



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**MOTIVAÇÃO: UM ELO PARA O SUCESSO EMPRESARIAL
ESTUDO DE CASO REALIZADO NA MIRRAGE VEÍCULOS**

MICHELLE NUNES FALEIRO ROCHA

MATRÍCULA Nº.: 2030062/5

PROFESSOR ORIENTADOR: LUIS ANTÔNIO PASQUETTI

Brasília/ DF, novembro de 2006.

MICHELLE NUNES FALEIRO ROCHA

MOTIVAÇÃO: UM ELO PARA O SUCESSO EMPRESARIAL ESTUDO DE CASO NA MIRRAGE VEÍCULOS

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof. Orientador: LUIS ANTÔNIO PASQUETTI

Brasília/DF, novembro de 2006.

Dedico esse trabalho ao meu marido, que confiou no meu potencial e hoje brinda comigo essa vitória. Ao meu filho, que se mostrou paciente em meus momentos de ausência e aos meus pais que sempre me motivaram em todos os momentos de minha vida.

Se você não puder ser uma árvore frondosa
no alto de uma montanha, seja um pequeno
arbusto na beira do rio, mas seja o melhor.

D. Mallock.

MICHELLE NUNES FALEIRO ROCHA

**MOTIVAÇÃO: UM ELO PARA O SUCESSO EMPRESARIAL
ESTUDO DE CASO NA MIRRAGE VEÍCULOS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof. Orientador: LUIS ANTÔNIO PASQUETTI

Banca Examinadora:

Prof. Luis Antonio Pasquetti
Orientador

Prof.(a): Mariângela
Examinadora

Prof.(a): Maria Letícia
Examinadora

RESUMO

Este trabalho faz parte dos requisitos necessários para a conclusão do curso de Administração do Uniceub e aborda um assunto de suma importância nas organizações: a Motivação. Ao longo do trabalho foram apresentadas as teorias que falam sobre o tema, as vantagens de ter funcionários motivados, a importância da motivação no ambiente interno e externo, entre outros. A pesquisa foi desenvolvida na empresa Mirage Veículos Multimarcas Ltda, tendo como objetivo principal verificar como se encontra a questão motivacional na percepção dos funcionários. O objetivo específico foi identificar quais os pontos fortes para continuar com eles, e os fracos a fim de melhorá-los. Constatou-se na pesquisa que os pontos fortes da empresa podem ser classificados como: a relação dos funcionários com a chefia, as condições de trabalho, o fator segurança e estabilidade, a satisfação e o tipo de trabalho que é exercido. Já os pontos fracos apontados são: a relação com os colegas, a política de remuneração e benefícios, as promoções e as responsabilidades adquiridas por cada funcionário. Portanto, o trabalho visa desenvolver estratégias de motivação dentro da empresa, conscientizando todas as pessoas que fazem parte dela, pois seria necessário mostrar que além de gostarem de trabalhar na organização, devem querer permanecer nela. Para atingir o objetivo desejado, foi aplicado um questionário, o qual foi destinado a avaliar e examinar cada um dos indicadores propostos. A pesquisa em sua totalidade apresentou bons resultados para a organização.

Palavras-Chave: Equipe, Motivação, Vantagens.

ABSTRACT

This research paper is part of the necessary requirements to fully complete Uniceub's Business Administration course. It is about a subject of great importance for the companies, the motivation. Throughout the paper, the theories about the subject were presented, as well as the advantages of having motivated employees, the importance of motivation for the inner and outer environment, and others. The research was developed at Mirrage Veiculos Multimarcas Ltda Company, having as its main objective, verifying the motivation aspects according to the view of the workers. The objective meant to identify the strong points, in order to keep with them, and the weak ones, for making them better. The research paper intends to develop strategies, since it would be necessary to show that, more than enjoying working for the company, people must be willing to continue as part of it. To achieve the desired objective, a questionnaire has been applied in order to study, exam and analyze each of the indicators that presented satisfactory results.

Key Words: Team, Motivation, Advantages.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 EMBASAMENTO TEÓRICO: MOTIVAÇÃO E TEORIAS MOTIVACIONAIS E COMPORTAMENTAIS	9
1.1 O que é motivação?	9
1.2 Abordagem das principais teorias administrativas motivacionais	10
1.2.1 Teoria de Maslow	10
1.2.2 Teoria de Herzberg	11
1.1.3 Teoria de McClelland	12
1.1.4 Teoria da Expectativa	13
1.1.5 Teoria da Equidade	14
1.3 Motivação Aplicada	15
1.3.1 Motivação e sua ligação com o clima e cultura organizacionais	16
1.3.2 Como identificar e entender as necessidades de motivação	17
1.3.3 O significado do trabalho como fator motivador	17
1.3.4 Inserindo a motivação no ambiente de trabalho	18
2 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO	20
2.1 A organização em estudo	20
2.2 Metodologia	21
2.3 Apresentação do resultado da pesquisa	21
2.4 Análise da pesquisa	26
3 CONCLUSÃO	28
4 REFERÊNCIAS	30
5 ANEXOS	31

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema Motivação e como esta pode ser um elo para o sucesso empresarial e aborda a importância de se criar condições motivacionais para o trabalho e quanto é grande a influência desse fator no produto final, ou seja, no serviço ou produto prestado ao cliente.

O trabalho teve o objetivo analisar o grau de motivação dos funcionários de uma empresa do ramo automotivo. A situação problema surgiu através da necessidade de avaliar o nível de motivação de seus colaboradores, bem como verificar os pontos positivos e possíveis problemas nesse aspecto. Inspirar as pessoas no trabalho individual ou em grupo garante a conquista de melhores resultados, seja a pequeno, médio ou longo prazo. Para tanto, os líderes precisam identificar previamente os fatores pessoais de motivação.

Alguns fatores estão diretamente ligados à motivação, como: clima organizacional, necessidade de satisfação dos funcionários, reconhecimento, dentre outros. Além disso, outro fator importante é ter no grupo um líder motivador, onde o mesmo atua como um grande influenciador, buscando sempre a harmonia entre os objetivos pessoais e os objetivos da empresa; com tal junção, o sucesso empresarial poderá ser alcançado com maior eficácia.

A questão problema é: Como se encontra a motivação dos colaboradores da Mirage Veículos? Baseado na teoria de Herzberg, quais são os fatores predominantes: Higiênicos ou Motivacionais?

No primeiro momento, o trabalho é composto por uma síntese das teorias administrativas mais importantes no âmbito motivacional. Em sua segunda etapa, o trabalho apresenta informações relevantes sobre a empresa estudada, bem como exemplifica que a metodologia utilizada para a coleta de dados foi uma pesquisa de campo, realizada através de um questionário aplicado a todos os funcionários da empresa. Mostra ainda os resultados da pesquisa, gráficos e quadros que facilitam o entendimento a partir dos dados coletados.

1 EMBASAMENTO TEÓRICO: MOTIVAÇÃO E TEORIAS MOTIVACIONAIS E COMPORTAMENTAIS

Nesta parte do embasamento teórico são abordados os seguintes tópicos: Os conceitos de motivação; as principais teorias administrativas motivacionais; motivação e sua ligação com clima e cultura organizacionais e como podemos identificar e entender as necessidades de motivação dentro da empresa. O trabalho também abordará o significado do trabalho como fator motivador e como criar condições motivacionais no ambiente profissional.

1.1 O que é motivação?

Segundo Maximiano (2004, p.275), motivação é a força ou energia que movimenta o comportamento e que possui três propriedades: direção, intensidade e permanência. Ela é específica. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa sempre a ter disposição para tudo.

Dentro de um ambiente organizacional, a motivação é um dos fatores mais importantes para uma boa gestão, afinal é a partir dela que as pessoas tomam ações para alcançar seus objetivos.

Uma pessoa motivada trabalha com mais afinco, mais paixão e é por este motivo que o espaço para o assunto tem adquirido muita importância nas organizações contemporâneas. A motivação é um processo, capaz de identificar o nível de comprometimento e satisfação das pessoas.

Com um mercado cada vez mais acirrado, utilizar a motivação como elemento chave pode ser fundamental para o sucesso, haja vista que as empresas dependem das pessoas para dirigi-las, fazê-las funcionar. Com pensamentos alinhados, esta força pode ser o diferencial de cada empresa.

Estudos sobre a motivação tiveram início por meio da Teoria Comportamental que surgiu no final da década de 1940, através de uma redefinição dos conceitos administrativos, ou seja, a Teoria Comportamental buscou explicar que o comportamento individual das pessoas reflete diretamente na organização. Para isso, era necessário um estudo sobre a motivação humana para conhecer as necessidades individuais, compreender o comportamento humano e só assim, utilizar esses conhecimentos para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

1.2 Abordagem das principais teorias administrativas motivacionais

Será apresentada a seguir uma síntese das teorias motivacionais que darão uma visão mais ampla, proporcionando uma melhor compreensão do assunto estudado.

1.2.1 Teoria de Maslow

Segundo Chiavenato (1999), Abranham Maslow desenvolveu sua teoria com base nas necessidades humanas e no impulso que as pessoas têm para satisfazê-las, ou seja, a motivação que as pessoas têm para tomar algumas atitudes. Segundo sua teoria, as necessidades humanas se dividem de forma piramidal, onde cada nível corresponde a um grau de necessidade. Exemplificando, têm-se:



Figura 1: Pirâmide de Maslow
Fonte: Chiavenato (1999, p.284).

Desta forma, pode-se perceber que a partir do momento em que as necessidades mais baixas da pirâmide são atingidas, o desejo de evoluir para as demais impulsiona as pessoas. Porém, este processo evolutivo não segue necessariamente uma ordem crescente. Pessoas podem estar em algum nível da pirâmide sem ter superado as necessidades de outro nível.

É importante ressaltar que a teoria de Maslow, apesar de ainda ser bem aceita nas organizações modernas, tem uma visão um tanto simplista, afinal não considera que as necessidades variam de acordo com a cultura da sociedade.

Heller (1999. p.9) afirma que:

“A hierarquia de Maslow é especialmente importante no ambiente de trabalho porque ressalta que as pessoas não precisam apenas de dinheiro e recompensa, mas também de respeito e reconhecimento dos outros.”

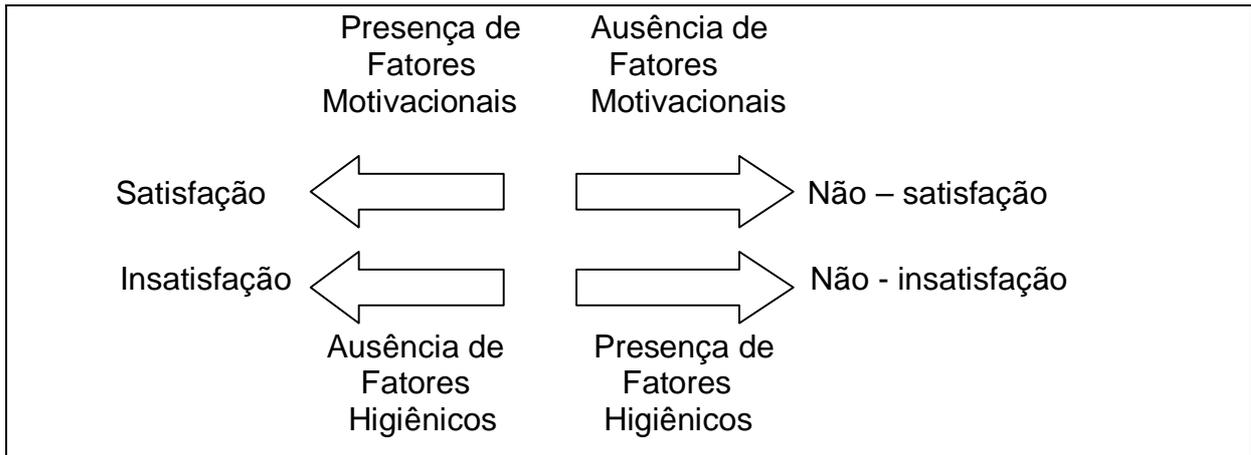
1.2.2 Teoria de Herzberg

Segundo Vergara (2000, p.45), Frederic Herzberg, focalizou a questão da satisfação para formular a sua teoria. Segundo ele, existem dois fatores que motivam e/ou explicam o comportamento das pessoas no âmbito organizacional: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos ou insatisfacientes são como os indivíduos se sentem em relação à empresa, isto é, são aqueles fatores que se referem ao ambiente de trabalho, como por exemplo: salário, benefícios, relacionamento com os colegas de diferentes áreas. Já os fatores motivacionais ou satisfacientes são como os indivíduos se sentem em relação ao cargo que exercem, estão relacionados com aqueles que aparecem no “topo da pirâmide” na Teoria de Maslow. Englobam as necessidades de auto-realização. Tais fatores estão intimamente ligados à satisfação de cada pessoa.

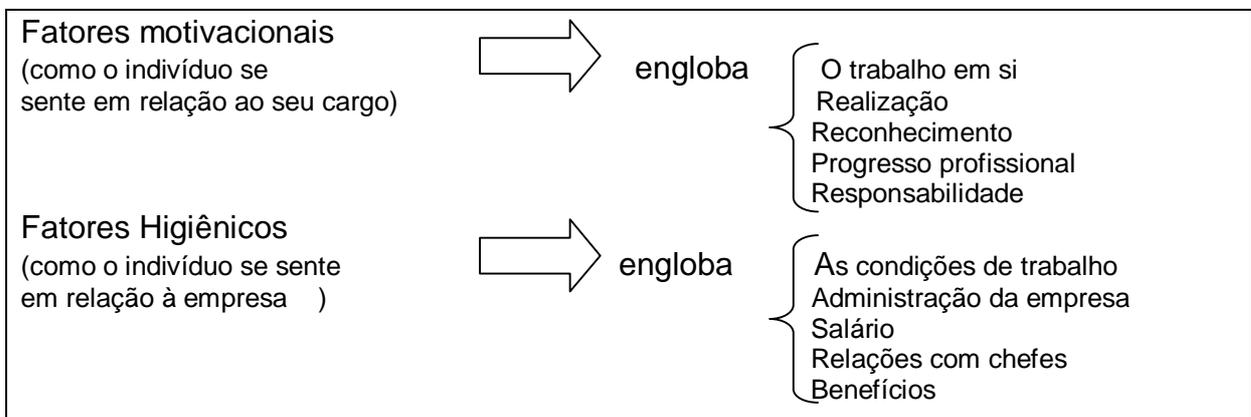
Chiavenato (1999, p.287) enfatiza a teoria de Herzberg dizendo que, para que haja uma contínua motivação no trabalho devem ser feitas substituições de tarefas simples por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o desenvolvimento individual do empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e satisfação. A isto, ele denominou de “enriquecimento de tarefas”.

Para Maximiano (2004, p.295), a satisfação e insatisfação, segundo Herzberg, representam duas dimensões independentes da motivação. Exemplificando têm-se:



Quadro 1 – Fatores insatisfacientes e satisfacientes
 Fonte: Maximiano (2004, p.295).

Têm-se ainda mais detalhado:



Quadro 2 – Fatores higiênicos e motivacionais
 Fonte: Chiavenato (1999, p.287).

1.2.3 Teoria de McClelland

Para Vergara (2000, p.45), David McClelland também tomou como base à questão das necessidades, enfocando três: poder, filiação e realização.

Para o poder McClelland atribui a necessidade de controlar ou influenciar diretamente ou indiretamente outras pessoas. Ele enfatiza que deve ser feita distinção entre o poder pessoal do poder institucional, onde o primeiro é perigoso porque surge a dominação, enquanto que o poder institucional é benéfico, pois enfatiza o desenvolvimento da organização através do trabalho organizado. A filiação se resume na necessidade de relacionamento e amizade e, por último, a necessidade de realização é aquela que está atrelada ao sucesso, que está diretamente ligada a um padrão interno de excelência.

Ele defendeu a tese de que as pessoas não nascem com essas necessidades, elas são adquiridas através do meio social em que vivem e são aprendidas ao longo da vida.

1.2.4 Teoria da Expectativa

Para Chiavenato (2000, p.91), a teoria de Victor Vroom propõe a idéia de “motivar para produzir”. O desempenho está relacionado diretamente com recompensa, significa que um empregado estará motivado a se esforçar quando acreditar que o seu esforço o levará a uma boa avaliação de desempenho; o que conseqüentemente poderá levar a algumas recompensas dentro da organização como: bônus, aumento de salário ou uma promoção por exemplo.

A “motivação para produzir”, segundo Vroom, se baseia nos objetivos individuais, na relação percebida entre a produtividade e o alcance dos objetivos individuais e a capacidade de influência do próprio nível de produtividade.

Abaixo será apresentado um modelo simplificado da teoria.

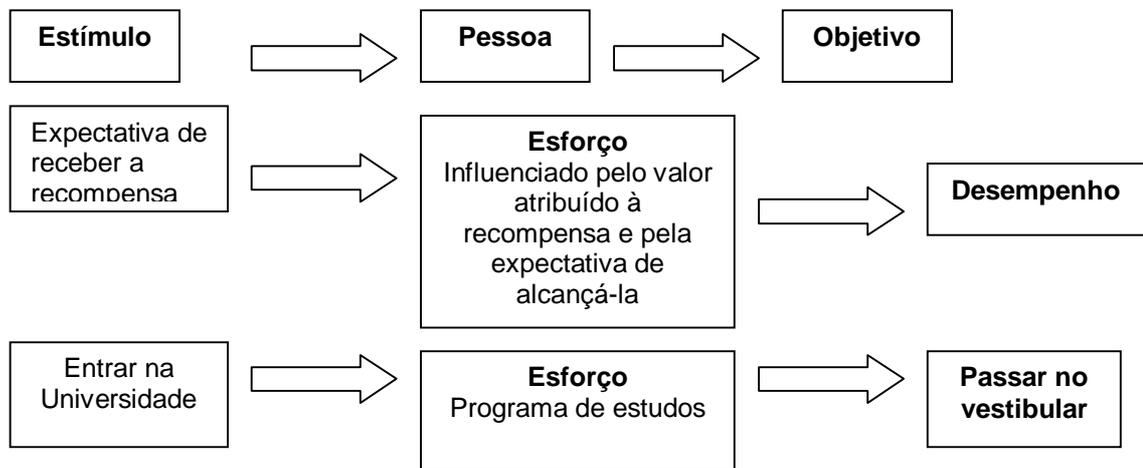


Figura 2 - Modelo de Expectativa Simplificado

Fonte: Maximiano (2004, p..278).

Chiavenato (2000, p.92), afirma que:

“Vroom denomina a Teoria da Expectativa de Modelo Contingencial de Motivação, porque enfatiza as diferenças entre as pessoas e os cargos. O nível de motivação de uma pessoa é contingente sob duas forças que atuam em uma situação de trabalho: as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las.”

1.2.5 Teoria da Eqüidade

Para Vergara (2000, p.46) a teoria da eqüidade ou teoria do equilíbrio tem como base a justiça nas relações de trabalho. Segundo essa teoria as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas a partir do momento que percebam a presença ou ausência da justiça.

Esta teoria compreende a organização como um sistema de contribuições e de recompensas. As pessoas contribuem para a organização através do seu trabalho e recebem recompensas da organização. Ao perceberem algum tipo de injustiça nesta “troca” as pessoas podem se sentir altamente desmotivadas a executar o trabalho ou permanecer na empresa. A teoria também ajuda a entender a reação das pessoas em relação às recompensas dentro do grupo, principalmente se houver algum tipo de proximidade entre elas.

Estudando os motivos pelos quais as pessoas cooperam com a organização, entende-se que elas recebem contribuições de seus participantes sob a forma de dedicação e trabalho e em troca são oferecidos diversos incentivos. Segundo Chiavenato (1999, p.305 e 306), a teoria da eqüidade se resume simplesmente em incentivos ou “pagamentos”, bem como oportunidades de crescimento igual a todos, pois esse equilíbrio reflete o êxito da organização, mantendo os empregados sempre motivados a continuarem fazendo parte da organização, garantindo com isto a sua sobrevivência. Porém, Maximiano (2004, p.284), chama atenção para essa teoria, uma vez que a falta de eqüidade pode desencadear seis tipos de comportamentos, que são:

- a. Alteração do esforço exercido: a pessoa deixa de se esforçar;
- b. Alteração nos resultados produzidos: pode haver produtividade, mas pode afetar a qualidade;
- c. Distorção da auto-percepção: pensar que se trabalha mais do que devia;
- d. Distorção da percepção de outros: achar que colegas estão em cargos que não requerem tantas qualificações quanto o seu;
- e. Escolha de outra referência: a pessoa se sente inferiorizada;
- f. Abandono da situação: a pessoa deixa o emprego ou profissão.

1.3 MOTIVAÇÃO APLICADA

1.3.1 Motivação e sua ligação com clima e cultura organizacionais

O clima organizacional visa obter informações relacionadas às regras e métodos adotados na gestão dos Recursos Humanos. Esta ferramenta permite identificar a situação motivacional momentânea dentro de uma organização.

Essa ferramenta quando mal conduzida e/ou aplicada incorretamente gera certo desconforto, pois os pesquisados muitas vezes sentem medo de suas respostas e a influência delas no amanhã. Portanto, para acabar com tal medo ou até mesmo receio, a pesquisa de clima organizacional sempre deverá obedecer a padrões éticos. Os gerentes da organização têm o dever de mostrar aos empregados que a pesquisa não objetiva aterrorizá-los, mas sim buscar soluções para processos, ambiente e pessoas em geral.

De acordo com a publicação do artigo de Munis (2006), que fala sobre clima organizacional, afirma que se deve tomar cuidado com o modismo do clima organizacional. Ele aconselha que os líderes sejam realistas e profissionais ao aplicá-lo, caso contrário, segundo o autor, “a casa cai”, pois pode ter o efeito contrário.

O clima organizacional se baseia no conjunto de relações e interações sociais ligadas ao profissionalismo e desempenho e que está intimamente ligado à motivação de seus participantes.

Para Kanaane (1999, p.40)

“Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente têm-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma”.

Simplificando ainda mais esse assunto, Broxado (2001, p.38) afirma que no Brasil um clima organizacional perfeito é aquele parecido com o que ocorre no Natal, Ano Novo, Jogos do Brasil na Copa, onde todos se cumprimentam, sorriem, se falam, se abraçam, trabalham em equipe para decorar a empresa. E no final, o autor deixa uma pergunta: porque não se tenta imitar esse clima organizacional, desde o mais alto ao mais baixo escalão, todos os dias?

Por outro lado, cultura organizacional está diretamente ligada ao clima organizacional, já que a primeira é reflexo da segunda. O fato de a empresa tratar bem seus funcionários, potencializá-los e fortalecê-los, tem como resultado o bom atendimento, a alta produtividade e a boa qualidade no serviço prestado. Porém as empresas não devem esquecer e valorizar a cultura individual dos seus empregados, pois ela se dá por um conjunto de crenças, perfis e gostos. É uma espécie de enlace com o modo de vida de cada um.

Broxado (2001, p. 40 e 41) diz que:

“o clima e a cultura organizacionais têm o poder de modificar a motivação organizacional. Pois ao entrar numa empresa, e ter a certeza de que seus esforços do dia-a-dia serão recompensados por novas funções, por mais aprendizado, por autonomia e por cargos de maior importância, faz com que: haja motivação; a pessoa brigue pela empresa, e principalmente, permaneça nela”.

1.3.2 Como identificar e entender as necessidades de motivação

Sabe-se que as pessoas são dotadas de diferentes necessidades que as estimulam tanto no trabalho como na vida pessoal. Identificar e satisfazer a tais anseios ajuda a obter o melhor de casa um.

A identificação da necessidade de motivação se dá através de oportunidades e estímulos concedidos, observando, portanto, se tais oportunidades e estímulos estão sendo correspondidos e saciados. Vale ressaltar que as pessoas e as equipes não possuem necessidades iguais, porém é importante que os indivíduos ou membros se sintam parte de um mesmo “time”. Valorize, proporcione um trabalho prazeroso, mantenha o equilíbrio, mas nunca prometa o que a empresa não pode cumprir.

Heller (1998, p.10), salienta:

“Lembre-se: quanto mais opções de fatores de motivação houver, maior será a motivação. A insegurança em relação ao trabalho desmotiva todos. Reconhecer um bom trabalho equivale recompensá-lo”.

Enfatizar a necessidade de motivação, se dá através do comportamento por ela manifestado: gestos, palavras, atitudes. Em geral a motivação se revela por meio de atitudes positivas, olhar confiante, tarefas bem executadas, mostrar ser feliz no ambiente de trabalho, fazer sugestões e idéias de modo espontâneo. Enquanto que a desmotivação, nem sempre expressa por sinais, “eis o perigo”. Para identificá-la

basta observar sinais claros de agressividade, mau humor, impaciência e principalmente falta de atenção, segundo Heller (1998, p.13 e p.15).

É importante o líder estar atento a esses sinais e para preveni-lo é importante sempre medir o clima de sua equipe, através de questionários, pesquisas, entrevistas ou até mesmo de uma conversa em grupo.

1.3.3 O significado do trabalho como fator motivador

Em qualquer lugar de trabalho, o jogo político encontra terreno fértil para se desenvolver e despertar fortes emoções, devido a isso, o desempenho profissional pode ficar comprometido.

O líder que queira transformar colaboradores em parceiros deve dar à equipe um tratamento compatível. Sempre que possível, deve estimular o senso de envolvimento e igualdade. Criar um ambiente comunitário, abrindo as portas para que todos conheçam outros setores, comunicando-se mais e melhor, dando retornos (seja em forma de incentivos, promoções) eles são importantes, agradecer sempre e, sobretudo, valorizando todos os colaboradores, eles merecem o mesmo respeito, assim como dado aos clientes.

Vergara (2000. p. 66) afirma que existem alguns elementos que estão presentes num trabalho significativo e motivador. São eles:

- a - promoção da aprendizagem e do desenvolvimento da pessoa;
- b - oportunidade de proporcionar às pessoas um papel social nas atividades da sociedade;
- c - promoção, na pessoa, da sensação de estar contribuindo, de pertencer, de ser apreciado, o que permite desenvolver sua auto-estima;
- d - Oportunidade de produzir bens e serviços desejados pela sociedade;
- e - Promoção de satisfação.

Porém, há um outro fator de suma importância para que o trabalho se torne um fator motivacional: o papel do líder. A maior habilidade de qualquer grande líder é saber despertar a motivação dentro das pessoas. O verdadeiro líder está além das discussões. Ele pode ter aprendido com as teorias de Maslow ou Herzberg ou até ter aprendido novas teorias tudo sobre motivação, mas ele nunca deverá esquecer de usar a sensibilidade para usar todas as técnicas para o bem do próprio indivíduo, para buscar no íntimo de cada um de seus colaboradores a motivação necessária à

realização eficaz e eficiente aos trabalhos necessários. O verdadeiro líder é coerente em suas palavras e ações; ao elogiar um funcionário por um trabalho bem feito ele está enxergando neste funcionário sua real capacidade e quando este estiver pronto, o verdadeiro líder confirmará suas palavras através de aumento salarial ou promoções, fazendo com que este empregado se sinta realmente valorizado.

1.3.4 Inserindo a motivação no ambiente de trabalho

Nenhuma organização é um “mar de rosas”, ou seja, nem tudo funciona de maneira eficiente e eficaz, nem sempre existem climas maravilhosos, todas as empresas têm seus erros e acertos, mesmo àquelas consideradas “as melhores empresas para se trabalhar”.

Basicamente existem algumas convicções para o processo de iniciação de motivação, que são: ter sempre em mente seu objetivo, ter claramente a idéia de onde se quer chegar e de que forma pretende trilhar seu caminho para chegar lá, ousar para transformar o que foi dito anteriormente em realidade.

Para se instalar um processo de motivação, seja ele em empresas que tenham alguma noção ou não sobre esse processo, é necessário um amplo estudo sobre o comportamento organizacional e motivacional de ambos os lados, ou seja, do empregado e da empresa.

Broxado (2001, p.69) apresenta sugestões para a implantação da motivação e para o sustento da mesma na rotina diária de uma empresa. Para as empresas sem nenhuma noção do processo motivacional, o autor sugere que, em curto prazo, deva-se investir em salários e benefícios. Portanto, se faz necessário identificar perfis de motivação, dando enfoque aos itens mais carentes, tentando supri-los. Além disso, fazer análise dos salários por funções, analisar os tipos de benefícios existentes e estudar uma forma de oferecê-los, analisar a possibilidade de premiar periodicamente os funcionários em destaque e avaliar a jornada de trabalho de cada cargo e função, pode eliminar o excesso de tarefas. No longo prazo, deva-se investir na dimensão afetiva, como: treinamentos comportamentais e trabalhar diretamente no desenvolvimento pessoal e profissional de cada um, os chefes devem promover a interação entre pessoas e equipes.

O autor continua sugerindo o que uma empresa que tem alguma noção do processo motivacional, deve fazer para manter e aprimorar tal processo. Ele afirma

que no curto prazo ela deve trabalhar todos os funcionários, do mais alto ao mais baixo escalão, através de treinamentos, cursos, palestras e de acordo com a necessidade de cada um. Reconhecimento (não-monetário) e mérito feitos em público, criar canais de comunicação eficientes e eficazes e ampliar alguns benefícios, como: pagar parte dos cursos de nível superior, supletivo (recompensas não-monetárias). No longo prazo, ele sugere que os líderes fossem retirados de suas salas e participassem mais efetivamente dos eventos promovidos dentro da empresa, como: comemorar aniversariantes do mês, organizar coquetéis, comemorar datas especiais (natal, festa junina), fazendo a criação de um boletim interno divulgando os acontecimentos da empresa, verificar a possibilidade de ascensões, promoções, reverem layouts e cuidar da imagem social da empresa.

Enfim, toda organização precisa buscar reciprocidade na relação empregado x empresa a fim de alcançarem bons resultados, não existe um longo caminho para isso, existe sim, um sábio e apenas uma diretriz a seguir, àquela dos objetivos comuns a todos em busca do sucesso.

“Desafie as pessoas a alcançarem seu padrão de excelência. Afinal, todos nós temos potencial, pronto a desabrochar.” Vergara (2000, p.69)

Após a apresentação desta síntese sobre teorias motivacionais, na segunda parte segue a pesquisa aplicada na empresa Mirage Veículos, onde serão abordados os dados da empresa, a metodologia aplicada, a questão problema e os resultados obtidos na pesquisa.

2 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

2.1 A organização em estudo

Este trabalho teve como objeto de estudo uma pesquisa aplicada em uma empresa de pequeno porte do setor automotivo, denominada Mirage Veículos Multimarcas Ltda, localizada em Taguatinga Sul, no Distrito Federal.

A Mirage Veículos iniciou suas atividades em 2003. Seu negócio é a comercialização de veículos através de compra, venda, troca, consignação e financiamento de veículos novos e usados.

Segundo os gestores, sócios da empresa, a diversificação das atividades ajuda a empresa a superar as dificuldades e a se manter firme e ativa no mercado, mesmo diante da concorrência acirrada. Nas relações de trabalho, a Mirage Veículos procura pautar-se pela cortesia e respeito mútuo. Procura sempre manter o espírito de equipe e o bom ambiente de trabalho, incluindo a lealdade, confiança, o respeito humano e profissional independente de cargo ou função.

Em setembro de 2006, a empresa contava com dezesseis funcionários, distribuídos da seguinte forma: dois sócios, um gerente de serviços, seis vendedores, duas secretárias, um despachante, um motoboy, uma copeira e dois lavadores de carros.

O conhecimento do conceito de motivação reflete-se na gestão de pessoas que estão ligadas à gestão dos negócios, podendo causar impactos positivos e negativos dentro da organização, como também para o futuro dos negócios da empresa, o que torna necessário e fundamental o desempenho gerencial baseado em habilidades específicas para tratar do seu capital humano.

2.2 Metodologia

A metodologia aplicada se deu através de uma pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo que teve como objeto um questionário e foi utilizado o método dedutivo.

2.3 Apresentação do Resultado da pesquisa

Realizou-se um estudo de caso que se caracterizou pela aplicação de uma pesquisa realizada em todos os setores da empresa, através de questionário aplicado a todos os funcionários, tendo como objetivo geral, avaliar o nível de motivação de todos os trabalhadores.

Baseado na teoria de Herzberg, a pesquisa teve como objetivo específico, observar como os fatores higiênicos e motivacionais se encontram e o que predomina, seja de forma positiva e negativa. Se os fatores higiênicos ou os fatores motivacionais, bem como quais são os tópicos que estão com um baixo nível de satisfação, para serem reavaliados e melhorados e quais os que estão com um alto nível de satisfação, para mantê-los ou até mesmo incentivá-los.

Os resultados da pesquisa foram apresentados graficamente, sendo brevemente comentados. Cada pesquisado pôde se expressar, através de um questionário com cinqüenta perguntas, avaliadas em uma escala onde foram atribuídas a cada pergunta, uma nota que variou de zero a dez.

Foram dezesseis questionários aplicados em todos os setores da empresa e a todos os funcionários, entre os dias 2 e 3 de Setembro de 2006.

A seguir serão apresentados os gráficos e tabelas geradas a partir da tabulação dos dados obtidos.

Remuneração Benefícios		Segurança Estabilidade		Condição de Trabalho		Relações com Colegas		Relações com Chefia	
Questões	Notas Médias	Questões	Notas Médias	Questões	Notas Médias	Questões	Notas Médias	Questões	Nota Médi
2	5,10	1	7,10	4	5,20	3	5,70	5	6,70
6	7,00	10	7,70	7	9,10	9	6,00	8	9,10
13	7,30	12	6,60	11	9,70	14	6,30	15	8,90
19	5,10	20	8,70	18	8,00	17	8,10	16	9,20
22	6,20	25	7,00	21	8,40	23	6,20	24	8,20
TOTAL	30,7	TOTAL	37,1	TOTAL	40,4	TOTAL	32,3	TOTAL	42,1
61,40%		74,20%		80,80%		64,60%		84,20%	
TOTAL 5 FATORES =			3,65	: 5 =	73,04%	FATORES HIGIÊNICOS			

Quadro 3 – Fatores Higiênicos da Mirage Veículos Multimarcas Ltda.
Fonte: PASQUETTI (2000, p.32).

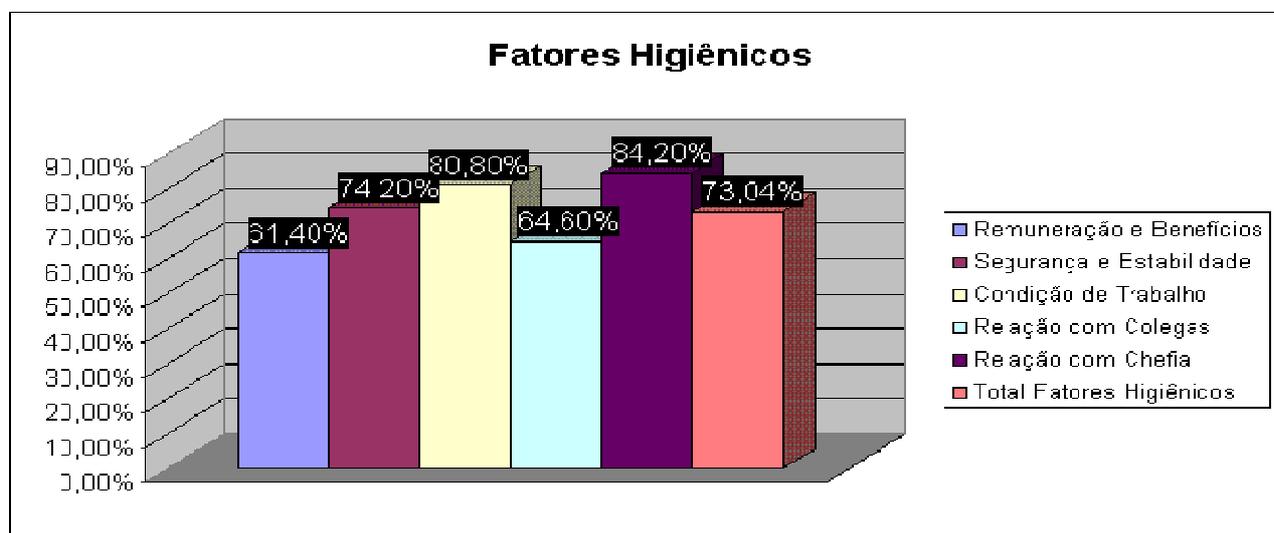


Gráfico 1 – Fatores Higiênicos da Mirage Veículos Multimarcas Ltda.
Fonte: PASQUETTI (2000, p.32).

Responsabilidades		Reconhecimento		Promoção		Tipo de Trabalho		Realização Satisfação	
Questões	Notas Médias	Questões	Notas Médias	Questões	Notas Médias	Questões	Notas Médias	Questões	Notas Médias
28	7,20	30	6,50	26	7,90	29	8,30	27	8,10
32	5,80	34	8,10	31	7,50	35	5,60	33	7,80
36	4,90	38	6,40	37	4,20	40	9,00	39	8,70
45	6,10	41	8,60	44	7,30	42	8,00	43	7,70
47	6,60	46	7,70	50	7,70	49	6,90	48	7,10
TOTAL	30,6	TOTAL	37,3	TOTAL	34,6	TOTAL	37,8	TOTAL	39,4
61,20%		74,60%		69,20%		75,60%		78,80%	
TOTAL 5 FATORES =			3,59	: 5 =		71,88%		FATORES MOTIVACIONAIS	

Quadro 4 – Fatores Motivacionais da Mirage Veículos Multimarcas Ltda.
 Fonte: Fonte: PASQUETTI (2000, p.32).

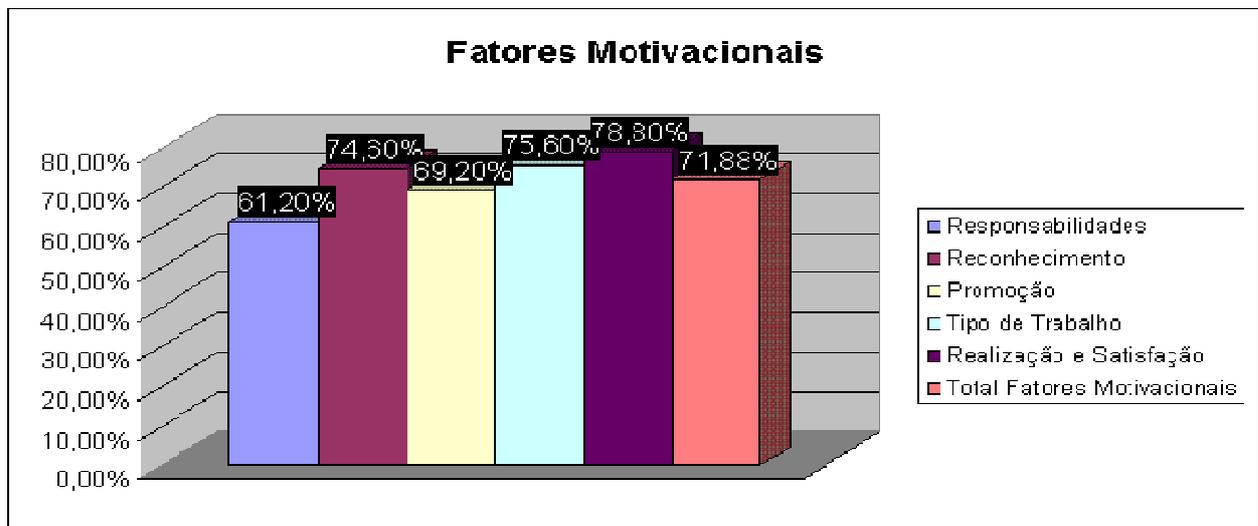


Gráfico 2 – Fatores Motivacionais da Mirage Veículos Multimarcas Ltda.
 Fonte: PASQUETTI (2000, p.32).

Ao analisar os dados do Gráfico de Fatores Higiênicos verificou-se que de um modo geral, a empresa possui um bom nível de satisfação em algumas áreas, porém em outras a empresa precisa melhorar. Apesar de a pesquisa ter como base a Teoria de Herzberg sobre fatores higiênicos e motivacionais percebeu-se a

necessidade de estabelecer uma comparação dos resultados obtidos com a Teoria de Maslow a fim de conseguir uma avaliação mais profunda dos mesmos.

Nas questões 2, 6, 13,19 e 22, que se referem ao quesito "**Remuneração e Benefícios**", foram identificadas as menores notas da pesquisa, apresentando assim, o mais baixo percentual que é de 61,40%. Sendo assim, tratando-se de fatores Higiênicos, dentre os itens questionados, a "Remuneração e Benefícios" é o que menos atinge a expectativa dos funcionários.

Em segundo lugar, vem a "**Relação com Colegas**", com 64,60%, pesquisada nas questões 3, 9, 14,17 e 23. Neste item percebemos que há uma deficiência no que diz respeito às relações interpessoais dentro da empresa, o que porventura possa gerar graus de descontentamento e desestímulo. Este tipo de relação encontra-se no terceiro nível da hierarquia das necessidades proposta por Maslow. Segundo Chiavenato (1999, p. 284), quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil com relação às pessoas que o cercam.

Em seguida, temos o fator "**Segurança e Estabilidade**" que atingiu o percentual de 74,20%. Isso mostra que existe uma preocupação da maioria dos trabalhadores de empresas privadas – o medo de perder o emprego - não é um fator alarmante dentro da empresa estudada. Mesmo assim, seria bom que um trabalho inerente à Gestão de Pessoas, para que os funcionários permaneçam com nível de confiança em si, bem como na empresa onde trabalham. Assim como "remuneração e benefícios" a segurança e estabilidade estão no segundo nível da pirâmide de Maslow. Tornando a questão mais clara, Chiavenato (1999, p. 284) afirma que o indivíduo uma vez dominado pela necessidade de estabilidade e segurança, age impulsivamente como organizador do seu próprio comportamento.

Com um percentual de 80,80%, as **condições de trabalho** mostraram a segunda maior nota da pesquisa, ou seja, o conjunto dessas condições (ergonomia, layout, fluxo de trabalho e alocação de pessoas) são características que elevam o nível de motivação dos funcionários na Mirage Veículos. Aqui se encontra mais uma necessidade que faz parte do segundo nível da pirâmide de Maslow, onde as condições de trabalho superam as demais necessidades de segurança.

Com 84,20%, é perceptível que o item que mais incentiva os funcionários é a **relação com a chefia**, o que é de suma importância dentro do ambiente organizacional, deixando livre o espaço para apresentar um trabalho mais

consciente e comprometido com os ideais propostos pela empresa. O item “relação com a chefia” se encaixa nas necessidades sociais, ou seja, é onde o indivíduo busca a participação e aceitação por parte do chefe.

Portanto, pode-se notar que na Mirage Veículos os fatores higiênicos estão distribuídos da seguinte forma:

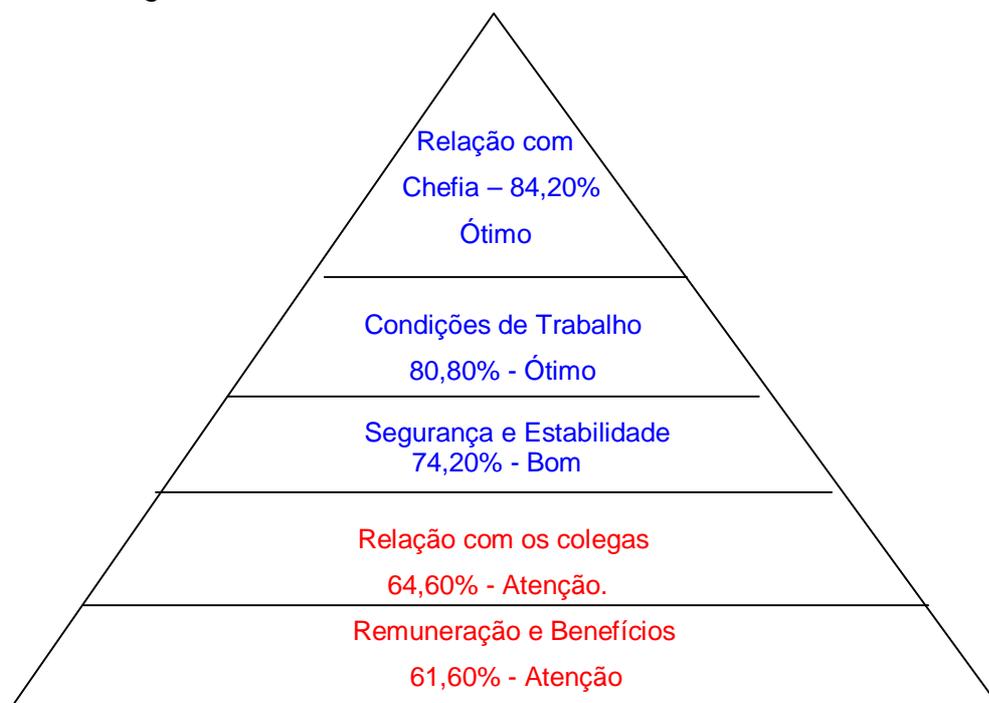


Figura 3: Pirâmide de Maslow comparada ao estudo de caso
Fonte: Chiavenato (1999, p.284).

Segundo Herzberg os fatores higiênicos quando são considerados ótimos dentro de uma organização, apenas evitam a insatisfação, entretanto quando péssimos provocam a insatisfação.

Quanto aos fatores motivacionais nota-se que o menor percentual atingido se refere às “Responsabilidades” com 61,20%, analisado nas questões 28, 32, 36, 45 e 47.

O item “**Promoção**” foi o segundo mais baixo, atingindo 69,20% o qual está inserido no quarto nível da pirâmide de Maslow, que envolve a auto-estima, a confiança e o respeito, pois é uma forma de se auto-afirmar diante de si e das outras pessoas.

Atingindo um percentual considerável, o item “**Reconhecimento**” está entre os mais significativos. Uma empresa onde os funcionários sabem que seu trabalho é devidamente reconhecido tem mais chances de alcançar o sucesso, pois as pessoas trabalham com mais afinco, são mais motivadas a estar e permanecer ali.

Reconhecimento e orgulho também estão ligados à necessidade de estima, já que é um fator imprescindível para que o indivíduo se sinta bem perante a organização.

Em seguida, com 75,60%, observa-se que o **“Tipo de Trabalho”** também se encaixa nos padrões esperados pelos funcionários, ou seja, as atividades desenvolvidas são compatíveis com a capacidade de cada um, sem parecer que uns trabalham mais e outros menos.

Com o percentual de 78,80%, o item **“Realização e satisfação”** mostra a relação onde as duas partes saem ganhando. O funcionário por se sentir motivado como pessoa e como profissional, e a empresa que pode contar com a cooperação e participação de seu capital intelectual. Juntamente com o “Tipo de trabalho”, a “Realização e satisfação” estão alocadas no último nível da pirâmide de Maslow é onde o indivíduo atinge o grau máximo do próprio potencial e desenvolvimento.

Resumindo, têm-se:

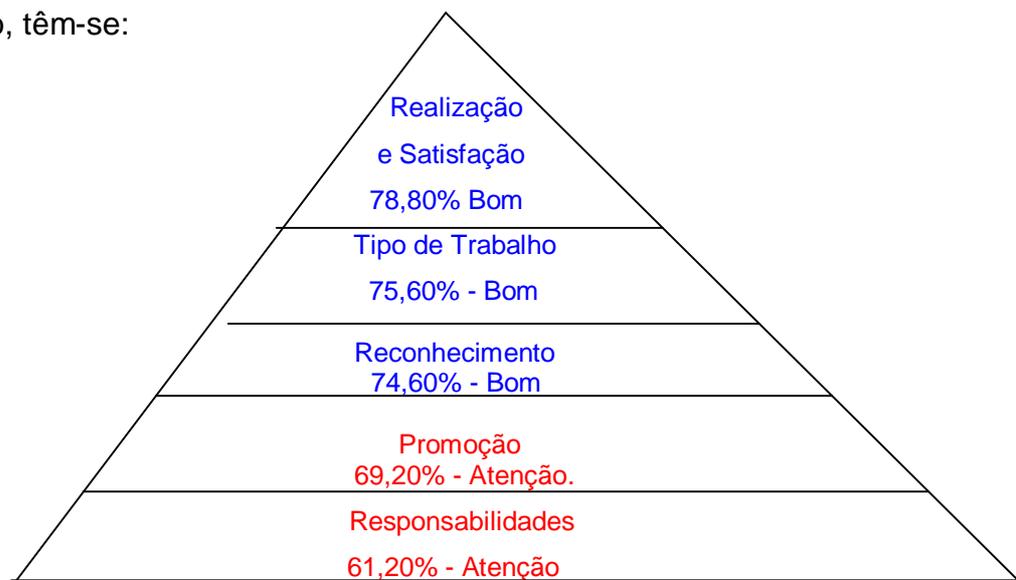


Figura 4: Pirâmide de Maslow comparada ao estudo de caso
Fonte: Chiavenato (1999, p.284).

Finaliza-se a pesquisa destacando que na Mirage Veículos os fatores motivacionais obtiveram notas menores em relação aos fatores higiênicos.

2.4 Análise do resultado da pesquisa

Com base nos resultados mencionados acima, percebe-se a importância de fazer uma análise mais completa da pesquisa.

A partir de um estudo eficaz e conhecimento das particularidades e deficiências de cada setor da empresa, os gestores responsáveis podem delegar autoridade para que as pessoas assumam maior responsabilidade em seus cargos, bem como desenvolver estratégias que fortaleçam o valor e importância da

capacitação, crescimento e desenvolvimento de seus funcionários. É importante apenas não perder de vista que, quando capacitamos as pessoas para cumprirem suas tarefas de forma correta, não falamos em gastos, mas em investimentos.

Além disso, na empresa estudada, existe a necessidade de uma nova política de critérios de promoção para fazer com que os funcionários saibam direcionar seus objetivos pessoais e profissionais, podendo desta forma, contribuir mais com a organização, sem passar por desapontamentos. Percebe-se a necessidade de aproveitar mais o capital intelectual da empresa, gerando oportunidades de crescimento dentro da mesma. A promoção está inserida no 4º nível da pirâmide de Maslow, que envolve a auto-estima, a confiança e o respeito, pois é uma forma de se auto-afirmar diante de si e das outras pessoas.

Uma empresa onde os funcionários sabem que seu trabalho é devidamente reconhecido tem mais chances de alcançar o sucesso, pois as pessoas trabalham com mais afinco, são mais motivadas a estar e permanecer ali. Reconhecimento e orgulho também estão ligados à necessidade de estima, já que é um fator imprescindível para que o indivíduo se sinta bem perante a organização.

3 CONCLUSÃO

Diante dos resultados obtidos pela pesquisa e levando-se em consideração os aspectos positivos e negativos, pode-se dizer que a problemática estudada foi verificar se o grau de motivação dos funcionários na Mirage Veículos constituía um fator preponderante na pesquisa, bem como descobrir em quais áreas o nível de motivação precisava ser melhorado. Além disso, o trabalho objetivou medir o grau de satisfação dos funcionários da organização.

Respondendo às questões elencadas acima, através da análise dos dados colhidos na empresa, pôde-se concluir que o nível de motivação dos funcionários apresentou resultados satisfatórios para a pesquisa e para a empresa.

A pesquisa buscou identificar como está o nível de motivação entre os funcionários da Mirage Veículos, bem como verificar quais fatores são mais predominantes na empresa: se os fatores higiênicos ou motivacionais, baseando-se na Teoria de Herzberg e chegou-se a conclusão que determinados fatores, como remuneração e benefícios, promoções e relação com os colegas, afetam diretamente o dia-a-dia dos funcionários, fazendo com que se sintam um pouco mais desgastados. Tais fatores deveriam ser focos da gestão na empresa para que não possam vir afetar o desempenho das pessoas.

Um dos principais motivos de descontentamento dentro das empresas se refere às remunerações e, portanto este é um fator de grande importância tendo em vista que trabalho não pode ser sinônimo apenas de sobrevivência, mas sim um elemento que provenha crescimento pessoal e profissional.

É importante ressaltar que, quando um funcionário se sente desmotivado – por motivos intrínsecos ou extrínsecos – o desenvolvimento de suas atividades e sua produtividade reflete na situação geral da empresa. Desta forma é necessário reduzir a desmotivação identificando os fatores causadores da mesma dentro da organização.

Motivar pessoas é um desafio que pode ser enfrentado pelos gerentes. Entretanto, para que esse desafio gere bons frutos é importante ficar atento às constantes mudanças, seja de comportamento dos funcionários, seja de queda nas vendas ou até mesmo uma nova tendência de mercado. Cada vez mais, esse mercado torna-se competitivo e exige tanto dos gestores quanto dos demais

colaboradores um nível constante de motivação, afinal é no trabalho onde as pessoas passam a maior parte do seu tempo.

Trabalhar num ambiente onde o nível de motivação é mais baixo que o esperado pode provocar doenças como depressão, síndrome do pânico, conflitos interpessoais, doenças cardíacas e outras. Sendo assim, faz-se necessário uma união de esforços em prol do mesmo objetivo, tornando a empresa um lugar agradável e que proporcione aos funcionários a perspectiva de ser alguém melhor, desenvolvendo nas pessoas a capacidade de superação.

A motivação é um assunto importante para a administração e deve ser tratado como tal. Por isso, recomenda-se que as organizações evitem que o grau de motivação de seus funcionários caia, fazendo trabalhos como dinâmicas de grupo, proporcionando momentos de lazer e dando a oportunidade para as pessoas mostrarem suas opiniões, gerir e atenuar qualquer tipo de conflito.

Observa-se que os gestores são os maiores exemplos, ou seja, qualquer atitude relacionada à motivação que é tomada por algum gestor pode contagiar os outros membros do grupo. Eles devem extrair o máximo das pessoas, já são elas, as pessoas o bem mais importante de qualquer organização. Eles também devem implantar programas de incentivos profissionais e pessoais, estipulando metas atingíveis, fazendo “reciclagem” de conhecimentos. Eles, gestores, líderes ou chefes, devem exercer com clareza e integridade seu papel, conhecendo as limitações de cada funcionário e mostrando que as pessoas são importantes e respeitadas dentro da organização.

Utilizar a motivação como fator estratégico para mudar a empresa por meio das pessoas, é o grande segredo e finalmente, conscientizar e mostrar ao colaborador que ele é o fator principal para o sucesso da empresa e para seu próprio crescimento como pessoa e como profissional.

4 REFERÊNCIAS

BOWDITC, James L. *Elementos de comportamento organizacional*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

BROXADO, Sílvio. *A Verdadeira Motivação na Empresa / Entendendo a Psicologia Organizacional e Dicas para a Motivação no Dia-a-Dia das Empresas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Edição Compacta – 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

----- *Recursos Humanos*. Edição Compacta – 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HELLER, Robert. *Como Motivar Pessoas*. São Paulo: PubliFolha, 1998.

HELLER, Robert. *Como Aprimorar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Publifolha, 1999.

KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano: O Homem Rumo ao Século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração / Da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MUNIS, Luis Antônio. *Clima Organizacional Sujeito a Sol e Trovoadas*. www.rh.com.br. Acesso em 12 set de 2006.

PASQUETTI, questionário elaborado a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: *Recursos Humanos 100%: A função RH no 3º milênio*. São Paulo: Qualitymark, 2000.

STONER, James A F. FREEMAN, R Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

5 ANEXOS

Situação Motivacional na Organização na percepção dos funcionários Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg Leia os itens a seguir e procure identificar o nível de satisfação que cada um deles está lhe proporcionando, em seu espaço de trabalho. Dê uma nota de 0 a 10 para cada uma das afirmativas ou questões abaixo:	Nota ou Grau de Concordância
	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
01. Tenho certeza de que, se desempenhar bem minhas funções, não corro risco de ser dispensado.	
02. Com meu salário atual consigo atender minhas necessidades básicas de modo satisfatório	
03. Considero sinceras as relações existentes entre os colegas de nossa área de trabalho	
04. A Carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos	
05. Em nossa área de trabalho as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.	
06. Meu salário é compatível com minhas tarefas e atribuições.	
07. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização do meu trabalho.	
08. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área	
09. Meus colegas se preocupam em facilitar as interfaces relacionadas com o trabalho que faço.	
10. Sinto aqui uma ambiência de tranqüilidade e segurança, em relação ao futuro da organização e do meu trabalho.	
11. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho são adequadas.	
12. Dependendo da minha atuação, posso conquistar na organização uma posição tranqüila, em relação ao meu futuro.	
13. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.	
14. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia ou superiores.	
15. Sinto que a chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando privilegiar alguns	
16. Sou informado, pela chefia sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.	
17. Em nossa área de trabalho existem atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem que ninguém fique escondendo informações importantes.	
18. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.	
19. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela empresa.	
20. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranqüilidade.	
21. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.	
22. Em caso de necessidade de tratamento de saúde tenho recebido apoio da organização.	
23. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, aonde são considerados como uma ajuda às críticas e sugestões que uns fazem em relação aos outros.	
24. A supervisão que recebo da chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.	
25. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.	
26. A organização oferece possibilidade de crescimentos aos funcionários gerando oportunidade de crescimento pessoal e profissional.	
27. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições no cargo que ocupo atualmente	
28. O nível de responsabilidade e atribuições a mim confiadas, é compatível com meu salário.	
29. Considero meu trabalho motivador e desafiante.	
30. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pela chefia.	
31. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados.	
32. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	
33. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria	
34. Participo de decisões da empresa e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a organização.	
35. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.	
36. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões internas.	
37. Através de cursos ou atividades, das quais participo, tenho me preparado para poder crescer como funcionário dentro da organização.	
38. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela organização e por meus colegas.	
39. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, pra estar sempre mais realizado e satisfeito.	
40. Meu trabalho me proporciona oportunidade de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.	
41. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta organização.	
42. A qualidade de meu trabalho depende acima de tudo, de minhas ações e decisões.	
43. Não me sinto entediado nem desmotivado com o meu trabalho.	

44. Aqui existem, condições para que eu possa planejar e direcionar minha experiência profissional.	
45. A chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.	
46. Meus colegas, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.	
47. A chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.	
48. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.	
49. A chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.	
50. Considero que a chefia é justa e transparente em suas indicações para cursos e outras oportunidades de crescimento pessoal.	

Fonte: PASQUETTI, questionário elaborado a partir de BATTUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSOS HUMANOS 100%: A função RH no 3º milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000.