

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VANDRIELLY ALISSA TORRES LIMA

FATORES MOTIVACIONAIS NA VISÃO DOS COLABORADORES DA
DAFONTE CARUARU

CARUARU

2017

VANDRIELLY ALISSA TORRES LIMA

**FATORES MOTIVACIONAIS NA VISÃO DOS COLABORADORES DA
DAFONTE CARUARU**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, intuindo obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Prof. M.Sc. Luiz Sebastião dos Santos Júnior

CARUARU
2017

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Marcela Porfírio CRB/4 - 1878

L732f Lima, Vandrielly Alissa Torres.
Fatores motivacionais na visão dos colaboradores da Dafonte Caruaru. / Vandrielly Alissa Torres Lima. – 2017.
63f. ; il. : 30 cm.

Orientador: Luiz Sebastião dos Santos Júnior.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2017.
Inclui Referências.

1. Motivação (Psicologia). 2. Motivação no trabalho. 3. Satisfação no trabalho. I. Santos Júnior, Luiz Sebastião dos (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2017-305)

VANDRIELLY ALISSA TORRES LIMA

FATORES MOTIVACIONAIS NA VISÃO DOS COLABORADORES DA
DAFONTE CARUARU

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao núcleo de gestão da
Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____ de _____ de ____.

Prof. Marconi Freitas da Costa
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. M.Sc. Luiz Sebastião dos Santos Júnior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. José Lindenberg Julião Xavier Filho
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. Elielson Oliveira Damascena
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

A Deus e a minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus toda honra e toda glória, agradeço a Ele por ter me permitido estudar em uma Universidade Federal e por todos esses anos ter me ajudado a enfrentar todas as adversidades existentes em uma academia.

Ao meu querido orientador e Prof. Luiz Sebastião Júnior, que foi muito mais um amigo do que um próprio professor. Agradeço por toda sua disponibilidade e incentivo para chegar até aqui, sem sua ajuda, pode ter certeza, não teria chegado ao fim. Obrigada por tudo que você fez por mim.

Aos meus pais que com todo amor e carinho não mediram esforços para me incentivar e apoiar por todos esses anos. Minha mãe em especial, que sempre esteve participando e me ajudando com todo seu amor, sempre do meu lado e acompanhando como ia todo o decorrer dos estudos. Amo vocês demais.

Ao meu “paidrasto” que fez o papel de pai várias vezes ao longo dessa jornada. Amo você.

Aos meus avós todo amor e carinho que sinto por todos eles, os que já se foram como também os que ainda estão presentes em minha vida. Meu eterno amor.

Ao meu lindo e para todo sempre esposo, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando e sempre acreditando em mim, muito de tudo que vivi e conseguir ultrapassar todas as barreiras que iam surgindo, semestre por semestre ou período por período, foi por meio do incentivo dele, sem ele não sei se conseguiria alcançar tudo que alcancei até aqui. Te amo meu amor.

Aos meus irmãos que tanto amo, que de forma inconsciente me apoiaram. A Willyane que não é minha irmã de sangue, mas que vale bem mais que isso, minha irmã do coração, obrigada por tudo, amo você.

Aos meus familiares, tios, tias, primos, primas, sogra, sogro, cunhadas, cunhados e sobrinhos, todo o meu amor e carinho. Sem vocês seria bem mais difícil, me orgulho de fazer parte dessa família linda.

Aos meus amigos que tiveram papel fundamental nessa caminhada, principalmente os de grupos já formados, Laís, Douglas, Iranlluci e Carlos Eduardo, amo muito vocês, levarei vocês sempre em meu coração. Lógico que não poderia esquecer do nosso trio do início, Noemi e Társsia, vocês foram essenciais para mim, amo vocês. A meu amigo Antônio Carlos, que não mediu esforços para me auxiliar com empréstimos de livros do seu acervo, que me ajudaram muito, sou muito grata por sua ajuda.

As minhas colegas de trabalho Débora, Cristiane e Érica, que sempre esteve apoiando e incentivando no realizar de todo trabalho. Em especial Cris, que com todo amor me ajudou quando mais precisei. Ao meu amigo Josimar, que sempre esteve comigo na caminhada profissional como também na minha jornada da UFPE. Todo meu amor e carinho por vocês.

Agradeço a Dafonte Veículos por todo apoio e aprendizado nesses seis anos juntos, tudo que sou profissionalmente devo a esta amada empresa.

E por fim, não menos importante a todos os meus professores que fizeram parte desta etapa, tão complicada e ao mesmo tempo linda, da minha vida, vocês foram os responsáveis por transmitir seus conhecimentos, competências e experiências profissionais e se tornaram não apenas nossos mestres, mas nossos amigos companheiros e nos ajudou a transformar nossos sonhos em realizações. Meu muito obrigado à todos vocês.

Deixo a todos o meu eterno agradecimento: Muito obrigada!

*“Dai graças ao Senhor, porque ele é bom;
porque a sua benignidade dura para sempre”*

Salmos 107:1

RESUMO

Apesar de ser um tema de longa data, a motivação é um assunto primordial para toda organização. É a partir dela que o indivíduo apresenta uma ação que o impulsiona a realizar seu trabalho apresentando bom desempenho. Diante disso, a presente pesquisa buscou analisar quais os fatores motivacionais na visão dos colaboradores da Dafonte Caruaru, tendo, como referência, o modelo de Hackman e Oldham (1975). A pesquisa foi realizada através da utilização de um questionário adaptado do modelo de Hackman e Oldham o JDS, o qual avalia as seguintes dimensões: variedade de tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback. Ao total, foram coletados 61 questionários, onde se concluiu que, de maneira geral, apenas a dimensão de significado é satisfeita, enquanto as outras restantes (variedade, identidade, autonomia e feedback) são consideradas como fatores críticos, onde afetam o ambiente de trabalho como também o bem-estar dos colaboradores. Analisando-se por departamentos, percebeu-se que o departamento de Vendas possui uma maior diferença na dimensão de variedade, apresentando uma média superior de 0,32 em comparação com o setor de Pós-Vendas. Como também analisou-se que o departamento de Pós-Vendas possui uma maior diferença na dimensão de significado, apresentando uma média superior de 0,38 em comparação ao setor de vendas. Ao final da pesquisa, analisou-se a partir da questão aberta que os três fatores que mais motivam os colaboradores são: identificação com a empresa e/ou função, objetivos pessoais e profissionais e remuneração.

Palavras-chave: Motivação. Satisfação. Fatores Motivacionais.

ABSTRACT

Despite being a long-standing theme, motivation is a key issue for every organization. It is from this that the individual presents an action that drives him to perform his work presenting good performance. Therefore, the present research sought to analyze the motivational factors in the view of Dafonte Caruaru employees, having as reference the Hackman and Oldham model (1975). The research was carried out using a questionnaire adapted from the Hackman and Oldham JDS model, which evaluates the following dimensions: task variety, task identity, task meaning, autonomy and feedback. A total of 61 questionnaires were collected, in which it was concluded that, in general, only the meaning dimension is satisfied, while the remaining ones (variety, identity, autonomy and feedback) are considered as critical factors, where they affect the work environment as well as the well-being of employees. Analyzing by departments, it was noticed that the Sales department has a greater difference in the size of variety, presenting a higher average of 0.32 compared to the Post-Sales sector. It was also analyzed that the post-sales department has a greater difference in the meaning dimension, presenting a higher average of 0.38 compared to the sales sector. At the end of the research, it was analyzed from the open question that the three factors that motivate employees are: identification with the company and / or function, personal and professional goals and compensation.

Key words: Motivation. Satisfaction. Motivational Factors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Hierarquia das necessidade de Maslow.....	23
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Modelo das dimensões básicas da tarefa.....	30
Quadro 4.1 - Temas mais citados na questão aberta.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 - Escalas das seções 1 e 2 do questionário.....	34
Tabela 4.1 - Distribuição da Média da Dimensão Variedade.....	44
Tabela 4.2 - Distribuição de Média da Dimensão Identidade.....	45
Tabela 4.3 - Distribuição de Média da Dimensão Significado.....	46
Tabela 4.4 - Distribuição de Média da Dimensão Autonomia.....	46
Tabela 4.5 - Distribuição de Média da Dimensão Feedback.....	48
Tabela 4.6 - Escala de média total das dimensões.....	48
Tabela 4.7 - Distribuição da Média de Vendas e Pós-Vendas.....	49
Tabela 4.8 - Distribuição percentual referente aos temas e respostas.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 - Comparação entre satisfeitos e insatisfeitos.....	26
Gráfico 4.1 - Distribuição percentual dos respondentes por gênero.....	36
Gráfico 4.2 - Distribuição dos respondentes por faixa etária.....	37
Gráfico 4.3 - Distribuição dos respondentes por escolaridade.....	38
Gráfico 4.4 - Distribuição dos respondentes por estado civil.....	39
Gráfico 4.5 - Distribuição dos respondentes com dependentes.....	39
Gráfico 4.6 - Distribuição dos respondentes por dependentes.....	40
Gráfico 4.7 - Distribuição dos respondentes por setor.....	41
Gráfico 4.8 - Distribuição dos respondentes por faixa de renda.....	41
Gráfico 4.9 - Distribuição dos respondentes por tempo de serviço.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento

GM – General Motors

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

JDS - Job Diagnostic Survey

MCC – Modelo de Característica de Cargo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 JUSTIFICATIVAS	19
1.4.1 Práticas	19
1.4.2 Teóricas	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 MOTIVAÇÃO: CONCEITOS.....	21
2.3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	22
2.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS	23
2.4.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	23
2.4.2 A teoria X e Y de McGregor	25
2.4.3 Teorias dos dois fatores de Herzberg	26
2.4.4 Teoria de ERG ou ERC de Alderfer	27
2.4.5 Teoria da expectativa de Vroom	28
2.4.6 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland	29
2.4 O MODELO DE HACKMAN E OLDFHAM.....	29
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	34
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	34
3.4 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	35
4. ANÁLISE DE DADOS	37
4.1 CARACTERÍSTICAS SOCIECONÔMICAS E DEMOGRÁFICAS	37
4.1.1 Gênero	37
4.1.2 Faixa etária	38
4.1.3 Escolaridade	38
4.1.4 Estado civil	39
4.1.5 Dependentes	40
4.1.6 Setor em que trabalha	41
4.1.7 Faixa de renda	42

4.1.8 Tempo de serviço	43
4.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES A PARTIR DAS CINCO DIMENSÕES DE HACKMAN E OLDHAM.....	44
4.3 ANÁLISE DE COMPARAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS DOS SETORES DE PÓS VENDAS E VENDAS DE VEÍCULOS NOVOS	50
4.4 QUESTÃO ABERTA.....	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
5.1 CONCLUSÕES.....	56
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	58
APÊNDICE A – Questionário	61

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório apresenta a problematização, a pergunta de pesquisa, os objetivos – geral e específicos – e as justificativas – teóricas e práticas. Este é um estudo que analisa os fatores motivacionais na visão dos colaboradores da Dafonte Veículos Caruaru.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com a globalização da economia, novas técnicas e procedimentos surgem a todo instante e mudanças são frequentes, o que obriga uma liderança voltada para funcionários participativos, motivados e com a moral elevada para assim potencializar a qualidade de seus produtos e serviços. Com isso, tornou-se importante reconhecer quais os elementos que motivam as pessoas e mencionar a contribuição que tais elementos trazem para a qualidade de vida (COURTIS, 1991).

Antes de analisar quais os elementos motivacionais, pode-se ver que, segundo Bergamini (1997), a motivação pode ser considerada um estímulo que acontece no interior do indivíduo impulsionando-o a ação onde irá satisfazer suas necessidades pessoais como também os objetivos organizacionais.

Nessa mesma direção Robbins (2002) define motivação como o processo que é responsável por algumas características de estímulo no indivíduo como intensidade, direção e persistência para o alcance de uma determinada meta. Colaborando com essa afirmação, Spector (2002) defende que a intensidade se refere ao impulso que um indivíduo tem ao realizar uma função. A direção diz respeito a escolha de um comportamento específico a seguir dentre tantos outros existentes, e por último a persistência refere-se ao comprometimento frequente em um tipo de comportamento definido por um longo período.

Com base nestas evidências de motivação, estudos como os de Hackman e Oldham (1975) concluíram que para que se tenha uma função motivadora existem cinco características do trabalho que contribuem para esta origem: variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback dos resultados.

Frente a estas características no ambiente organizacional, entende-se que as organizações fazem parte da sociedade humana e são elas que fornecem os meios necessários para a satisfação das necessidades de toda coletividade. Como os serviços de energia e água, saúde, alimentação, diversão, educação, segurança pública e etc. (MAXIMIANO, 2010).

Dentre estas organizações existentes, as empresas automotivas, nelas são oferecidos serviços diretamente ligados a veículos automotores.

Dentre essas empresas automotivas há a rede Chevrolet, existente a mais de 90 anos no mercado, e proporciona automóveis equipados com as mais novas inovações tecnológicas e tem como compromisso com seu consumidor de procurar atender suas necessidades. Em 2014, 580 mil automóveis Chevrolet foram emplacados no Brasil, contribuindo para que a marca se tornasse, pelo segundo ano consecutivo, líder absoluta no segmento de varejo (GM, 2015).

Diante desse contexto, a concessionária Dafonte Veículos Caruaru vem trazendo para seus clientes juntamente com a marca (Chevrolet), serviços automobilísticos de alto nível como também a excelência em atendimento. Serviços que podem trazer e garantir a satisfação dos clientes. A partir desse cenário, os funcionários precisam estar motivados em seu ambiente de trabalho com a finalidade de alcançar a eficiência nos serviços e atendimentos e consequentemente a sua eficácia.

Para compreender o contexto inserido, a Dafonte Caruaru é uma concessionária de médio porte e é a única concessionária de bandeira Chevrolet na cidade de Caruaru. De 2013 até o ano de 2016, passou por diversas mudanças em sua estrutura organizacional, como exemplo disso, o cargo de direção da organização foi ocupado por 3 pessoas diferentes, o que pode ter alterado de alguma forma o comportamento dos funcionários como também o modo de realizar determinadas tarefas.

Perante essa circunstância de crise econômica, também foram perceptíveis as demissões de grande quantidade de funcionários da empresa, o que provocou uma distribuição de diversas funções para uma única pessoa, ocasionando o acúmulo de funções. Tendo em vista este contexto, a empresa poderá apresentar um ambiente bastante interessante para a realização do estudo acadêmico.

Então, foi aplicado um questionário, desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) para identificar quais são os fatores motivacionais na visão dos colaboradores da Dafonte Caruaru, bem como para verificar quais os elementos que estão afetando o comportamento e o desenvolvimento nas tarefas dos colaboradores em questão.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Utilizando a Dafonte Veículos Caruaru como campo de estudo, define-se como pergunta de pesquisa: Quais os fatores motivacionais na visão dos colaboradores da Dafonte Caruaru?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Aqui serão expostos os objetivos gerais e específicos, consecutivamente, para explicitar qual o propósito desse estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar quais os fatores motivacionais na visão dos colaboradores da Dafonte Caruaru, tendo, como referência, o modelo de Hackman e Oldham (1975).

1.3.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral citado anteriormente, os objetivos específicos que nortearam essa pesquisa:

- Apresentar o histórico e os conceitos de motivação;
- Identificar os fatores motivacionais dos colaboradores da Dafonte Caruaru, utilizando os métodos abordados por Hackman e Oldham (1975);
- Analisar quais os fatores que interferem na motivação dos colaboradores e consequentemente no ambiente de trabalho;
- Comparar os fatores motivacionais dos colaboradores de vendas e pós-vendas.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Nesta seção são apresentadas as justificativas, teóricas e práticas da presente pesquisa.

1.4.1 Práticas

A pesquisa busca identificar na visão dos colaboradores, quais são os fatores motivacionais, o que pode trazer auxílio para a empresa na identificação de possíveis dificuldades existentes entre o funcionário no ambiente de trabalho, como também apontar os elementos que motivam os colaboradores, e assim, manter esses pontos fortes.

Com os dados obtidos, este trabalho poderá contribuir para a empresa minimizar inicialmente os problemas identificados, como também servirá de incentivo para que a empresa

invista em estudos que identifiquem e cessem os problemas relacionados com a motivação dos colaboradores.

1.4.2 Teóricas

O tema Motivação, não é um assunto moderadamente novo, porém nos dias atuais, assuntos como esse, estão sendo de grande intensificação pelos pesquisadores, pois o país vive em constantes mudanças estruturais e econômicas, o que exige que os gestores busquem alternativas para a implementação de novas técnicas e procedimentos para o ambiente organizacional.

Com isso, o ramo de estudo utilizado nesta pesquisa acadêmica é de bastante relevância para a academia, pois ele enriquecerá a literatura relacionada aos estudos da Motivação, servirá como base para pesquisas posteriores nesta área, bem como trará estudos de campo relacionados a esse tema para nossa região, visto que há grande carência.

No próximo capítulo será apresentada a fundamentação teórica que abrange alguns conceitos e um breve resumo histórico sobre a Motivação e seus Fatores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os temas que compõem a base teórica para o presente trabalho. Dessa forma, primeiramente serão apresentados os conceitos relacionados a Motivação, tema central da pesquisa. Posteriormente, será apresentado um breve resumo histórico bem como os fatores motivacionais existentes de acordo com Hackman e Oldham.

2.1 MOTIVAÇÃO: CONCEITOS

As palavras motivação, motivo, movimentar, mover e motor estão associadas a mesma ideia e têm a mesma origem da palavra latina *motivus*, que significa aquilo que movimenta, que faz andar. Maximiano (2010) complementa que um dos temas centrais para se entender o comportamento humano é a motivação, com ela é possível entender os mecanismos que movimentam os indivíduos, como a improdutividade, indiferença ou os comportamentos de alto desempenho, sendo estes a favor ou contra os interesses da administração e da organização.

Chiavenato (2008), defende que a motivação está dentro de todas as pessoas e é incentivada com as necessidades humanas. Todos os indivíduos têm suas próprias necessidades e são essas necessidades que impulsionam e influenciam os pensamentos e comportamentos do indivíduo frente a diversas circunstâncias da vida. As fontes internas de motivação de cada pessoa são as necessidades ou motivos que as movem.

Nessa mesma linha de raciocínio, sempre haverá algum fator interno ao próprio indivíduo ou algum motivo externo referente ao ambiente que o comportamento será motivado. Diante desse modelo, motivação é semelhante a relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Ou seja, motivação significa que toda ação do indivíduo tem uma causa (MAXIMIANO, 2010).

Motivação é a disposição de exercer níveis altos de esforço voltado aos objetivos organizacionais, condicionada pelas habilidades do esforço em satisfazer algumas necessidades individuais. O processo da motivação começa com uma necessidade não-satisfeita, a qual cria tensão e impulsiona o indivíduo a buscar objetivos que, se alcançados, satisfarão a necessidade e reduzirão a tensão (ROBBINS; DECCENZO, 2004, p. 224).

Já para Bergamini (2008) é considerado como motivação, apenas o comportamento provocado por forças ou predisposições internas ao indivíduo. São considerados como condicionantes, os comportamentos originados por agentes externos como prêmios ou punições, pois, não existindo esses fatores externos o comportamento também não existirá. Assim, quando a pessoa recebe prêmios por produtividade, a motivação existe para receber o

prêmio, mas não para produzir mais, sendo assim considerado como um meio utilizado para chegar ao prêmio.

Segundo Michel (1994) *apud* Bergamini (2008) estar motivado é estar na direção, ou seja, em processo de realização, pois ao mesmo tempo as pessoas estão à procura de respostas para com os seus desejos e suas aspirações. É o mesmo que viver uma dinâmica, uma apreensão da busca da realização de si. A ação motivadora é aquela que liga os termos aspirações e desejos, o que nos permite sentir o comportamento como algo que faz parte da própria personalidade.

2.3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No início dos estudos, a satisfação no trabalho era considerada como um elemento da motivação, que possivelmente era ela quem levava os trabalhadores a apresentarem comportamentos importantes e positivos para a organização. Porém, a partir das décadas de 70 e 80 a satisfação passou a ser considerada como uma atitude. Logo, satisfação é um assunto de bastante interesse para vários pesquisadores, pois é uma temática que busca a compreensão do comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Spector (2003) defende que satisfação no trabalho é uma variante ação que demonstra como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, seja como um todo, ou apenas em alguns aspectos. Desse modo, para que a organização consiga ter uma participação satisfatória do indivíduo em suas tarefas, é necessário que a empresa identifique sua satisfação como os objetivos pessoais, valores e atitudes. Ainda pode ser considerada também como o nível que o indivíduo se sente de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. Como uma resposta emocional ou atitude relacionada as tarefas de trabalho (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Os autores Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) complementam que a satisfação está fortemente interligada com o comprometimento organizacional, quando há uma identificação do indivíduo com a organização é possível a pessoa se sentir parte dela, assim, se esforça além das expectativas normais, se envolve com seu trabalho, bem como trará o comprometimento com a empresa.

Diante desse contexto, a satisfação pode ser compreendida como a relação do indivíduo com o seu trabalho em que traz a visibilidade de um comportamento que reflete uma sensação de satisfação e prazer em tudo o que for realizado por ele no ambiente de trabalho. É referente a intensidade dos gostos e prazeres decorrentes do trabalho (SPECTOR, 2005).

É importante salientar que existem diversas teorias que visam explicar a satisfação e motivação. Desse modo, faz-se necessário citar alguns estudiosos que colaboraram para o andamento do tema, em virtude de que estas teorias contribuíram para estudos voltados para o comportamento humano, bem como melhores condições de trabalho. Maslow (1943), McGregor (1960), Herzberg (1968), Alderfer (1969), Vroom (1964), McClelland (1961), Hackman e Oldham (1975) foram alguns desses estudiosos, porém será dada maior ênfase na teoria de Hackman e Oldham, pois apresenta uma rica metodologia em relação ao tema abordado como também será utilizado como base para fundamentação do trabalho.

2.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Nesta seção serão apresentadas algumas teorias motivacionais existentes que auxiliaram no desenvolvimento desta pesquisa.

2.4.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

De acordo com Maximiano (2010) Abraham Maslow é o autor da teoria motivacional mais conhecida, que se baseia na ideia das necessidades humanas, no qual demonstrava um grande interesse na busca constante para compreender o comportamento humano, onde foi possível entender o que motiva o indivíduo. Maslow desenvolveu a ideia de que a hierarquia das necessidades humanas é mais complexa que a simples divisão de dois grandes grupos.

Assim, a teoria de Abraham Maslow sobre a hierarquia das necessidades identifica cinco níveis distintos de necessidades individuais: sociais, de segurança e fisiológicas, sendo as necessidades de ordem inferior, e as de auto realização e auto estima, sendo as necessidades de ordem superior (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999). Como podem ser vistas na figura 2.1.

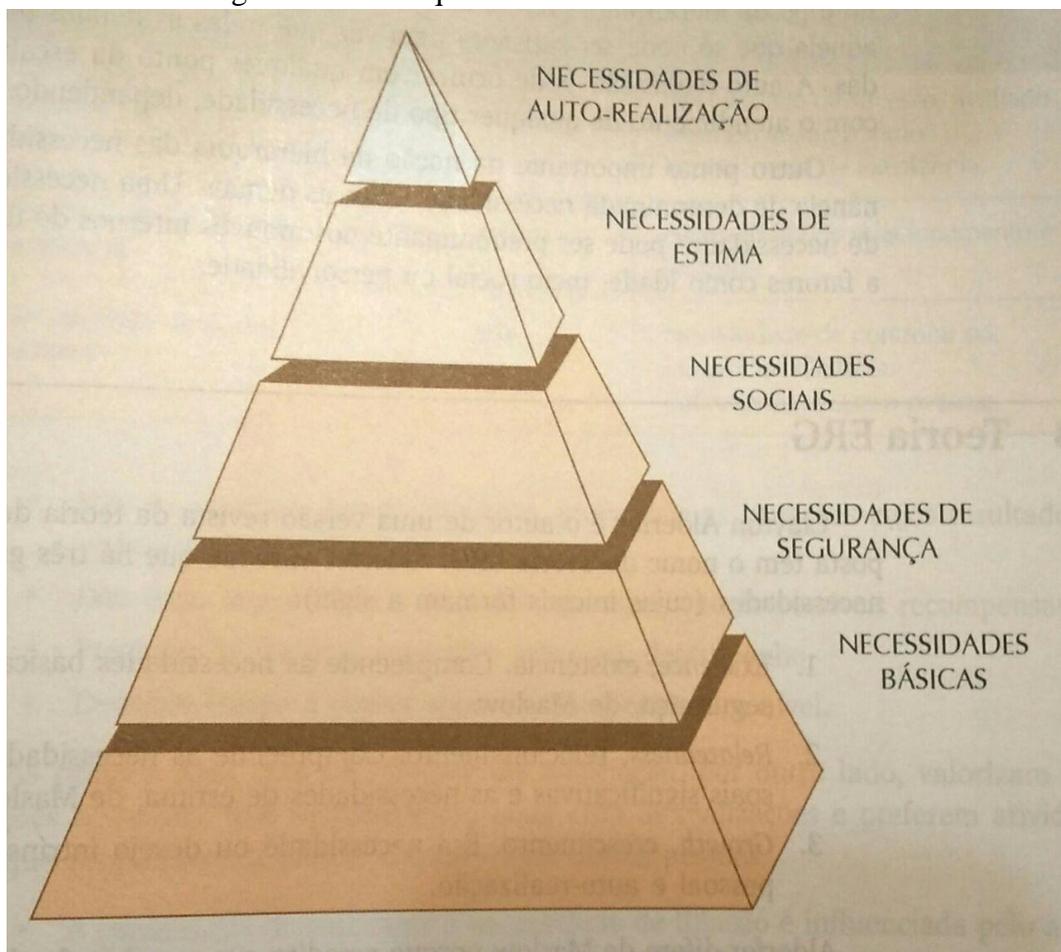
Conforme afirma Robbins (2005) a diferença entre estes dois níveis parte do pressuposto de que as necessidades de níveis mais alto são satisfeitas internamente, enquanto as de níveis mais baixos são satisfeitas quase sempre externamente.

Estas necessidades são descritas resumidamente conforme Maximiano (2010), a seguir:

- Necessidades fisiológicas ou básicas: é a necessidade do indivíduo de se alimentar, de ter um abrigo (proteção contra a natureza), repousar, de se exercitar, sexo e outras necessidades orgânicas.

- Necessidades de segurança: é a necessidade de proteção contra ameaças, como exemplo as de perda de emprego e riscos à integridade física e à sobrevivência.
- Necessidades sociais: é a necessidade de amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade.
- Necessidades de estima: é a necessidade de fatores internos como a autoestima e também fatores externos como a estima por parte de outros indivíduos.
- Necessidades de auto realização: é a necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

Figura 2.1 Hierarquia das necessidade de Maslow



Fonte: MAXIMIANO, 2010, p. 263.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), Maslow pressupõe que a hierarquia das necessidades estão classificadas em ordem de acordo com a importância que apresentamos, e por conseguinte afirma que as necessidades que são menos importantes precisam ser satisfeitas antes que as posteriores mais importantes possam ser usadas como fontes motivadoras. Como

exemplo, as necessidades fisiológicas precisam ser satisfeitas antes das sociais, como as de sociais precisam ser satisfeitas antes das de estima, que precisam ser satisfeitas antes das de auto realização.

2.4.2 A teoria X e Y de McGregor

Douglas McGregor identificou dois estilos de gestão a que chamou de Teoria X e Teoria Y. A Teoria X sendo rotulada como uma opinião basicamente negativa e a Teoria Y uma opinião basicamente positiva. A partir de análises de McGregor sobre o comportamento dos gerentes com seus funcionários, concluiu que a opinião dos gerentes sobre seus subordinados parte de um grupo de suposições, positivas ou negativas, em que os executivos se comportam para com os funcionários baseado nessas suposições (ROBBINS; DECENZO, 2004).

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), a Teoria X segundo McGregor, é identificada pelos gerentes ou administradores que não acreditam nas pessoas, assim eles impõem uma forte dependência dos subordinados sobre seus chefes. A Teoria supõe que as pessoas tem repulsão para com o trabalho, com isso acredita que as pessoas precisam ser impostas, ordenadas, dirigidas, ameaçadas de penalidades e bonificadas materialmente para que se esforcem e produzam de forma eficiente e eficaz.

Já a Teoria Y de McGregor, tem uma visão oposta à Teoria X, considera que o ser humano acredita no trabalho como um jogo, porém aceita as responsabilidades impostas sobre ele. Acredita que para o indivíduo realizar sua tarefa de forma eficiente e eficaz, deve ser motivado através das suas necessidades exclusivas como o relacionamento no trabalho, a perspectiva de valorização profissional e pessoal e a apresentação de desafios interessantes para projetos de alcance profissional (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Representada por Malow, a melhor estrutura das implicações de McGregor seria que a Teoria X parte da proposição as necessidades de nível mais baixo que dominam o ser humano, e a Teoria Y propusera que as necessidades de nível mais alto são as dominantes. McGregor acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X. Porém, não há evidências que as premissas de ambas as teorias sejam válidas, também não há confirmação de que as premissas da Teoria Y e a alteração do comportamento humano individual resultem em um funcionário mais motivado (ROBBINS, 2005).

2.4.3 Teorias dos dois fatores de Herzberg

Uma pesquisa foi realizada dentro do contexto do ambiente de trabalho por Frederick Herzberg para identificar quais os fatores que estariam relacionados a satisfação e quais os que determinavam a insatisfação no ambiente organizacional. Assim, Herzberg em sua pesquisa usou como técnica de coleta de dados uma entrevista em que o tema principal abordado era localizar duas ocasiões em que o indivíduo entrevistado se sentiu imensamente bem ou abundantemente mal em relação ao seu trabalho anterior ou trabalho atual (BERGAMINI, 2008).

A partir desta pesquisa realizada, Robbins (2005) defende que, Herzberg analisou os dados e viu que o inverso da satisfação não é a insatisfação. O trabalho não se torna absolutamente satisfatório quando há a exclusão de fatores de insatisfação. Então, diante da pesquisa, ele conclui que o oposto de “Satisfação” é a “Não-Satisfação” e o oposto da “Insatisfação” é a “Não-Insatisfação”.

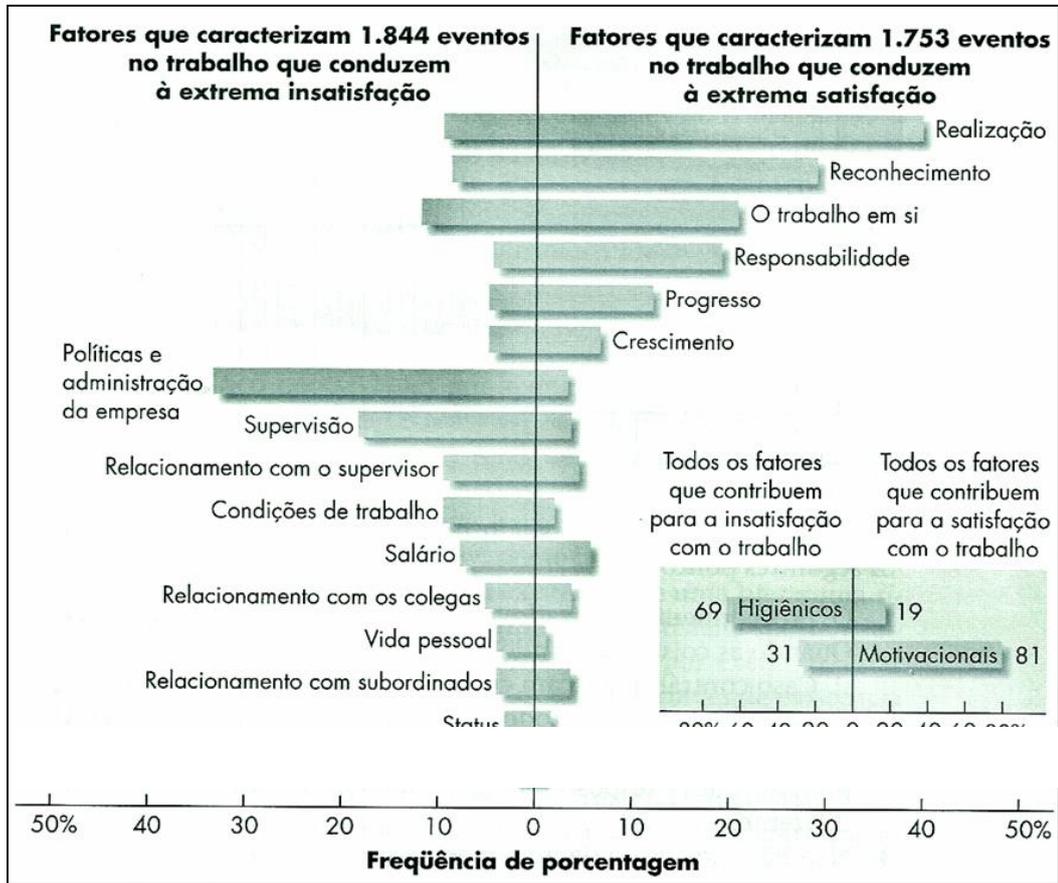
Diante desse contexto, para que houvesse a melhor explicação do comportamento humano no trabalho, Herzberg formulou a teoria dos dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Fatores higiênicos são todos os fatores externos que fazem parte do ambiente que rodeia as pessoas, são eles que abrangem e condicionam as pessoas como desempenham em seu trabalho. Já os fatores motivacionais são os fatores internos, por que estão relacionados com o sentido do trabalho como também a natureza das tarefas que o indivíduo executa (CHIAVENATO, 2008).

Para melhor compreensão Herzberg exemplifica que os fatores higiênicos são várias condições que são de responsabilidades da empresa e que não podem ser controladas por pessoas. Como exemplo desses fatores, podemos citar: salário, condições físicas e ambientais de trabalho, tipo de gerência que o indivíduo é subordinado, normas da empresa etc. Portanto, são fatores de contexto que se posicionam no ambiente externo que rodeiam as pessoas. Já em oposição do que significam os fatores higiênicos, os fatores motivacionais são dependentes do controle das pessoas, porque estão associados a tudo que o indivíduo faz e desempenha. Há envolvimento de sentimentos, como crescimento individual, reconhecimento no ambiente de trabalho e a auto realização. De acordo com essa teoria de Herzberg, a satisfação do indivíduo no trabalho depende dos fatores motivacionais e não dos fatores higiênicos (CHIAVENATO, 2008).

O gráfico 2.1 faz referências aos fatores de satisfação e insatisfação dessa teoria.

Diante desse contexto, a teoria de Herzberg foi muito criticada, conforme Robbins (2005), porém amplamente divulgada, são poucos os gestores que não conhecem sua referência.

Gráfico 2.1 Comparação entre satisfeitos e insatisfeitos



Fonte: adaptado de ROBBINS, 2005, p. 135.

Robbins (2005) ainda complementa que pode-se citar diretrizes de Herzberg como ficou conhecida a verticalização das funções e como pôde permitir que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho.

2.4.4 Teoria de ERG ou ERC de Alderfer

A teoria ERG ou ERC de Clayton Alderfer se diferencia da teoria de Maslow em três aspectos de suma importância. O primeiro é que ela considera apenas três tipos de necessidades: existenciais, relacionamento e crescimento. O segundo é que a teoria inclui um componente de frustração-regressão e o terceiro aspecto é que a teoria ERC considera mais do que uma necessidade que pode influenciar simultaneamente a motivação (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

De acordo com Maximiano (2010, p. 264), estas três necessidades podem ser compreendidas da seguinte forma:

- *Existence*, existência: Compreende as necessidades básicas, biológicas e de segurança de Maslow.
- *Relatedness*, relacionamento. Compreende as necessidades de relações pessoais significativas e as necessidades de estima, de Maslow.
- *Growth*, crescimento: É a necessidade ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e auto realização.

Assim, Maximiano (2010) continua sua reflexão e afirma que a Alderfer se diferencia de Maslow porque acredita que a satisfação das necessidades é simultânea e não sequencial. E duas ideias que são a sustentação da teoria ERC é que mais de uma necessidade pode atuar ao mesmo tempo e o desejo de satisfação a uma ordem inferior pode aumentar na medida em que a ordem superior permanece insatisfeita, diferentemente da teoria de Maslow que segue uma rígida progressão em etapas consecutivas.

Em geral, a teoria ERC é considerada mais compreensível no entendimento das diferenças humanas entre os indivíduos, como a educação, antecedentes familiares e ambiente cultural. A teoria também é vista como uma versão mais clara da hierarquia das necessidades, porém existem demonstrações de que ela não funciona em determinadas organizações (ROBBINS, 2005).

2.4.5 Teoria da expectativa de Vroom

Para Maximiano (2010), a teoria da expectativa afirma que as pessoas se empenham para alcançar benefícios ou recompensas que são importantes para elas, como também se previnem contra os resultados não desejáveis. A teoria repassa uma ideia intuitiva que o esforço depende do resultado almejado. No entanto, ela busca explicar as causas e efeitos entre a ligação do esforço inicial ao resultado ou recompensa final.

Frente a esse contexto, Robbins e Decenzo (2004) afirmam que a teoria da expectativa defende que o indivíduo age de tal maneira com seu comportamento com base na perspectiva do alcance de um resultado, e da atratividade do resultado para o indivíduo. A teoria envolve três variáveis: relação esforço-desempenho, relação desempenho-recompensa e atratividade.

A relação esforço-desempenho é a hipótese de percepção do indivíduo que se realizar uma certa quantidade de esforço alcançará o desempenho. Relação desempenho-recompensa é o grau em que o indivíduo acredita que se desempenhar em um nível específico, alcançará o resultado almejado. Por fim a atratividade onde são considerados os objetivos e necessidades

do indivíduo, ou seja, é a relação de importância que o indivíduo dá ao resultado eventual ou recompensa que poderá alcançar no cargo (ROBBINS; DECENZO, 2004).

2.4.6 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland

O psicólogo David McClelland juntamente com amigos realizaram pesquisas para medir as necessidades humanas e identificaram vários aspectos comuns como três necessidades importantes: necessidade de realização, necessidade de associação e necessidade de poder (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

A partir destas três necessidades nas situações de trabalho Robbins e Decenzo (2004) afirmam:

- **Necessidade de realização:** é o estímulo de se desafiar, de se realizar a partir de um conjunto de fatores, se esforçar para obter o sucesso. É o desejo de fazer algo a mais, eficientemente melhor do que já fez anteriormente.
- **Necessidade de associação ou afiliação:** é o desejo ou necessidade de relacionamento interpessoais entre amigos ou pessoas do cotidiano, ou seja, a necessidade de ser aceito e amado.
- **Necessidade de poder:** É a necessidade de controlar o comportamento das pessoas, caso contrário, elas não se comportariam, ou seja, o desejo de ser influente.

Contrário as outras teorias de necessidades, McClelland afirma que estas necessidades são adquiridas de acordo com o tempo e experiência de cada indivíduo como também podem ser aprendidas, desenvolvidas ou ensinadas no decorrer dos dias na organização (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

2.4 O MODELO DE HACKMAN E OLDHAM

O trabalho de Richard Hackman e Greg R. Oldham propusera um modelo de características de cargo o (MCC) em que qualquer trabalho pode ser descrito a partir de cinco aspectos importantes na definição de cargos: variedade de habilidade, identidade da tarefa, significação da tarefa, autonomia e feedback (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Estes cinco aspectos podem ser definidos segundo Rodrigues (2009, p. 122):

- Variedade de Habilidade: O grau em que a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para a sua execução, através das quais há envolvimento e uso de várias habilidades e talentos por um mesmo indivíduo.
- Identidade da Tarefa: O grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho “completo” e identificável, isto é, realiza-se uma tarefa do começo ao fim, com resultados visíveis.
- Significação da Tarefa: O grau em que a tarefa tem um impacto substancial sobre as vidas ou trabalhos de outras pessoas, na organização ou no ambiente externo.
- Autonomia: O grau em que a tarefa fornece ao indivíduo liberdade substancial, independência e descrição para programar o trabalho e determinar os procedimentos na sua execução.
- *Feedback* Extrínseco: O grau em que o indivíduo recebe claras informações sobre seu desempenho, através de seus superiores, colegas ou clientes; *Feedback* Intrínseco: O grau em que o indivíduo recebe claras informações sobre seu desempenho, através da execução de sua própria tarefa.

Robbins (2005) afirma que as três primeiras dimensões (variedade de habilidades, identidade da tarefa e significância) se complementam e tornam o trabalho mais valioso e de conjunto sentido. Um indivíduo que exerce um trabalho que possui essas três características, compreende que o seu serviço é valioso, importante e gratificante.

Outra dimensão que pode ser incluída no modelo de Hackman e Oldham e é considerada importante para as características interpessoais do trabalhador é através do “Contato”. Que significa o nível em que o indivíduo trabalha juntamente com outras pessoas ou como age com estas pessoas e clientes da organização (RODRIGUES, 2009).

Segundo Rodrigues (2009), o aspecto “*Feedback*” foi subdividido em “Intrínseco e Extrínseco” para que a medição e conceituação seja melhor compreendida diante do contexto.

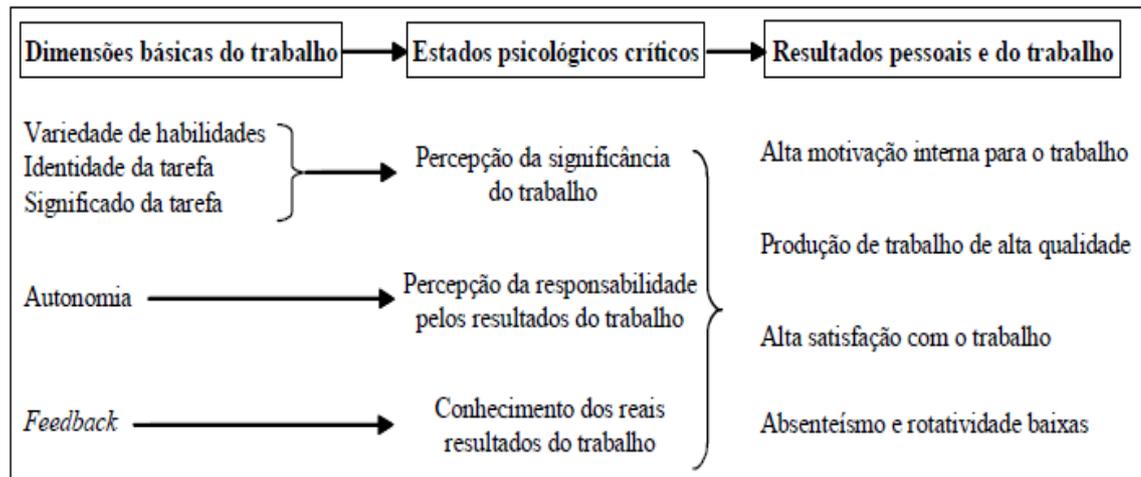
Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), um cargo que possua estes cinco aspectos de importância, é considerado enriquecido, pois ele compõe três estados psicológicos que podem auxiliar a motivação intrínseca no trabalho, são eles: significância experimentada no trabalho, responsabilidade sentida pelos resultados do trabalho e conhecimento dos resultados reais das atividades no trabalho. Quanto maior for a presença destes três estados psicológicos para o indivíduo mais fácil será a identificação da motivação, satisfação e desempenho, deste modo, será menor a sua desocupação e menor ainda a probabilidade do indivíduo deixar a organização (ROBBINS, 2005).

De acordo com Rodrigues (2009), os três estados psicológicos tem suas definições como:

- Significância percebida do trabalho: indica a importância que o indivíduo dá ao seu trabalho e demonstra o quanto é valioso e significativo para ele.
- Responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho: indica o grau em que o indivíduo se considera responsável pelos resultados da tarefa que exerce.

- Conhecimento dos resultados do trabalho: indica o grau em que o indivíduo compreende como deve realizar eficientemente sua tarefa.

Quadro 2.1 Modelo das dimensões básicas da tarefa



Fonte: Hackman e Oldham (1975 apud FREITAS e SOUZA, 2008, p. 08)

No quadro 2.1, é ilustrado o modelo formulado por Hackman e Oldham (1975), mostrando as dimensões básicas do trabalho, os estados psicológicos críticos e os resultados pessoais e do trabalho (FREITAS; SOUZA, 2008).

De acordo com Freitas e Souza (2008) com o MCC não é possível identificar os resultados pessoais e do trabalho segundo a visão do trabalhador no que relaciona-se sua produtividade específica e aos níveis de absenteísmo. Os resultados que podem ser absorvidos pelo modelo são:

- Satisfação geral com o trabalho: é a medição da satisfação e felicidade do indivíduo em relação ao trabalho que executa.
- Motivação interna para o trabalho: é a medição de felicidade do indivíduo ao executar perfeitamente suas tarefas (ou infelicidade ao executar suas tarefas incorretamente)
- Satisfação específica: busca compreender a satisfação do trabalhador com relação a instabilidade do emprego, remuneração, colegas de trabalho, superiores e também a oportunidade de crescimento na organização.

Como defende Robbins (2005), estas pesquisas de planejamento do trabalho trazem evidências sobre a forma de como os elementos do trabalho são estruturados e como podem

aumentar ou reduzir a motivação. E segundo Almeida, Faísca e Jesus (2009), este modelo de dimensões básicas é considerado de elevada importância para a compreensão de como os indivíduos se adaptam às suas tarefas, no que se trata das características do trabalho na satisfação, motivação e desempenho destes. Por meio do nível de complexidade da tarefa e enriquecimento desta, será possível a resolução de diversos problemas que são postos aos gestores, no ramo de satisfação e motivação.

Após serem apresentadas as bases teóricas que dão sustentação a este estudo, o próximo capítulo apresentará informações referentes aos procedimentos metodológicos, informando sobre o delineamento da pesquisa, a população e amostra e o instrumento da coleta de dados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentadas informações relativas à abordagem metodológica utilizada para o desenvolvimento deste estudo, onde serão descritas em tópicos: delineamento da pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a população e amostra da pesquisa e uma breve descrição da empresa pesquisada.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa que busca analisar quais os fatores motivacionais na visão dos colaboradores da Dafonte Caruaru, tendo como base, o modelo de Hackman e Oldham, assim para este estudo, foram necessários métodos básicos como a utilização de pesquisa bibliográfica, que segundo Oliveira (2007) a pesquisa bibliográfica proporciona um contato direto do pesquisador com os livros, ou com qualquer outro tipo de meio bibliográfico, e tem como objetivo oferecer maiores informações sobre o tema em questão.

Esta pesquisa se classifica como descritiva, que tem como objetivo principal a descrição das características de uma população ou fenômeno. Tem como característica a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como exemplo disso é o uso de questionário e a observação sistemática (GIL, 1991).

É também classificada como explicativa, que segundo Gil (1991) este é o tipo de pesquisa que mais se aproxima da realidade, porque explica a origem e o porquê das coisas. Tem como objetivo principal a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência indevida.

Diante do uso de um questionário estruturado composto de perguntas claras e objetivas, obtendo os dados e informações necessárias, a pesquisa é quantitativa. A pesquisa quantitativa é a mensuração de dados para a de coleta de informações como também o tratamento desta por meio de técnicas estatísticas. Com isso garante a precisão dos resultados, evitando assim possíveis erros na análise e interpretação das informações, possibilitando com isso, uma margem de segurança (RICHARDON, et al, 2015).

A próxima parte do trabalho apresentará informações sobre a população e amostra, instrumento da coleta de dados e a organização analisada neste estudo.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada na Dafonte Veículos Caruaru, uma concessionária Chevrolet, localizada na cidade de Caruaru no Agreste de Pernambuco onde se instalou em agosto de 2002. A empresa iniciou suas atividades no Ceará em 1995, onde hoje é a matriz da rede, atualmente há quatro lojas, juntamente com a matriz em fortaleza há uma filial e outras duas filiais sendo em Pernambuco, Caruaru (local da pesquisa) e Gravatá.

A população estudada é constituída de todos os colaboradores da empresa, sendo estes distribuídos pelos departamentos de: Vendas de veículos novos, Vendas de veículos seminovos, Serviços de pós-vendas e Administrativo. Ao todo possui 69 colaboradores entre efetivos e estagiários.

No setor de vendas de veículos novos a população é de 17 pessoas, o setor de veículos seminovos possui 4 pessoas, o setor de Pós-vendas é composto por 30 pessoas e por fim o setor administrativo possui 10 pessoas, onde são distribuídas as funções de serviços gerais e lavagem de veículos. Houve ausência de 7 funcionários devido a situação de férias, treinamento e afastamento. Totalizando um total de 69 funcionários e 61 pesquisas respondidas. Os dados foram coletados entre os dias 3 à 11 do mês de Agosto de 2017.

A próxima seção apresentará o instrumento utilizado para a realização da coleta de dados.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa que tem a finalidade de identificar os fatores motivacionais na visão dos colaboradores da Dafonte Caruaru, utilizou como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado composto por 15 questões objetivas e uma questão aberta e opcional e a identificação dos respondentes não foi exigida, garantindo assim a confidencialidade de todos, possibilitando-os a responderem mais à vontade o questionário.

O questionário foi realizado a partir da versão portuguesa do JDS que partiu da versão original *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman e Oldham, o questionário é composto de 15 itens, onde avaliam a percepção das características do trabalho, são elas: Variedade de habilidade, Identidade da tarefa, Significado no trabalho, Autonomia e *Feedback*. As questões foram divididas em duas partes, sendo denominadas de Seção 1 e Seção 2, o questionário também possui uma questão denominada de Seção 3 para uma questão opcional, introduzida na

pesquisa. A seção 1 é composta por 10 perguntas com respostas em escala de *Likert* de 5 itens em que os respondentes analisam e respondem de acordo com a concordância que dão. A escala da seção 1 é composta pela escala de (1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente), onde há uma intermediação. A seção 2 também foi utilizada a escala de *Likert* de 5 itens, que é composta pelas respostas (1=Muito Pouco e 5=Bastante), onde também há intermediação entre essas respostas, as escalas referentes a seção 1 e 2 podem ser vistas na tabela 3.1. A seção 3 é composta apenas de uma pergunta opcional, sendo subjetiva, onde o indivíduo irá descrever sua opinião sobre aquele determinado assunto na organização em qual trabalha.

Tabela 3.1 Escalas das seções 1 e 2 do questionário

ESCALA DA SEÇÃO 1	ESCALA DA SEÇÃO 2
1 – DISCORDO TOTALMENTE	1 – MUITO POUCO
2 – DISCORDO	2 – POUCO
3 – NEM CONCORDO NEM DISCORDO	3 – MODERADO
4 – CONCORDO	4 – BOM
5 – CONCORDO TOTALMENTE	5 – BASTANTE

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A próxima seção apresentará informações sobre a organização estudada na pesquisa.

3.4 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Para se analisar os fatores que interferem na motivação e insatisfação dos colaboradores da Dafonte Veículos Caruaru, é necessário um breve entendimento sobre os processos da marca Chevrolet que são padrões exigidos e que as concessionárias deverão seguir para o seu funcionamento, além de um pouco da história da Dafonte Veículos Caruaru.

Para padronizar os processos nas concessionárias, a Chevrolet possui dois programas que são características determinantes para o suporte da bandeira na concessionária. Cada programa possui elementos que devem ser seguidos pelas duas áreas as quais se dividem a concessionária. Para Chevrolet, são: o setor de vendas e o de pós-vendas.

As principais operações da área de vendas são coordenadas pelo programa Excelência em Vendas, que segundo GM (2015a), o principal objetivo é determinar processos e padrões na concessionária, utilizando um modelo de atendimento que resulte na satisfação total do cliente. O programa vai desde o primeiro contato com o cliente até o acompanhamento após a efetivação

da venda. Com isso, o programa traz a padronização de um determinado processo e cria um fluxo de atividades garantindo o aperfeiçoamento das etapas de trabalho. As etapas para a ordem de execução do programa Excelência em Vendas são: atendimento na recepção, entrevista consultiva, demonstração do produto, *test drive*, avaliação do veículo usado (caso o cliente possua), negociação de venda, central de facilidades, entrega especial e por fim o acompanhamento.

Na área de pós-vendas o programa utilizado é o Serviço Chevrolet que permite o cliente agendar o serviço e ter o atendimento direto com o consultor técnico e recebe o orçamento do serviço no mesmo momento. O serviço oferecido conta com mão de obra qualificada e garantia das peças genuínas. O programa Serviço Chevrolet também conta com algumas etapas, que são: agendamento, recepção, encaminhamento para o consultor, entrevista consultiva, orçamento, central de atendimento, realização do serviço, pagamento e a entrega.

Para garantir o sucesso desses dois programas a GM (2015b) afirma que, todos os anos são divulgadas as classificações de concessionárias, onde garantem o sucesso das principais atividades que fazem parte do negócio da concessionária, é chamado de *Franchise Meeting*, tem como objetivo permitir que a concessionária alcance a excelência no atendimento, conquistando uma boa visão da marca juntamente ao mercado e aos clientes. Os critérios analisados pelo *Franchise Meeting* se divide em Atenção ao Cliente, avaliação do setor de Pós-Vendas, avaliação do setor de Vendas e avaliação geral da concessionária. A classificação vai de modo crescente concessionário padrão D, até a maior classificação que é a classificação A, com pontuação de 0 a 100 pontos.

A Dafonte Veículos é uma concessionária que está há 15 anos como autorizada Chevrolet em Caruaru e única, até o momento. Após o grupo iniciar as atividades no estado do Ceará, foi inaugurada no agreste pernambucano em 2002. Em 2016 a concessionária Dafonte Veículos Caruaru atendeu todos os critérios exigidos pela montadora, com isso, conquistou pela primeira vez a placa de padrão A, atingindo 81 pontos na pontuação do *Franchise Meeting*.

O próximo capítulo irá apresentar a análise dos dados, objetivo principal deste estudo.

4. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo será apresentado o resultado obtido a partir da aplicação do questionário, nele serão detalhados, em um primeiro momento, os itens referentes as características pessoais dos respondentes da pesquisa, e, após os resultados gerais dos fatores motivacionais na visão dos colaboradores da Dafonte Veículos Caruaru.

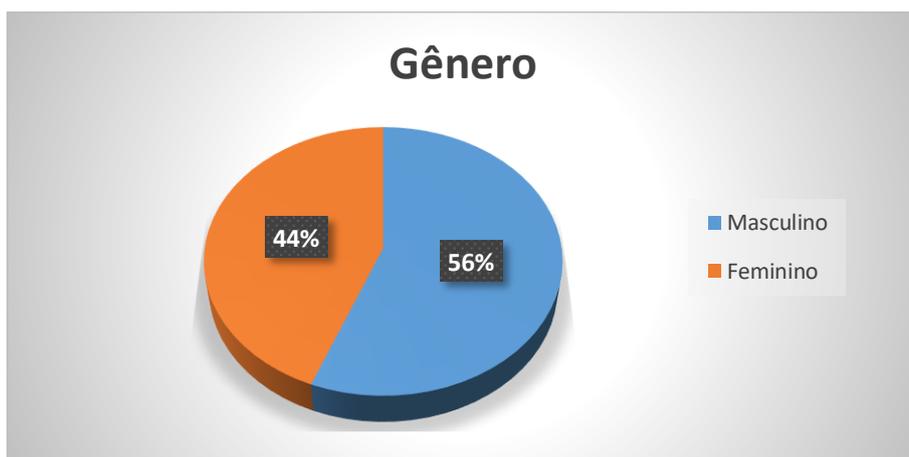
4.1 CARACTERÍSTICAS SOCIECONÔMICAS E DEMOGRÁFICAS

Nesta seção, serão apresentados os resultados das características socioeconômicas e demográficas da pesquisa, como gênero, faixa etária, escolaridade, estado civil, dependentes, setor que trabalha, faixa de renda e tempo de serviço.

4.1.1 Gênero

Do total de 61 respondentes, 27 são do sexo feminino, aproximadamente, 44% da população são mulheres, e 34 são do sexo masculino, uma média de 56% são homens, como ilustrado no gráfico 4.1.

Gráfico 4.1 Distribuição percentual dos respondentes por gênero



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

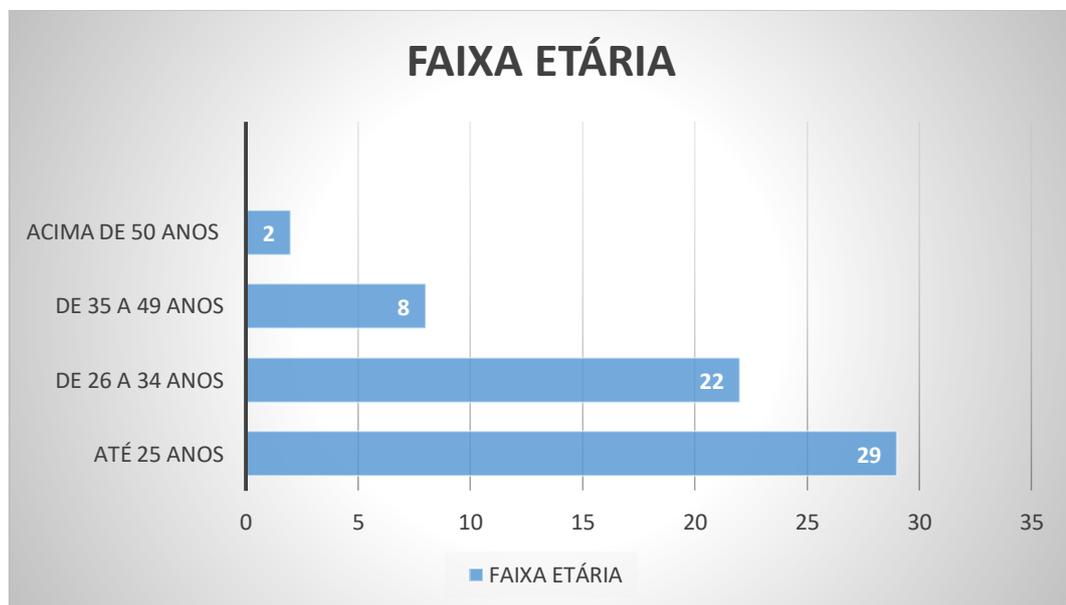
De acordo com os dados obtidos, percebe-se que mais da metade da população é composta pelo gênero masculino, porém é importante analisar que a população não tem uma diferença significativa entre os gêneros, o que pode ser visto que não há uma preferência de

gênero ou mesmo não há uma tendência para vínculo empregatício de mais homens ou mais mulheres nesta empresa, é importante perceber também que a inserção de mulheres neste tipo de mercado de trabalho, está em equilíbrio com a inserção dos homens, com isso observa-se que a introdução do sexo feminino em qualquer tipo de mercado está cada vez maior em comparação com os homens.

4.1.2 Faixa etária

Em relação a faixa etária dos respondentes, 29 (48%) tem até 25 anos, 22 (36%) possuem idade entre 26 a 34 anos, 8 (13%) está entre 35 a 49 anos e por fim 2 (3%) possuem idades acima de 50 anos. Pode ser ilustrado no gráfico 4.2, que grande parte dos colaboradores são jovens. Então, 84% dos colaboradores têm até 34 anos de idade, isso justifica, aparentemente, um investimento da empresa em contratação por pessoas jovens com o objetivo de ter colaboradores com maior facilidade de aprendizado e absorção de experiência necessária para atuar em sua determinada função.

Gráfico 4.2 Distribuição dos respondentes por faixa etária



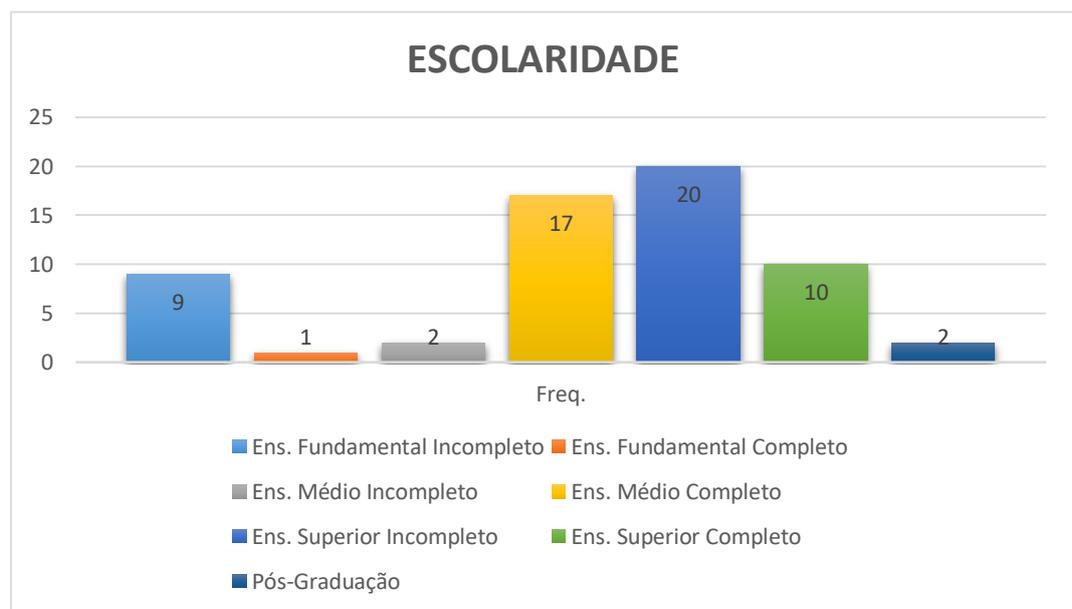
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

4.1.3 Escolaridade

Quanto ao nível de escolaridade dos pesquisados, 9 (15%) possuem o ensino fundamental incompleto, apenas 1 (2%) realizou o ensino fundamental completo, 2 (3%)

possuem o ensino médio incompleto ou estão cursando, 17 (28%) possuem o ensino médio completo, 20 (33%) possuem o ensino superior incompleto ou estão cursando, 10 (16%) possuem o ensino superior completo e 2 (3%) possuem pós graduação. Como ilustrado no gráfico 4.3, pode-se ser visto que menos de 20% dos colaboradores não conseguiram concluir o ensino médio, apesar de não ser uma regra para a inserção na Dafonte Caruaru 49% dos colaboradores estão cursando ou já concluíram o ensino superior, desse modo pode ser visto que praticamente a metade dos funcionários investem nos estudos com finalidade de uma busca constante de desafios e experiências cerca do mercado de trabalho. Foi percebido também, as pessoas que assumem alguns cargos de gerência possuem ensino superior completo ou pós-graduação, aparentemente a organização demonstra que para alcançar esse nível de função, é importante o profissional possuir um nível de escolaridade maior que os demais.

Gráfico 4.3 Distribuição dos respondentes por escolaridade

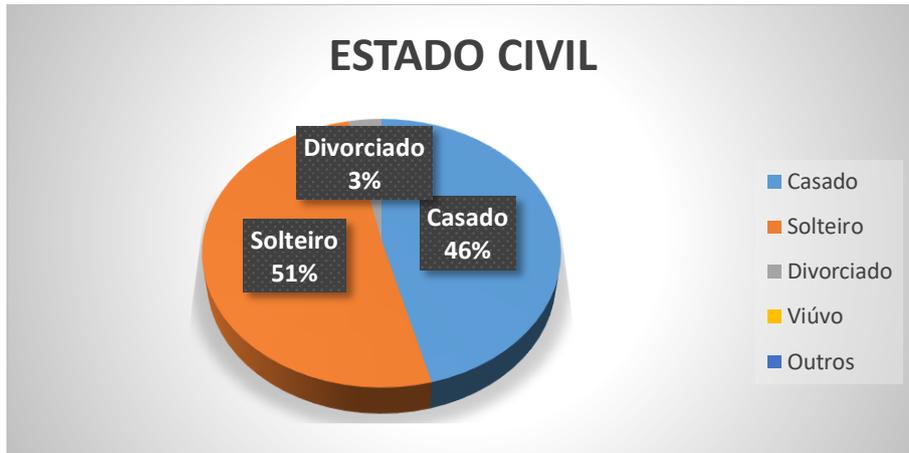


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

4.1.4 Estado civil

Quanto ao estado civil dos pesquisados, 28 (46%) são casados, 31 (51%) são solteiros e 2 (3%) são divorciados, não houve respondente que se enquadrasse na categoria de viúvo e nem em outro, nesse caso, união estável. Como ilustrado no gráfico 4.4, a maioria dos colaboradores são solteiros, porém esta categoria de estado civil, casados e solteiros, está equilibrada. O que demonstra que a empresa não tem preferência no contrato por pessoas solteiras ou casadas e sim que tenham características diferenciadas para assumir uma determinada função.

Gráfico 4.4 Distribuição dos respondentes por estado civil

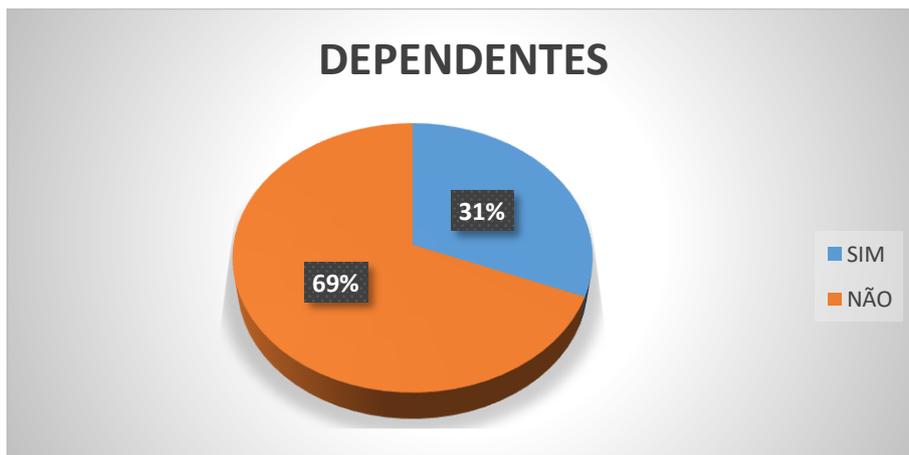


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

4.1.5 Dependentes

Em relação a dependentes como pode ser visto no gráfico 4.5, um total de 42 (69%) dos pesquisados responderam que não possuem dependentes e 19 (31%) disseram que possuem dependentes. Observa-se que uma parte considerável de colaboradores não possuem dependentes, o que aparentemente demonstra que a empresa tem uma tendência de contratação por pessoas que não possuem dependentes.

Gráfico 4.5 Distribuição dos respondentes com dependentes



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Correlacionando a quantidade de dependentes, dos 31% que informaram que possuem dependentes, 12 (20%) possuem um dependente, 4 (6%) possuem dois dependentes e por fim 3 (5%) dizem possuir 3 dependentes.

Gráfico 4.6 Distribuição dos respondentes por dependentes



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

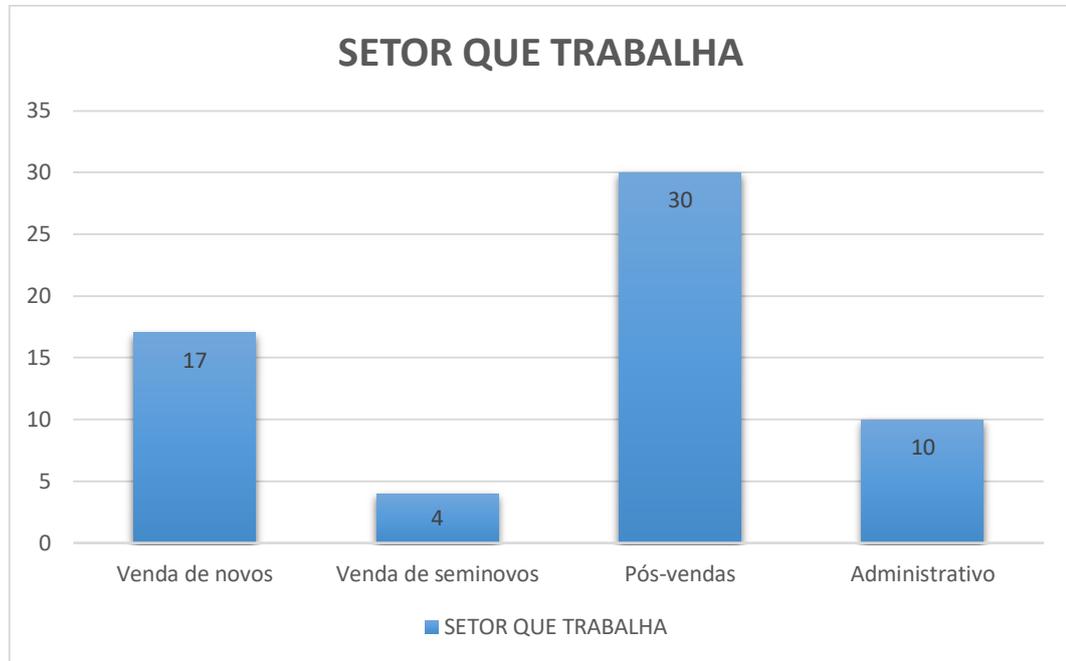
Como ilustrado no gráfico 4.6, a maioria possui, pelo menos, um dependente. Com isso, é provável que sejam colaboradores que demonstram maior compromisso com o trabalho, por serem pessoas que têm a consciência e o dever de manter a família e filho(s) e estão cientes da necessidade de permanecer no trabalho. Porém, outra vertente que pode atingir estas pessoas, é o caso do compromisso, geralmente pessoas que têm filhos, vivem compromissadas constantemente de cuidados e deveres, ainda que seja horário de trabalho são obrigadas pelo “instinto” a se ausentarem. Frente a esses casos, são pessoas vistas com um certo tipo de rejeição pela organização, por esses tais motivos.

4.1.6 Setor em que trabalha

Ao analisar a divisão dos setores da organização estudada, nota-se que 17 (28%) trabalham na área de vendas de veículos novos, 4 (7%) trabalham na área de veículos seminovos, 30 (49%) trabalham na área de pós-vendas e por fim 10 (16%) trabalham na área administrativa. Como ilustrado no gráfico 4.7, pode-se dizer que a maioria dos colaboradores são do setor de pós-vendas onde representam praticamente a metade da população da organização, pois como foi dito anteriormente, é o setor que são realizados os serviços de oficina e funilaria/pintura nos veículos, por isso explica ser o setor que é composto de maior número de pessoas, em que está dividido por mecânicos, lanterneiros, pintores, lavadores de carros, Call centers e recepcionistas. Em seguida, vem o setor de veículos novos onde é composto por o segundo maior número de pessoas, no qual também é dividido por, vendedores de veículos novos, faturistas, entrega técnica e recepcionista. Portanto, estes dois setores são

bastante representativos para a organização, equivalem a 77% de todo funcionamento da empresa, bem como são os principais setores que sustentam o desempenho da concessionária.

Gráfico 4.7 Distribuição dos respondentes por setor

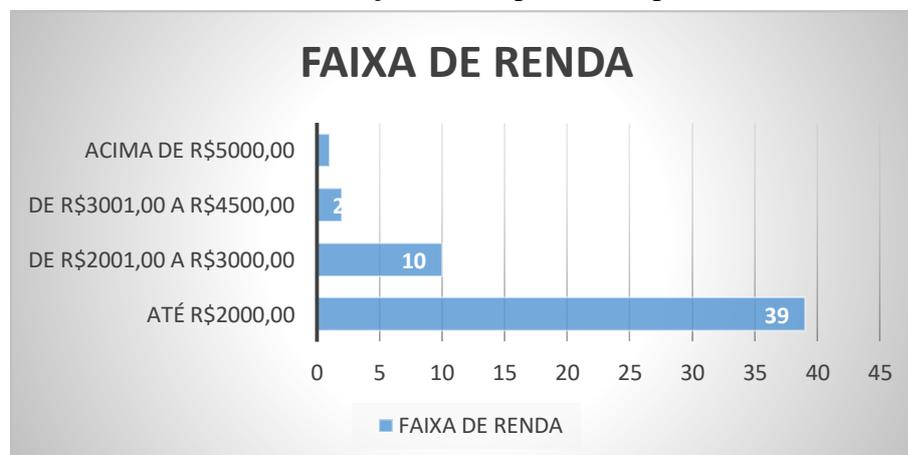


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

4.1.7 Faixa de renda

Como pode ser observado no gráfico 4.8, quanto à faixa de renda dos pesquisados.

Gráfico 4.8 Distribuição dos respondentes por faixa de renda



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Dos respondentes, 39 (64%) possui uma renda de até R\$ 2000,00, 10 (16%) possuem

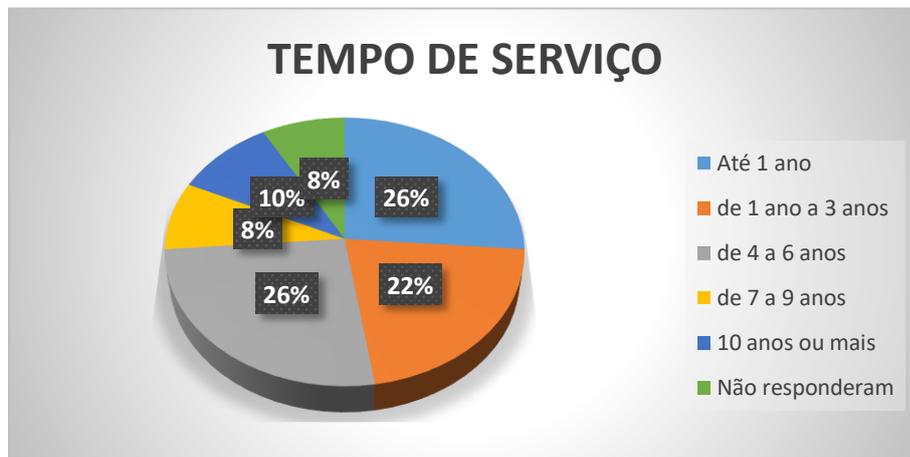
uma renda entre R\$2001,00 e R\$3000,00, 2 (3%) possuem uma renda entre R\$3001,00 e R\$4500,00 e apenas 1 (2%) pesquisado respondeu que possui uma renda acima de R\$5000,00. Vale ressaltar que 10 pessoas não responderam a faixa de renda.

A média salarial da Dafonte Caruaru é de R\$1847,65, segundo o IBGE (2015) os trabalhadores formais de Caruaru recebem 1,7 salários mínimos mensais, equivalente a R\$1592,90, assim demonstra que a média salarial da Dafonte Caruaru está acima da média do município. Logo, está acima também do salário nominal de valor R\$937,00 (DIEESE, 2007).

4.1.8 Tempo de serviço

Em relação ao tempo de serviço, 16 (26%) dos respondentes está na empresa há pelo menos um ano, 13 (22%) tem de um a três anos de serviço, 16 (26%) tem de quatro a seis anos de serviço, 5 (8%) tem de sete a nove anos de serviço e 6 (10%) tem dez anos ou mais de serviço. Ressalta-se que 5 pessoas não responderam essa questão. No gráfico 4.9, é possível verificar essa distribuição de tempo de serviço.

Gráfico 4.9 Distribuição dos respondentes por tempo de serviço



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Ao analisar os dados, é possível identificar que 66% dos colaboradores têm mais de 1 ano de serviço na empresa e que a Dafonte Caruaru possui colaboradores com uma média de 4,1 anos de tempo de serviço o que pode-se dizer que o índice de rotatividade é considerado baixo.

4.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES A PARTIR DAS CINCO DIMENSÕES DE HACKMAN E OLDDHAM

A análise dos fatores motivacionais dos colaboradores da Dafonte Caruaru, foi realizada através do resultado da aplicação do questionário, onde as questões da pesquisa foram divididas de acordo com as cinco dimensões de Hackman e Oldham: Variedade de habilidade, Identidade da tarefa, Significado no trabalho, Autonomia e Feedback. As questões foram adaptadas a partir da versão portuguesa do JDS (Job Diagnostic Survey), assim foram divididas de acordo com a dimensão correspondida.

A divisão foi a seguinte: a seção 1 e 2 composta por 10 e 5 questões, assim respectivamente, foram divididas dessa forma: questões 1.1, 1.4, e 2.3 correlacionam-se com a dimensão de variedade de habilidade, as questões 1.2, 1.7 e 2.2 correlacionam-se com a dimensão de identidade da tarefa, as questões 1.3, 1.8 e 2.5 correlacionam-se com a dimensão de feedback, as questões 1.5, 1.10 e 2.4 correlacionam-se com a dimensão de significado no trabalho e pra finalizar as questões 1.6, 1.9 e 2.1 correlacionam-se com a dimensão de autonomia. A seção 3 é composta de uma questão descritiva, em que busca analisar quais os fatores que motivam os colaboradores.

As seções 1 e 2 foram divididas em 5 itens baseados na escala de Likert, sendo de 1 a 5, quanto maior for a numeração respondida, proporcionalmente maior será o nível motivacional na visão dos colaboradores e por conseguinte, quanto menor for a numeração, menor será o nível motivacional. Assim utilizou-se a média para poder analisar as variáveis propostas pelo questionário.

Como já foi dito, o questionário está dividido por dimensões, assim o resultado pode ser analisado separadamente por cada questão que é composta a dimensão como também o resultado geral das cinco dimensões. A distribuição das médias obtidas a partir da dimensão de variedade são analisadas na tabela 4.1.

Analisando as médias das respostas dos itens da dimensão de variedade de habilidade, apresentados na tabela 4.1, verifica-se que o item 1.4 (invertida), com média 3,48, foi a afirmativa de menor média, em que os colaboradores “nem concordam nem discordam” que o seu trabalho é simples e repetitivo, onde essa variável atualmente é considerada como dentro da normalidade, porém esse fator é considerado crítico, ou seja, fator esse que está sendo pouco satisfeito, assim necessitam de uma certa atenção, para que não venha a ser um fator de insatisfação para os colaboradores.

Tabela 4.1 Distribuição da Média da Dimensão Variedade

AFIRMATIVAS E QUESTÃO	MÉDIA
1.1 Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto nível.	3,97
1.4 Meu trabalho é muito simples e repetitivo. (Invertida)	3,48
2.3 Até que ponto o seu trabalho lhe exige fazer coisas e/ou tarefas diferentes que exija habilidades distintas?	3,98
MÉDIA TOTAL DE VARIEDADE	3.81

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Com relação ao item 1.1, com média 3,97, os colaboradores “concordam” com a afirmativa que o seu trabalho exige a utilização de diversas habilidades complexas ou de alto nível, isso explica o ponto anterior, em que os funcionários estão cientes que o seu trabalho necessita de alguns talentos diferenciados, por isso não pode ser considerado simples. Algumas funções nessa organização devem ser preenchidas com pessoas que tenham experiência ou mesmo um nível de escolaridade maior, por causa do seu nível de dificuldade, por isso esclarece a empresa ter muitos colaboradores de níveis educacionais altos, mesmo sem ser algo obrigatório, os processos são facilitados para estas pessoas, e são elas que possuem o melhor contato possível com o cliente. Portanto, se fossem tarefas que apresentassem o inverso deste item, também seria considerado como fator crítico.

O item 2.3, com média 3,98, os colaboradores consideram como “bom” a questão que pergunta: Até que ponto o seu trabalho lhe exige fazer coisas e/ou tarefas diferentes que exija habilidades distintas? Este item é considerado um fator motivador para os colaboradores, pois são pessoas que são desafiadas constantemente por seu próprio trabalho, demonstrando gostar da função que exercem, assim pode-se concluir que se fosse uma tarefa mais simples que pudesse ser preenchida por qualquer pessoa sem habilidades diferenciadas, este fator seria considerado crítico, as pessoas dificilmente estariam motivadas.

Analisando a tabela 4.2, em que demonstra a distribuição da média da dimensão de identidade da tarefa, observa-se que o item 1.2 (invertida), com média 3,31 é o item de menor média, demonstrando com isso que os colaboradores “nem concordam e nem discordam” com a afirmativa que o seu trabalho está organizado e que assim não conseguem o fazer do início ao fim.

Tabela 4.2 Distribuição de Média da Dimensão Identidade

AFIRMATIVAS E QUESTÃO	MÉDIA
1.2 Meu trabalho está organizado de forma que não tenha possibilidade de o fazer do início ao fim. (Invertida)	3,31
1.7 Em meu trabalho tenho a oportunidade de terminar as tarefas que iniciei.	3,75
2.2 Até que ponto você desenvolve em seu trabalho atividades do início ao fim?	4
MÉDIA TOTAL DE IDENTIDADE	3,69

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Este fato, demonstra que certos processos não estão suficientemente organizados a ponto do colaborador iniciá-lo e terminá-lo, para conter esse tipo de problema, é necessário uma supervisão por parte dos superiores dos colaboradores, para que todos entendam que o trabalho de cada um é de grande importância, faz parte de um todo, e o desenvolvimento eficiente de cada um é imprescindível para que se alcance a eficácia de toda a organização. É necessário que o trabalho do indivíduo seja notado por seu líder, caso contrário, esse seria um fator de insatisfação. Esse fator também é considerado como crítico.

O item 1.7, com média 3,75 demonstra que os colaboradores “concordam” com a afirmativa de que no trabalho eles têm a oportunidade de terminar as tarefas que iniciaram, porém tem uma tendência para um nível abaixo, isso significa que um único colaborador consegue iniciar e terminar a sua tarefa sem que haja interrupções por meio de outros processos ou outras tarefas não participantes desta mas, como é considerado um fator com uma tendência negativa, é provável que os colaboradores precisam de um certo cuidado dos seus superiores diante deste item, por que alguns fatores podem estar interferindo na conclusão correta destas tarefas.

Com relação ao item 2.2, com média 4, apresenta que os colaboradores consideram como “bom” a questão que pergunta: Até que ponto você desenvolve em seu trabalho atividades do início ao fim? Isso significa que o indivíduo faz a totalidade do seu trabalho, ele não é terminado por pessoas, ou dependentes delas. Neste ponto, o indivíduo é ciente de que o seu trabalho é resultante do produto final.

Analisando a tabela 4.3, observa-se no item 1.10, com média 4,18 (invertida), os colaboradores “discordaram” com essa afirmativa, em que eles afirmam que o seu trabalho é de suma importância para a organização como também para o contexto geral da vida. Apesar da questão estar invertida, eles entenderem claramente o que a questão quis repassar.

Tabela 4.3 Distribuição de Média da Dimensão Significado

AFIRMATIVAS E QUESTÃO	MÉDIA
1.5 Dependendo do modo de como executo meu trabalho, pode afetar muitas pessoas.	4,56
1.10 Meu trabalho em si não tem muito significado ou importância no contexto geral da vida. (Invertida)	4,18
2.4 De uma forma geral, o quão importante é o seu trabalho? O resultado dele influencia na vida de outras pessoas?	4,64
MÉDIA TOTAL DE SIGNIFICADO	4,46

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Com relação ao item 1.5, com média 4,56, os colaboradores “concordam totalmente” que o modo de como executam o trabalho, pode afetar muitas pessoas, o que pode-se concluir que os colaboradores sabem o nível ou grau de importância que é o seu trabalho, assim dificilmente haverá o desenvolvimento incorreto de suas funções por meio deles com o objetivo de afetar seus colegas de trabalho.

No item 2.4, com média 4,64, os colaboradores classificam como “bastante” a questão seguinte: De uma forma geral, o quão importante é o seu trabalho? O resultado dele influencia na vida de outras pessoas? É importante frisar que a maior parte dos colaboradores estão cientes do significado do seu trabalho, provocando com isso o bem-estar no trabalho, isso é um fator imprescindível, pois a empresa que contém colaboradores que dão maior significância ao modo de como executam o seu trabalho, são empresas que facilmente atingem seus objetivos. Portanto compreende-se que a Dafonte Caruaru obtém de colaboradores cientes do significado de suas tarefas, o que facilita de tamanha dimensão, o desenvolvimento correto e o ótimo reconhecimento por parte dos clientes.

Tabela 4.4 Distribuição de Média da Dimensão Autonomia

AFIRMATIVAS E QUESTÃO	MÉDIA
1.6 Em meu trabalho não tenho nenhuma oportunidade de tomar decisões ou ter iniciativas. (Invertida)	2,41
1.9 Meu trabalho dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade no modo como executo.	3,49
2.1 Até que ponto o seu trabalho lhe permite tomar decisões na sua execução?	3,43
MÉDIA TOTAL DE AUTONOMIA	3,50

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Analisando a tabela 4.4, observa-se que o item 1.6 está com a menor média 2,41 (invertida), os colaboradores “discordam” da afirmativa que no trabalho não tenham nenhuma oportunidade de tomar decisões ou ter iniciativas, isso significa que boa parte dos colaboradores possuem uma boa tomada de decisão em relação ao seu trabalho, não são totalmente dependentes de seus superiores, no qual traz um bom nível de autonomia para os colaboradores assim, eles podem realizar a suas tarefas e processos como compreendem.

No item 2.1, com média 3,43, em um nível de muito pouco a bastante, a média deste item é “moderado”, em que os pesquisados respondem a seguinte questão: Até que ponto o seu trabalho lhe permite tomar decisões na sua execução? É um item considerado pouco satisfatório, porém suficiente, em toda organização é necessário que os colaboradores tenham um certo grau de autonomia, assim eles não são totalmente dependentes de uma autorização dos superiores, diante disso são pessoas que provocam maior bem-estar no trabalho, porque sabem que a função que realizam traz confiança para todos da organização. Portanto diante deste fator, considerado como crítico, a necessidade dos superiores analisarem o grau desta dimensão, é primordial, pois caso contrário, este fator também pode ser de insatisfação dos colaboradores.

Com relação ao item 1.9, com média 3,49, os colaboradores “nem concordam nem discordam” com a afirmativa que o trabalho dá uma oportunidade considerável de independência e liberdade de como executa, é certo afirmar que os colaboradores possuem um certo grau de autonomia, porém em sua atuação não são em sua totalidade independentes, qualquer organização necessita de superiores para que possam dar ordens em seus subordinados e coordenar para que os serviços e processos possam sair como planejado, assim pode-se concluir que os colaboradores da Dafonte Caruaru possuem um certo grau de autonomia, porém tem momentos que é necessário a intervenção dos superiores todavia, este fator está sendo crítico para os colaboradores, o que é de necessidade que os líderes compreendam esta situação e verifiquem a possibilidade de mudanças associadas a estas ocasiões.

Analisando a tabela 4.5, o item 2.5, com média 3,56, os pesquisados analisam como “bom” a questão: Você recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho por parte de seus superiores e seus colegas? É percebido que, este item é um fator de grande importância, visto que o retorno dos superiores e colegas é uma condição motivadora. Colaboradores que recebem retorno sobre seu desempenho são pessoas que demonstram maior motivação e satisfação em comparação com as que não tem, porque é a partir desse feedback que os colaboradores apresentam uma ação diferenciada para continuar com o desenvolvimento eficiente do seu trabalho.

Tabela 4.5 Distribuição de Média da Dimensão Feedback

AFIRMATIVAS E QUESTÃO	MÉDIA
1.3 O simples fato de realizar meu trabalho me proporciona muitas chances para compreender o quão bem venho o fazendo.	4,1
1.8 O trabalho fornece-me pistas sobre o meu desempenho.	3,93
2.5 Você recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho, por parte de seus supervisores e seus colegas?	3,56
MÉDIA TOTAL DE FEEDBACK	3,86

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Observa-se que o item 1.8, com média 3,93, os respondentes afirmam que “concordam” com a afirmativa de que o trabalho os fornece pistas sobre o seu desempenho, toda atitude tomada diante do desenvolvimento do trabalho fornece pistas sobre como o indivíduo está desempenhando seus deveres. Considera também, outra fonte motivadora, onde se o indivíduo realiza atividades bem mais do que o esperado é facilmente visto por superiores e colegas. Igualmente no caso do indivíduo realizar procedimentos incorretos, poderá ser visto por superiores e colegas.

Com relação ao item 1.4, com média 4,1, os colaboradores afirmam que “concordam” que o simples fato de realizar seu trabalho o proporciona muitas chances para compreender o quão bem estão fazendo, desse modo, significa que os colaboradores da Dafonte Caruaru estão cientes do seu desempenho por que há um certo nível de feedback por parte de seus colegas e superiores, o que leva a apresentar altos índices de motivação e satisfação com o seu trabalho e consequentemente um bom conforto no ambiente de trabalho.

Tabela 4.6 Escala de média total das dimensões

DIMENSÃO	MÉDIA TOTAL DAS RESPOSTAS
1° SIGNIFICADO	4,46
2° FEEDBACK	3,86
3° VARIEDADE	3,81
4° IDENTIDADE	3,69
5° AUTONOMIA	3,50

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Após a análise de todas as questões representantes de cada dimensão, juntamente com suas médias, é possível demonstrar na tabela 4.6 como está distribuída a escala de média total das cinco dimensões.

Ao analisar todas as médias das dimensões apresentadas, é possível verificar que apenas a dimensão de significado é considerada como satisfeita na visão dos colaboradores da Dafonte Caruaru, já as dimensões de feedback, variedade, identidade e autonomia são consideradas pouco satisfeita, assim pode-se concluir como fatores críticos.

4.3 ANÁLISE DE COMPARAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS DOS SETORES DE PÓS VENDAS E VENDAS DE VEÍCULOS NOVOS

No setor de Vendas de Veículos Novos, observa-se na tabela 4.7, que a menor média é referente a dimensão de identidade, com isso pode dizer que os colaboradores deste setor, são pessoas que não possuem uma visão significativa do resultado de seu trabalho. Este setor é composto por maioria vendedores, onde são pessoas que vendem o produto (carro), após a compra do carro, o serviço restante, fica na responsabilidade dos colaboradores da entrega técnica, onde complementam a venda, com instruções de uso do veículo como também a revisão técnica do carro, por esse motivo, pode-se dizer que os colaboradores (vendedores), estão neste momento, pouco satisfeitos em relação a esta dimensão, assim depositam sua credibilidade de resultado final em outros colaboradores, considerando seu trabalho apenas como uma parte de um todo, desse modo são pessoas que desempenham suas tarefas demonstrando insatisfação.

Tabela 4.7 Distribuição da Média de Vendas e Pós-Vendas

DIMENSÃO	VENDAS	PÓS-VENDAS
VARIEDADE	4,01	3,69
IDENTIDADE	3,41	3,57
SIGNIFICADO	4,23	4,61
AUTONOMIA	3,55	3,38
FEEDBACK	3,94	3,80

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Já no setor de Pós-vendas, é visto que a menor média demonstrada é referente a dimensão de autonomia, logo é um setor composto por pessoas que demonstram pouca autonomia, no qual há muitas coisas já pré-estabelecidas que não são de poder destes

colaboradores, conseqüentemente são pessoas que apresentam maior insatisfação no desempenhar de sua função. O setor é composto em grande maioria pela área de mecânica e funilaria e pintura, onde pode-se entender que é um ambiente em que a experiência é necessária, porém, há momentos em que os produtivos estão a mercê dos seus superiores para a condução dos serviços. Assim, é um grupo em que demonstra a necessidade de um superior, tanto o setor da funilaria que necessita de um coordenador, para que coordene e alinhe todos os serviços a serem prestados como a oficina mecânica também necessita de um chefe da oficina, em que este esteja presente para dar suporte e apoio aos demais mecânicos.

Após a análise das menores médias dos setores de Vendas e Pós-vendas diante desta tabela 4.7, observa-se uma grande diferença entre estes dois setores frente a dimensão de variedade e significado. O setor de Vendas tem uma diferença superior de 0,32 na média da dimensão de variedade em comparação com o setor de Pós-vendas. Isso pode ser explicado pelo fato das atividades do setor de Vendas estarem em constantes mudanças com produtos diversificados, tecnologia e uma diversidade de clientes. O que pode necessitar de uma diversidade de talentos destes colaboradores em questão, explicando assim o fato de demonstrarem maior satisfação. Os serviços prestados pelo setor de Pós-vendas, são serviços repetitivos em sua grande maioria, o qual explica esta diferença.

Observa-se que o setor de Pós-vendas tem uma diferença superior de 0,38 na média da dimensão de significado em comparação com o setor de Vendas. Concluir-se que é um setor que demonstra colaboradores com maior satisfação em relação a essa dimensão, são pessoas que estão conscientes que o seu trabalho pode afetar muitos aspectos e muitas pessoas, isso pode ser explicado pela existência de feedbacks para com estes colaboradores, sendo estes por parte de superiores e/ou clientes, assim compreendem a significância dos seus serviços prestados e conseqüentemente demonstram motivação e satisfação melhores, como também desempenham suas funções de forma eficiente, para que não haja problemas futuros que afetem a vida de outras pessoas.

4.4 QUESTÃO ABERTA

Nesta seção serão apresentadas as respostas dos colaboradores juntamente com a análise, referente a seção 3 de questão: o que e quais os fatores que lhe motivam? Dos 61 colaboradores, 37 responderam a questão aberta que era opcional. As respostas dos colaboradores foram divididas por temas, para que a compreensão delas seja de fácil entendimento.

Os temas mais citados nas respostas livres dos colaboradores foram: identificação com a empresa e/ou função, remuneração, reconhecimento, relacionamento profissional, objetivos pessoais e profissionais e outros motivos, como podem ser vistos no quadro 4.1.

As respostas qualitativas da seção 3, tinha como objetivo analisar, através da visão dos colaboradores, de uma forma mais clara e objetiva quais os fatores que lhes motivam, a questão ficou aberta em questão do rumo que o respondente optasse por ir, seja por fatores motivacionais relacionados com a empresa em questão, como também no geral da sua vida, assim as respostas foram divididas de acordo com a opinião de cada colaborador.

Quadro 4.1 Temas mais citados na questão aberta (cont.)

TEMAS	RESPOSTAS
Identificação com a empresa e/ou função	"Eu gosto da empresa." (Questionário 2)
	"Gosto da empresa e gosto do que faço." (Questionário 5)
	"Gosto da empresa." (Questionário 6)
	"Gosto do que faço." (Questionário 8)
	"Gosto do que faço, adoro resolver broncas." (Questionário 11)
	"A companhia das pessoas, o trabalho que eu realizo." (Questionário 25)
	"Gosto do que faço." (Questionário 26)
	"Gosto do que faço, e trabalho com prazer e amor naquilo que faço." (Questionário 27)
	"Lidar com pessoas, que é complexo, porém interessante. O trabalho é sempre movimentado e me faz produtiva ao final do expediente." (Questionário 28)
	"Gosto do que faço, salário que me sustenta." (Questionário 29)
	"Você tem que trabalhar naquilo que lhe motiva, eu gosto do ramo que trabalho." (Questionário 34)
"Organização, compromisso, ambiente e salário." (Questionário 50)	
Remuneração	"Remuneração e gosto do que faço." (Questionário 9)
	"Questão salarial." (Questionário 22)
	"O dinheiro. Pois vem as conquistas e realizações de sonhos." (Questionário 32)
	"Salário" (Questionário 35)
	"Salário" (Questionário 46)
Reconhecimento	"O reconhecimento." (Questionário 13)
	"Ser reconhecido pela empresa." (Questionário 52)
	"Um dos fatores que mais me motiva é o reconhecimento." (Questionário 54)
Relacionamento profissional	"Colegas." (Questionário 4)
	"Ciclo de amizades, contas a pagar." (Questionário 39)
	"Uma boa equipe, um gerente que está sempre à disposição, e os demais colegas da loja que de alguma forma direta ou indireta vão até nosso setor e fazem a diferença. E com certeza o salário que sempre está em dia." (Questionário 20)

Quadro 4.1 Temas mais citados na questão aberta

Objetivos pessoais e profissionais	"Minha filha é o meu motivo, minha esposa (o), família. Satisfação de poder proporcionar uma vida "mais tranquila" para cada uma das pessoas a minha volta." (Questionário 7)
	"O fato de com o que eu consigo conquistar venha do meu trabalho." (Questionário 12)
	"Objetivos pessoais e profissionais, são os indicadores que me movem." (Questionário 30)
	"Realização pessoal e o financeiro também." (Questionário 31)
	"Perspectiva de construção de carreira, salário e clima organizacional." (Questionário 33)
	"Enfrentar e superar os desafios, e conhecer o novo, ganhar experiência e ter total domínio do que faço." (Questionário 40)
	"Primeiramente, saber elogiar quando feito um ótimo trabalho, um bom ambiente de trabalho, metas que não sejam impossíveis de alcançar, treinamentos, colegas de trabalho, educação ao se comunicar com os demais colegas e não menos importante, mas essencial uma boa remuneração pelo bom trabalho" (Questionário 24)
	"A segurança e a estabilidade de ter um trabalho, o reconhecimento pelo meu trabalho, o bom relacionamento interpessoal, expectativas e crescimento." (Questionário 41)
	"Ver os clientes satisfeitos com o meu trabalho." (Questionário 51)
	"Trazer uma nova experiência para cada cliente que atendo, buscando surpreendê-lo de maneira eficaz. Ademais, a busca de resultados ainda não alcançados em termos de faturamento." (Questionário 56)
Outros motivos	"Primeira motivação é a necessidade de manter a família, segunda motivação por ter uma ocupação e terceira são os colegas." (Questionário 47)
	"Falta de outra oportunidade." (Questionário 16)
	"No profissional, não há nada que motiva para o meu desempenho funcional." (Questionário 55)
	"Feedback dos processos que coordeno, junto com o auxílio da liderança, outro fator seria maior colaboração dos gestores nas execuções de tarefas e/ou solicitações." (Questionário 45)

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Pode ser observado a distribuição percentual referente aos temas e respostas na tabela 4.8, para que haja uma melhor compreensão das respostas concedidas. O qual possibilita uma melhor análise para o entendimento dos fatores que são considerados motivacionais na visão dos colaboradores.

Portanto, é visto que o número de respostas referentes a Identificação com a empresa e/ou função foi maior do que as demais, assim pode-se dizer que a maioria dos funcionários dão certa importância em relação a esse tema na organização.

Tabela 4.8 Distribuição percentual referente aos temas e respostas.

TEMAS	PERCENTUAL
1º Identificação com a empresa e/ou função	32%
2º Objetivos pessoais e profissionais	27%
3º Remuneração	14%
4º Outros motivos	11%
5º Reconhecimento	8%
6º Relacionamento profissional	8%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Entretanto, como percebe-se a média relevante a esta dimensão de identidade é 3,69, o que parte do pressuposto que é necessário que a organização realize mudanças para que este item que no momento está sendo pouco satisfeito, não se torne um item de insatisfação para os colaboradores.

Observa-se que outro tema de grande importância para os colaboradores são os objetivos pessoais e profissionais, no qual alguns colaboradores afirmam que uma fonte de motivação para eles, é o crescimento profissional, como pode ser visto através do questionário 33 “Perspectiva de construção de carreira, salário e clima organizacional.”, para este funcionário, o fator que mais o motiva é a percepção de crescimento dentro da organização como também a remuneração e o clima no ambiente de trabalho.

Já os outros pontos como, remuneração, reconhecimento, relacionamento pessoal e outros motivos, estão relacionados aos outros fatores que os demais afirmam serem motivacionais. Os colaboradores dizem que o reconhecimento e remuneração são fatores que os motivam, como sabe-se, o reconhecimento está interligado ao feedback, onde através do feedback extrínseco os colaboradores têm a percepção da importância e significado dos seus serviços prestados para a organização, assim conseqüentemente surge o reconhecimento e a remuneração justa. Na Dafonte Caruaru, como foi visto a média da dimensão de feedback é 3,86 na visão dos colaboradores, o que poderá ocasionar uma insatisfação desses colaboradores, caso a empresa não tome nenhuma providência em relação ao tema em questão.

O relacionamento pessoal é uma satisfação interna, em que o indivíduo necessita desta realização para que o seu desempenho flua eficientemente, com isso pode-se perceber que uma grande maioria dos funcionários da Dafonte Caruaru precisam de um bom relacionamento com os demais colegas de trabalho para que o ambiente possa ser favorável e traga bem-estar para a

organização, com isso é necessário que a empresa acompanhe toda a equipe e realize alguns eventos que possa unificar toda a equipe e promova esse bem-estar.

A análise dos dados encerra-se nesta seção.

No próximo capítulo serão abordadas as considerações finais da pesquisa, composto pelas conclusões e recomendações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo aborda as considerações finais da pesquisa, apresentando as conclusões e recomendações, com base na análise dos resultados.

5.1 CONCLUSÕES

A motivação é um fator essencial na vida de todo indivíduo, porque é por meio dela que o colaborador obtém uma melhor qualidade de vida, sendo está no trabalho ou mesmo no cotidiano da vida. Pode-se dizer que a motivação também é responsável por estimular elementos internos e externos para que o indivíduo realize o seu trabalho com o melhor desempenho possível, caso contrário, os colaboradores podem apresentar pouco desempenho e demonstrar insatisfação diante das tarefas e organização.

A partir deste enunciado, analisa-se que é imprescindível que toda organização obtenha de atenção e cuidados referentes a este tema, com a finalidade de todos os colaboradores estarem em constante interação com a organização e juntamente consigam alcançar todos os objetivos propostos, trazendo com frequência melhorias para toda a empresa.

Para essa constante de melhorias, surgiram algumas teorias relacionadas a motivação, que auxiliaram na busca do bem-estar, melhor qualidade de vida, motivação e satisfação nas organizações. As principais são a Hierarquia das necessidades, de Maslow (1943), a Teoria X e Y, de McGregor (1960), a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg (1968), a Teoria de ERG, de Alderfer (1969), a Teoria da Expectação, de Vroom (1964), a Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland (1961) e por último e principal instrumento desta pesquisa o Modelo de Hackman e Oldham (1975).

Assim, com este suporte de teoria e tomando como base os objetivos específicos desta pesquisa, identificar e analisar quais os fatores que interferem na motivação na visão dos colaboradores da Dafonte Caruaru e comparar os fatores motivacionais dos colaboradores de vendas e pós-vendas. Com a pesquisa realizada, foi possível atingir os objetivos propostos e consequentemente obter os resultados para uma melhor visão da empresa bem como os colaboradores podem desenvolver suas habilidades.

Como forma de alcançar os objetivos citados, a pesquisa buscou inicialmente os dados demográficos com o propósito de identificar o perfil dos entrevistados e logo em seguida, buscou identificar a satisfação e os fatores de motivação dos colaboradores.

Para realizar esta pesquisa, foi utilizado o modelo de Hackman e Oldham dos cinco fatores, pelo fato de ser considerado o modelo que traz a melhor compreensão de como o indivíduo se adapta a função que exerce bem como se identifica com a organização. Apresentando os cinco fatores que influenciam diretamente na qualidade de vida, satisfação e motivação, as dimensões desse modelo são bem mais completas porque trazem aspectos como variedade de habilidade, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e feedback.

Das cinco dimensões analisadas, quatro foram consideradas como críticas (feedback, variedade, identidade e autonomia). Através das respostas dos questionários e análise da pesquisa, foram identificadas possíveis melhorias para esses fatores que interferem na motivação dos colaboradores, tais como, promover reuniões, palestras, dinâmica de grupo, conscientizando sobre a importância da função de todos na organização, como também a disponibilização de momentos que os participantes tenham a possibilidade de explanar sobre os problemas existentes na organização.

Outra melhoria também relacionada a reuniões seria, o superior de cada setor reúna todos os colaboradores e demonstrem os bons resultados como também alguns exercícios que podem ser melhorados, observa-se que dessa forma estes fatores poderão alcançar o grau de satisfação dos colaboradores.

A dimensão de significado é o único fator considerado satisfeito na visão dos respondentes. O que pode ser feito é a organização manter este fator, já que este não é considerado como crítico.

Após análise de forma geral, observa-se que os dois maiores setores da organização são os setores de Vendas e Pós-vendas, pode-se concluir que o setor de Vendas apresenta uma maior diferença na dimensão de variedade, em comparação ao setor de Pós-vendas, como já foi citado anteriormente, isso pode ser considerado pelo fato do departamento está em constantes modificações.

Já o setor de Pós-vendas apresenta uma maior diferença na dimensão de significado, o que pode-se concluir que é um departamento que há diversas pessoas que compreendem a significância do seu trabalho. Pode ser explicado pelo fato do setor possuir reuniões semanalmente por parte do superior e seus subordinados, onde este apresenta os resultados mensais como também semanais, possibilitando assim um maior grau de significado de tarefa para os colaboradores.

Já a questão aberta da seção 3, sua análise foi dividida por seis temas, onde facilitaria a compreensão das respostas dos colaboradores em relação aos fatores que motiva-os. Temas como, identificação com a empresa e/ou função, remuneração, reconhecimento, relacionamento

profissional, objetivos pessoais e profissionais e outros motivos, foram os mais citados no questionário. A partir da análise foi visto que, identificação com a empresa e/ou função, objetivos pessoais e profissionais e remuneração, foram os três principais temas, onde pôde ser visto que boa parte dos colaboradores são pessoas que se identificam com a empresa como também demonstram satisfação com a sua função, fator esse de importância primordial para uma empresa. Indivíduos que apresentam identidade, são pessoas que demonstram maior satisfação e motivação no desempenho de sua função.

Os objetivos pessoais e profissionais, também é um fator importante, em que são pessoas que demonstram o desejo por alcançar objetivos, assim são pessoas que almejam permanecer na organização para tais alcances como também esperam um crescimento profissional. Já o tema remuneração, não é um fator considerado positivo para a organização, porque são pessoas que demonstram cumprir seu papel na organização apenas para ter a recompensa (salário), no qual são pessoas que não apresentam maior desempenho e nem maior estímulo frente a sua função.

Conclui-se que a motivação no trabalho busca melhores condições de vida como também os melhores desempenhos possíveis dos colaboradores no qual a organização seja capaz de alcançar seus resultados.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Diante deste estudo, propõe-se a expansão e a realização desta pesquisa em outras concessionárias automobilísticas de Caruaru, com as devidas alterações ou aperfeiçoamento, para que assim obtenha-se um confronto de resultados, e com isso poderá resultar em melhorias para as demais organizações.

Outra recomendação é a reaplicação deste questionário em um futuro próximo, para que possa analisar as melhorias do cenário da empresa em questão, bem como verificar o nível de motivação e satisfação dos colaboradores relacionados as cinco dimensões de Hackman e Oldham.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. H. R. G.; FAÍSCA, L. M. M.; JESUS, S. N. Estrutura factorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey: um estudo confirmatório da validação da escala de características do trabalho. **Revista de Administração Faces Journal**. V.8, n.1, Janeiro/Março 2009. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/140/137>>. Acesso em: 04 de ago. de 2017.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COURTIS, John. **Os 44 erros mais frequentes de gerência e como evitá-los**. São Paulo: Nobel, 1991.
- DIEESE. **Pesquisa nacional da Cesta Básica de Alimentos: Salário mínimo nominal e necessário**. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/analisecestabasica/salarioMinimo.html>>. Acesso em: 21 de out. de 2017.
- FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. Bastos de. **Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas**. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras. Niterói, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GM, General Motors. **Critérios para Franchise Metting**. [Documento Interno não divulgado]. 2015b
- GM, General Motors. **Padrões do Excelência em Vendas**. [Documento Interno não divulgado]. 2015a
- GM. **Sobre a Gm**. Disponível em: <<http://www.chevrolet.com.br/universo-chevrolet/sobre-a-gm/a-companhia.html>>. Acesso em 28 de Abril 2017.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). **Development of the Job Diagnostic Survey**. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 159-170.
- IBGE. Panorama da cidade de Caruaru. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/caruaru/panorama>>. Acesso em: 19 de out. de 2017.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- RICHARDSON, Roberto Jarry e Colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S. P.; DECCENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo, Ed. Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 12. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.
- SCHERMERHORN, J. J. R.; HUNT J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SIQUEIRA, M. M. M. e Colaboradores. **Medidas do comportamento organizacional**. São Paulo: Artmed, 2008.
- SPECTOR, P. E. **Satisfação no trabalho e comprometimento com a organização**. In: Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

APÊNDICE A – Questionário

Questionário

FATORES MOTIVACIONAIS: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA DAFONTE VEÍCULOS CARUARU

Prezado colaborador,

Como graduanda do curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Campus Acadêmico do Agreste – CAA, estou conduzindo um estudo sobre a Motivação dos Colaboradores da Dafonte Caruaru.

Solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário e desde já agradeço a sua atenção e disponibilidade.

O questionário é confidencial, não é necessário se identificar em nenhuma parte do questionário.

Para iniciar a pesquisa, por gentileza, preencha antes os dados pessoais solicitados abaixo:

Gênero:

- () Masculino
() Feminino

Idade: _____ Anos.

Renda aproximada: R\$ _____

Filhos: _____

Escolaridade:

- () Ensino Fundamental incompleto
() Ensino Fundamental completo
() 2º grau (ensino médio) incompleto
() 2º grau (ensino médio) completo
() Ensino superior incompleto
() Ensino superior completo
() Pós-Graduação

Tempo de Serviço: _____ Ano(s)

Estado Civil:

- () Casado
() Solteiro
() Divorciado
() Viúvo
() Outro _____

Setor em que trabalha:

- () Venda de Veículos novos
() Venda de Veículos seminovos
() Serviços de Pós-vendas
() Administrativo

SEÇÃO 1

Na primeira parte, correspondente a **Seção 1**, você deverá avaliar cada item de acordo com a concordância que você dá com a seguinte escala:

- 1 – DISCORDO TOTALMENTE
 2 – DISCORDO
 3 – NEM CONCORDO NEM DISCORDO
 4 – CONCORDO
 5 – CONCORDO TOTALMENTE

Marque com um “X”

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto nível. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2- Meu trabalho está organizado de forma que não tenha possibilidade de o fazer do início ao fim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3- O simples fato de realizar meu trabalho me proporciona muitas chances para compreender o quão bem venho o fazendo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4- Meu trabalho é muito simples e repetitivo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5- Dependendo do modo de como executo meu trabalho, pode afetar muitas pessoas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6- Em meu trabalho não tenho nenhuma oportunidade de tomar decisões ou ter iniciativas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7- Em meu trabalho tenho a oportunidade de terminar as tarefas que iniciei. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8- O trabalho fornece-me pistas sobre o meu desempenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9- Meu trabalho dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade no modo como executo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10- Meu trabalho em si não tem muito significado ou importância no contexto geral da vida. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

SEÇÃO 2

Na segunda parte, correspondente a Seção 2, você deverá avaliar cada item de acordo com a seguinte escala:

- 1 – MUITO POUCO
- 2 – POUCO
- 3 – MODERADO
- 4 – BOM
- 5 – BASTANTE

Marque com um “X”

1 - Até que ponto o seu trabalho lhe permite tomar decisões na sua execução?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2 – Até que ponto você desenvolve em seu trabalho atividades do início ao fim?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3 – Até que ponto o seu trabalho lhe exige fazer coisas e/ou tarefas diferentes que exija habilidades distintas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4 – De uma forma geral, o quão importante é o seu trabalho? O resultado dele influencia na vida de outras pessoas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5 – Você recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho, por parte de seus supervisores e seus colegas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

SEÇÃO 3

Na terceira parte, correspondente a Seção 3, você deverá avaliar de acordo com sua opinião.

1- O que e quais os fatores que lhe motivam? (Questão opcional)

(Utilize o verso se julgar necessário)