os funcionários fossem mais elogiados; premiações e benefícios adequados; apesar de ser satisfatória a distribuição dos resultados entre os vendedores deveria ser melhor pensada; equipe feliz com o que faz, porém em vezes, sobrecarregada.

A questão 2 aborda a pressão, positiva ou negativa no cargo exercido. Dentre os que se sentem pressionados positivamente, o que os fazem se sentir assim com relação à empresa, acreditam que a cobrança faz com que melhore suas aptidões enquanto profissional; a cobrança é feita de maneira adequada e educada; maiores responsabilidades trarão melhores benefícios; grande parte da atividade que é exercida contribui para os resultados do programa de avaliação setorial da empresa, aumentando minha responsabilidade e compromisso; mais responsabilidades são motivadoras e proporcionar chances de mostrar seus valores para a organização. Já os que avaliam a pressão como sendo negativa, alegam que os resultados nem sempre refletem a produtividade do vendedor; o volume de atendimentos é muito grande, sobrecarregando seus funcionários; cobranças grandes mesmo que não sejam da sua função diretamente; quando o funcionário não atinge os resultados, é chamado para um feedback e para interrogações. Há também os que citaram que são pressionados. tanto positiva, quanto negativamente, pois em suas funções, atendem e resolvem adversidades. E por fim, os que não se sentem pressionados de forma alguma, alegam que suas funções são braçais, não exigindo elevados níveis de conhecimento técnico, portanto, somente saúde física do trabalhador.

Com relação ao estresse, na questão 3, foram levantados o que os colaboradores fazem ou sentem quando estressados no trabalho. Dor de cabeça; forma errada de se expressar; falta de concentração e motivação para um bom atendimento; sentimento de fazer tudo errado; pedido de ajuda à chefia para uma melhor orientação e solução do problema; ansiedade e dúvidas sobre sua capacidade; sensação de menor rendimento e contaminação do restante da equipe foram alguns dos tópicos citados que mais influenciam o resultado da pesquisa.

Quando questionados sobre uma avaliação geral à respeito de salários, motivação, estresse e pressão, benefícios e o ambiente de trabalho, na questão 4, a relação que os entrevistados fazem com sua produtividade é bem divergente. Alguns citam que é excelente para a empresa, pois mesmo contribuindo, julgam fazer mais do que recebem. Há quem cite que não é totalmente cumprida e dessa forma nem fazem relação com a produtividade. Porém, há muitos que acreditam que é tudo justo, porém sempre há pontos de melhoria e questões que precisam ser revistas. Houve relação com as metas propostas pela empresa, onde alegam que os resultados poderiam ser melhores se esta fosse estipulada de maneira mais justa. E por fim, boa parte acredita estar tudo excelente, que sempre conseguem terminar suas funções à tempo e que a motivação é determinada individualmente, em si próprios, não deixando que outros fatores comprometam sua produtividade.

Sobre os sintomas do estresse, as análises vêm a seguir.

A tensão muscular tem maior incidência nas mulheres, com 93,3% delas afirmando que possuem os sintomas, enquanto que os homens esse valor é de 50,0%.

Já para o sintoma de insônia / dificuldade de dormir, nota-se que os trabalhadores PT possuem maior tendência para este tipo de sintoma, pois 57,1% deles disseram que sim enquanto que os FT a mesma resposta foi de 35,0%. Quando se trata do gênero, novamente os homens apresentam menor incidência do sintoma, uma vez que apenas 1/4 deles disseram que sim, enquanto que entre as mulheres esse valor é acima de 50%. O tempo de trabalho também tem relação direta com a insônia, uma vez que quem trabalha há mais de 12 meses estão mais propensos a ter este tipo de sintomas.

Tabela 9 – Apresenta sintomas de insônia, dividida por tipo de trabalho, por gênero e por tempo de trabalho

Insônia, dificuldade de dormir	Variável			
	Full Time (n=20)		Part Time (n=7)	
	Freq	%	Freq	%
Sim	7	35,0%	4	57,1%
Não	12	60,0%	2	28,6%
Não Respondeu	1	5,0%	1	14,3%
Insônia, dificuldade de dormir	Feminino (n=15)		Masculino (n=12)	
Sim	8	53,3%	3	25,0%
Não	6	40,0%	8	66,7%
Não Respondeu	1	6,7%	1	8,3%
Insônia, dificuldade de dormir	Até 12 meses (n=14)		Mais de 12 (n=13)	
Sim	3	21,4%	8	61,5%
Não	11	78,6%	3	23,1%
Não Respondeu	0	0,0%	2	15,4%

Fonte: Autora, 2015.

Observa-se mais uma vez que para o sintoma de desgaste físico, os homens apresentam resultados melhores do que os das mulheres, pois apenas 1/3 deles disseram que possuem o sintoma, enquanto que entre elas esse valor é de 2/3. Ou seja, homens estão menos desgastados fisicamente do que as mulheres.

Tabela 10 – Apresenta sintomas de desgaste físico, dividido por gênero

Desgaste Físico	Variável			
	Feminino (n=15)		Masculino (n=12)	
	Freq	%	Freq	%
Sim	10	66,7%	4	33,3%
Não	5	33,3%	7	58,3%
Não Respondeu	0	0,0%	1	8,3%

Fonte: Autora, 2015.

Com relação ao cansaço constante, vê-se que quem está com mais tempo de trabalho, ou seja, mais de 1 ano de empresa possui maior frequência no que se refere a estar cansado constantemente, pois 61,5% disseram que sim, enquanto que o grupo dos que trabalham menos tempo este valor é de apenas 28,6%.

No que se refere à dúvidas quanto a si próprio, os que trabalham como FT possuem um índice menor do que os que trabalham como PT. Isso fica comprovado através da Tabela 14, pois 35% dos FT contra 71,4% dos PT apresentam este sintoma.

Tabela 11 – Apresenta sintomas de dúvida quanto a si próprios, dividido por tipo de trabalho

Dúvidas quanto a si próprio	Variável			
	Full Time (n=20)		Part Time (n=7)	
	Freq	%	Freq	%
Sim	7	35,0%	5	71,4%
Não	12	60,0%	2	28,6%
Não Respondeu	1	5,0%	0	0,0%

Fonte: Autora, 2015.

Com relação à irritabilidade excessiva, os que trabalham em tempo integral apresentam menor irritabilidade do que os que trabalham somente parte do tempo.

O percentual de funcionários que apresentam sintomas de pesadelo é baixa. Contudo os únicos que apresentam esses sintomas são os PT que estão representados por 2 funcionários. Entre os FT nenhum deles apresentam esses sintomas.

As mulheres apresentam maior frequência para a sensação de incompetência do que os homens, uma vez que 40% delas responderam sentir esse sintoma, enquanto que para os homens esse valor é de apenas 8,3%, dando a entender que elas são mais acometidas por esse sintoma.

É possível dizer, visto na Tabela 15, que para a apatia, existem diferenças para os grupos de FT e PT e também, para o gênero feminino e masculino. Os grupos que apresentam menor incidência desses sintomas são os FT e os homens, com índices perto de 80%.

Tabela 12 – Apresenta sintomas de apatia e vontade de nada fazer, dividida por tipo de trabalho e por gênero

Apatia, vontade de nada fazer	Variável			
	Full Time (n=20)		Part Time (n=7)	
	Freq	%	Freq	%
Sim	3	15,0%	4	57,1%
Não	16	80,0%	3	42,9%
Não Respondeu	1	5,0%	0	0,0%
Apatia, vontade de nada fazer	Feminino (n=15)		Masculino (n=12)	
Sim	6	40,0%	1	8,3%
Não	9	60,0%	10	83,3%
Não Respondeu	0	0,0%	1	8,3%

Fonte: Autora, 2015.

Conclui-se que com relação ao stress os grupos analisados apresentam diferenças, especialmente quando se trata de gênero feminino e masculino e o tipo de trabalho PT e FT. Os funcionários masculinos e os FT são menos acometidos de stress do que os grupos opostos.

Em uma análise mais qualitativa, dos sintomas que poderiam se encaixar na fase de Reação de Alarme do estresse, a grande maioria apresenta tensão muscular, enquanto somente 1/3 apresenta taquicardia.

Já sobre a Fase de Resistência, o que se pode observar é que o sintoma que acometem a maioria deles é a mudança no apetite. Já, cerca de metade dos entrevistados apresenta dificuldade de dormir / insônia, sensação de desgaste físico, cansaço constante, dúvidas quanto a si próprio e irritabilidade excessiva. O que a grande maioria não apresenta, que se relacionaria a essa fase, são problemas com a memória, hipertensão arterial, sensibilidade emotiva constante, tique nervoso, pesadelo, angústia e ansiedade diária, perda do senso de humor.

Não há funcionários com sintomas da Fase de Exaustão do estresse, tais como, sensação de incompetência em todas as áreas, vontade de fugir de tudo e apatia, depressão ou raiva prolongada. Sobre o Burnout, nenhum caso foi observado.

4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela qualidade de vida no meio profissional vai além de salários, benefícios, premiações ou o cargo ocupado. Tudo acontece como um ciclo, onde soma-se o suporte organizacional com a capacidade individual de satisfação, para que o desempenho seja o melhor possível, mantendo os demais fatores todos equilibrados.

A medida que o mundo empresarial sofre essas mudanças, onde o seu trabalhador busca inúmeros meios de se motivar e atingir seus objetivos, o meio de se conseguir que as pessoas produzam, sob condições em que normalmente não estariam motivadas para o trabalho é entender como se dá o comportamento humano e ajustá-lo de maneira a conseguir do indivíduo um maior eficiência e eficácia.

O grande desafio está no fato da empresa conseguir envolver e manter seus funcionários satisfeitos para atingir os resultados ambicionados pela organização e usar a pressão do dia-a-dia a seu favor. Obter a recompensa monetária é uma condicionante de primeiro nível, capaz de sanar as necessidades e reduzir as carências imediatas, porém, para que ela seja motivadora o trabalhador tem que entender que ela vai satisfazer suas necessidades, mas para isso terá que se empenhar.

O potencial interno de cada funcionário deve ser conhecido por seus administradores, tendo em mente que a motivação acontece de acordo com o desejo e as expectativas dos indivíduos, em relação às atividades as quais exercem. Para tanto, o ambiente de trabalho deve ser adequado, seguro e ergonômico; as recompensas devem ser constantemente revistas, e sempre adequadas e justas; as ferramentas de trabalho devem ser fornecidas juntamente com um bom treinamento e com informações claras sobre o desenvolvimento das tarefas; reconhecimento, valorização pessoal e profissional e saber ouvir o que tem a dizer os colaboradores; permitir um plano de carreira e oportunidades de crescimento; incentivar e apoiar a participação nas tomadas de decisão.

Contudo, são as pessoas que realmente fazem diferença no atual contexto de acirrada competição entre as empresas, consideração esta que pode ser um dos principais resultados desta pesquisa, onde percebe-se que é barato e possível manter sua equipe motivada, afim de que o desempenho das empresas seja mantido. Valorizar seus colaboradores afim de torná-los satisfeitos e motivados a seguir assim, é sim um diferencial competitivo nos dias de hoje.

Sobre o estresse, é interessante observar que este é importante para a realização de qualquer atividade, porém, seu excesso ou sua falta, comprometem a saúde e a produtividade do trabalhador. Estes, quando acometidos por situações estressantes por um longo período de tempo podem vir a desenvolver doenças físicas e psicológicas graves, resultando para a empresa uma menor produtividade e gastos extras, como auxílio doença, absenteísmo, alta rotatividade de funcionários, entre outros.

Para que se alcance altos níveis de produtividade e qualidade, é fundamental ter funcionários saudáveis em vários aspectos, porém, em uma organização, muitas vezes este é pressionado, levando-o a um nível de insatisfação e estresse, afetando diretamente a execução de tarefas e o desenvolvimento do seu trabalho.

As empresas, muitas vezes, sustentam uma política de imposição de decretos, normas e regulamentos e programas de desempenho que acabam, por vezes, sendo barrados por excesso de burocracias e resistência à mudanças, não sendo possível humanizar de maneira adequada uma organização. Mas esquecem que o primeiro passo para se mudar estes métodos e processos, é mudando as pessoas, antes de tudo.

Desta forma, a pesquisa infere que, na empresa estudada, a maioria das pessoas se encontra motivada e satisfeita, porém, são poucos pontos de melhoria, que bem trabalhados, gerariam um incentivo e uma maior motivação nestes e, conseqüentemente, melhora nos resultados e na produtividade da empresa. À cerca do estresse, a questão ainda é passível de rápido e fácil controle, uma vez que estes se encontram, nos níveis mais afetados, nas fases de resistência dessa patologia.

Com isso, pode-se concluir que mesmo não havendo um único estudo que explique a motivação abordada nas organizações, vários deles contemplam atributos relacionados às

necessidades humanas. Portanto, é indispensável respeitar o trabalhador, mantendo intactas suas características e, também, respeitando seus anseios.

Por fim, muito ainda há de se pesquisar neste campo, onde não há receitas prontas para a perfeição da maneira de agir de uma organização, quando se leva em conta história, personalidade, cultura e comportamento de cada um de seus colaboradores. As pessoas não são iguais e não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho, cuja problemática consiste na avaliação do nível de motivação, estresse e anseios dos funcionários da empresa em questão, comprovou o quanto esses fatores afetam a produtividade e a rotatividade de pessoal, trazendo muitos conhecimentos e embasamentos teóricos e práticos sobre o tema. Os fatores que mais motivam os colaboradores são em geral, a soma do suporte dado pela organização com a capacidade de cada um de se satisfazer com a atividade desempenhada. Já no que diz respeito ao estresse, conclui-se que a pressão, bem dosada, é fundamental para se atingir os mais altos objetivos, mas que em altos níveis e por um tempo prolongado, gera insatisfação.

Portanto para um ambiente de trabalho saudável são necessários vários fatores de incentivo a diminuição do estresse e aumento da motivação, proporcionando colaboradores que sigam em busca dos mesmos objetivos, metas e valores da empresa e que queiram crescer junto com a mesma, diminuindo a rotatividade voluntária de pessoal, além da melhora na qualidade do produto final, clientes mais satisfeitos e crescimento tanto da empresa quanto dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARROBA, Tanya; JAMES, Kim. **Pressão no trabalho: stress: um guia de sobrevivência**. São Paulo: McGraw-Hill, c1989. ix, 248 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos**, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.30, n.2, p.23-34, Abr/Jun. 1990.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A difícil Administração das Motivações**, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.38, n.1, p.6-17, Jan/Mar. 1998.
- BERTICELLI Lilian L. **Gerenciamento e Motivação de uma Equipe de Projetos de Engenharia Viária**. 2013. 51f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, Curitiba, 2013.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CASADO, T. O Indivíduo e o Grupo: A Chave do Desenvolvimento. In: FLEURY, M.T. L. [et al]. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo, SP: Makron Books, McGraw-Hill do Brasil, 1994. 522 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. [Rio de Janeiro, RJ]: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004
- CREPALDI, Simone C. P. **Avaliação do Nível de Estresse e Motivação de uma Gerência de Obras**. 2013. 39f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, Curitiba, 2013.
- ETTINGER, Karl E. **Biblioteca básica de administração**. São Paulo: Brasiliense, 1971.
- FERREIRA, Eduardo E. A. **Motivação no Trabalho: uma reflexão sobre a motivação profissional e pessoal dos servidores da CGU do setor de documentação - CGDI**. 2014. 47f. Monografia (Conclusão de Curso de Administração) – Instituto de Educação Superior de Brasília, Distrito Federal, Brasília, 2014.
- FREUDENBERGER, H. J.; RICHELSON, G. **Estafa: O alto custo dos empreendimentos**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As Experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

GELLERMAN, Saul W. **Motivação e produtividade**. São Paulo: Melhoramentos, 1976.

JUBILATO, Jorge. **Os Impactos e Consequências da Rotatividade de Pessoal Sobre a Memória Organizacional**: Um Estudo no Comércio Varejista. 2008. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Administrativas da Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008.

LIMA, João Cavalim de. **Estresse policial**. Curitiba: Via digital, 2002.

LIPP, Marilda Emmanuel Novaes; NOVAES, Lúcia Emmanuel. **O stress**. São Paulo, SP: Contexto, 2000. 63 p. (Conhecer & Enfrentar)

LIPP, Marilda E. N.; ROCHA, J. C. **Stress, hipertensão arterial e qualidade de vida**. Campinas: Papyrus.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MASLACH, Cristina; LEITER, Michael P. **Trabalho: Fonte de prazer ou desgaste?** Guia para vencer o estresse na empresa, tradução Mônica Saddy Martins. Campinas, SP: Papyrus, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: < <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=motiva%E7%E3o> >. Acesso em 23 de Fevereiro de 2015.

MIRANDA, Cely. **O desafio em manter funcionários motivados**: os fatores motivacionais para o trabalho. 2009. 83f. Monografia (MBA em Gestão de Recursos Humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil, Espírito Santo, Vila Velha, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo, SP: Saraiva, 2000. 524 p. ISBN 9788502030091

ROMANELLI, Egídio José. **Psicologia na engenharia, comunicação e treinamento**. Apostila do Curso de Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho, Curitiba CEFT, 2005

SELYE, Hans. **Stress**: a tensão da vida. 2. ed. São Paulo: Ibrasa, 1965.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

APÊNDICE A

Instruções para preenchimento:

Caro colaborador: esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gerenciamento de Obras. Todos os dados aqui obtidos são exclusivamente de uso acadêmico. A identidade dos pesquisados será preservada. Agradeço sua estimada colaboração.

01. Idade: ____ anos
02. Sexo: () Feminino () Masculino
03. Escolaridade: _____
04. Tempo de trabalho na empresa: _____
05. Cargo ocupado: _____

QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO:

Julgue as afirmativas do quadro, seguindo a escala de concordância abaixo:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2 - Discordo em parte;
- 3 - Não concordo nem discordo;
- 4 - Concordo em parte;
- 5 - Concordo totalmente.

ITEM	AFIRMATIVAS	ESCALA DE CONCORDÂNCIA				
		1	2	3	4	5
1	A empresa me oferece oportunidade de crescimento pessoal e profissional	1	2	3	4	5
2	Existe uma boa comunicação/integração entre todas as áreas da empresa	1	2	3	4	5
3	Os treinamentos recebidos foram suficientes para exercer as funções atribuídas ao meu cargo	1	2	3	4	5
4	Sei das minhas atribuições e responsabilidades	1	2	3	4	5
5	Estou motivado para apresentar um bom relacionamento com os meus superiores	1	2	3	4	5
6	Motiva-me ter um bom relacionamento com meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5
7	Minha maior motivação para continuar na empresa é o salário	1	2	3	4	5
8	Sinto-me valorizado pelo meu empenho no trabalho	1	2	3	4	5
9	A empresa disponibiliza ferramentas adequadas para realização do meu trabalho	1	2	3	4	5
10	Sinto que minhas ideias e opiniões são levadas em consideração	1	2	3	4	5
11	Acredito que trabalhar sob pressão de um chefe rígido me mantém motivado	1	2	3	4	5
12	O ambiente físico da empresa me propicia boas condições de trabalho	1	2	3	4	5
13	As regras e códigos de conduta da empresa são	1	2	3	4	5

	adequados, claros e bem respeitados					
14	Os benefícios e premiações oferecidos são justos	1	2	3	4	5
15	Posso contribuir com minhas sugestões e ponto de vista para o crescimento da empresa	1	2	3	4	5
16	O horário de trabalho é adequado para que eu realize de maneira satisfatória o meu trabalho	1	2	3	4	5
17	Sinto-me à vontade para realizar as tarefas que me são atribuídas	1	2	3	4	5
18	Penso em crescer e fazer carreira na empresa	1	2	3	4	5
19	Meu esforço e proatividade são reconhecidos	1	2	3	4	5
20	Em geral, me sinto motivado nessa organização	1	2	3	4	5

QUESTÕES ABERTAS:

1) Qual nota você daria para sua motivação para trabalhar aqui, de 0 a 10. Justifique.

2) Você se sente pressionado, positiva ou negativamente no seu cargo. Justifique.

3) Quando estou sob stress no trabalho eu... Complete.

4) Pesando tudo: salário, motivação, stress, pressão, benefícios e o ambiente da empresa, julgo que minha produtividade... Complete.

SINTOMAS DO STRESS:

Você sentiu algum dos sintomas abaixo, desde que entrou na empresa:

ITEM	SINTOMAS	SIM	NÃO
1	Tensão muscular (dor nas costas, pescoço, ombros)		
2	Aperto na mandíbula/ranger de dentes, ou roer as unhas ou ponta de caneta		
3	Insônia, dificuldade de dormir		
4	Taquicardia (batimentos acelerados do coração)		
5	Mudança de apetite (comer bastante ou ter falta de apetite)		
6	Problemas com a memória (esquecimento)		
7	Sensação de desgaste físico constante		
8	Hipertensão arterial (pressão alta)		
9	Cansaço Constante		
10	Sensibilidade emotiva excessiva (emociona-se por qualquer coisa)		
11	Dúvidas quanto a si próprio		
12	Irritabilidade excessiva		
13	Tiques nervosos		
14	Pesadelos		
15	Sensação de incompetência em todas as áreas		
16	Vontade de fugir de tudo		
17	Apatia, vontade de nada fazer, depressão ou raiva prolongada		
18	Angústia ou ansiedade diária		
19	Perda do senso de humor		
20	Algum outro problema de saúde: Qual?		

CONSIDERAÇÕES FINAIS (motivação, pressão e stress e produtividade):
