

FATORES MOTIVACIONAIS: ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO PRODUTIVO DE UMA EMPRESA CALÇADISTA NO VALE DO PARANHANA/RS

Aline Röhler Reinhardt¹
Renan Castro²

RESUMO

O estudo sobre a motivação é alvo de muitas teorias, pesquisas e debates, e é considerado um assunto complexo, pois a motivação é o estado único de cada ser humano, apresentando fatores motivadores diferentes. Como as organizações são movidas por pessoas, o sucesso e a lucratividade estão diretamente ligados à motivação do seu quadro de funcionários. Por este motivo, foi realizado um estudo de caso exploratório descritivo, com pesquisa qualitativa e quantitativa em uma empresa calçadista situada no Vale do Paranhana/RS, com o objetivo de analisar os fatores que influenciam na motivação dos colaboradores do departamento produtivo. Para tanto, foram coletados e analisados os dados de duzentos e trinta e quatro (234) questionários. Este estudo constatou que o principal fator interno que motiva os colaboradores do departamento produtivo a trabalharem na indústria pesquisada, são as oportunidades de crescimento e o fator externo, o salário. Já, o que mais desmotiva é o baixo comprometimento dos colegas. Os resultados mostraram também que há falta de diálogo entre a empresa e seus funcionários, o que desmotiva alguns colaboradores. Concluiu-se a partir do estudo, que manter um alto grau de motivação na equipe assegura o futuro do negócio, garantindo uma alta produtividade, qualidade no serviço prestado e um bom desempenho por parte dos colaboradores, sendo pré-requisito para o mercado atual.

Palavras-Chave: Motivação. Fatores motivacionais. Colaboradores.

ABSTRACT

The study about motivation is a subject for many theories and debates, and it is considered a complex topic, because motivation is unique to each human being's particular mood, presenting different motivating factors. As organizations are driven by people, success and profitability are directly linked to the motivation of their staff. For this reason, it was conducted a descriptive exploratory case study with a qualitative and quantitative research in a shoe company situated in Vale do Paranhana/RS, with the objective to analyze the factors that influence the motivation of the employees in the productive department. For that, were collected and analyzed the data of two hundred and thirty four (234) questionnaires. This study noted that the main internal factor that motivates the employees of the productive department to work in this particular industry is the opportunity for growth and the external factor is the salary. What discouraging more the employees is the low commitment of the colleagues. The results also showed that there is a lack of dialogue between company and its employees, something that also disincentive some workers. From the study it was concluded that keeping a high level of motivation in the team ensures the future of the business,

¹ Acadêmica do curso de Administração com Linha Específica: Administração Geral - Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. alinerreinhardt@gmail.com

² Professor orientador - Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. renan@ufgrs.br

guaranteeing a high productivity, quality in the service provided and a good performance by the employees, a prerequisite for the current market.

Keywords: Motivation. Motivational factors. Employees.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se em uma sociedade em que empresas disputam, além do sucesso no mercado de inserção, pessoal competente para fazer a diferença, deixando claro que a concorrência está presente em todos os lugares, seja no mercado de consumo, seja em seus níveis hierárquicos, isto é, de uma ponta à outra da empresa. Quando uma empresa perde um colaborador, torna-se evidente que o tipo de motivação que ela exercia não era mais suficiente para o funcionário continuar na organização.

Muitas empresas estão preocupadas em reter os seus profissionais, em busca da baixa rotatividade, impedindo desta forma, saídas não desejadas de bons trabalhadores para o mercado. O motivo é que isso gera custos com treinamento e uma série de outros prejuízos. Segundo pesquisa da Half (2013), no Brasil a rotatividade de pessoas em empregos teve um aumento de 82%, no período de três anos (2010 até 2013). Enquanto, no mundo, este aumento foi de 38%, número elevado para o nosso país. Esta pesquisa apontou que os principais motivos que levam os funcionários brasileiros a pedirem demissão é o salário baixo, falta de reconhecimento e a desmotivação (MELO, 2013).

Neste mercado competitivo e acirrado, as organizações precisam ser velozes e competentes, sendo indiscutível a qualquer empresa dispor de colaboradores motivados no ambiente de trabalho, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. “Empregados motivados para realizar o seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a propiciar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa” (GIL, 2001, p. 201).

A escolha do tema motivação ocorreu em razão da importância estratégica do assunto para as organizações. Porém, como se trata de um tema abrangente, optou-se por uma delimitação com o foco nos fatores que influenciam a motivação dos colaboradores da área produtiva de uma empresa calçadista do Vale do Paranhana/RS: Estudo de Caso.

O objetivo foi o de conhecer quais são os fatores que alavancam o nível de motivação da equipe produtiva, apresentando o contexto do referencial teórico pesquisado com a realidade desta equipe. Assim, o problema deste estudo foi: quais os fatores motivacionais que

influenciam na produtividade dos colaboradores em uma empresa calçadista do Vale do Paranhana/RS?

Quanto ao objetivo geral, buscou-se analisar os fatores que influenciam na motivação de colaboradores do departamento produtivo da empresa. Sendo assim, ligado ao objetivo principal procurou-se identificar os fatores que motivam os entrevistados a trabalharem na indústria pesquisada, investigar os fatores que influenciam positivamente e negativamente na motivação dos colaboradores e correlacionar a motivação com o desempenho humano no trabalho.

O artigo apresenta tópicos importantes sobre o tema motivação, fundamentado através das principais teorias de estudiosos renomados no assunto, como Maslow, Aldefer, Herzberg e Vroom. No início, abordam-se as teorias sobre a motivação, o processo motivacional, fatores motivacionais e o desempenho humano no trabalho. Após, apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa e, no item seguinte, a apresentação e análise dos dados obtidos e, por fim, as considerações finais e as referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Motivação

A motivação é um assunto polêmico que, ao longo da história, administradores, psicólogos e pesquisadores como Maslow, Aldefer, Herzberg e Vroom buscaram entender este fenômeno, desenvolvendo diversas teorias e pensamentos, a fim de explicar sobre a motivação, que, de acordo com Gil, se trata da “força que estimula as pessoas a agir” (GIL, 2001, p 202).

O termo motivação pode ser explicado através da soma de duas palavras, motivo e ação, sendo que o motivo é o que as pessoas buscam atingir, através de um objetivo, meta profissional ou pessoal, já a ação é o que será necessário fazer para alcançar o proposto. “Então, motivação é saber aonde queremos chegar e também agir em busca disso, lutar pelos nossos objetivos, pelos nossos ideais, por aquilo que almejamos e, acima de tudo, desejamos” (TEJADA, 2013, p. 11).

Bergamini (2013, p. 4) diz que para realizar qualquer tarefa é necessário estar motivado, sendo que o motivo para a ação tem a sua origem no interior pessoal, ou possui como ponto de partida, situações exteriores iniciando-se a partir de um estímulo de fora do indivíduo. Nas organizações, é preciso que todos os profissionais executem tarefas de acordo

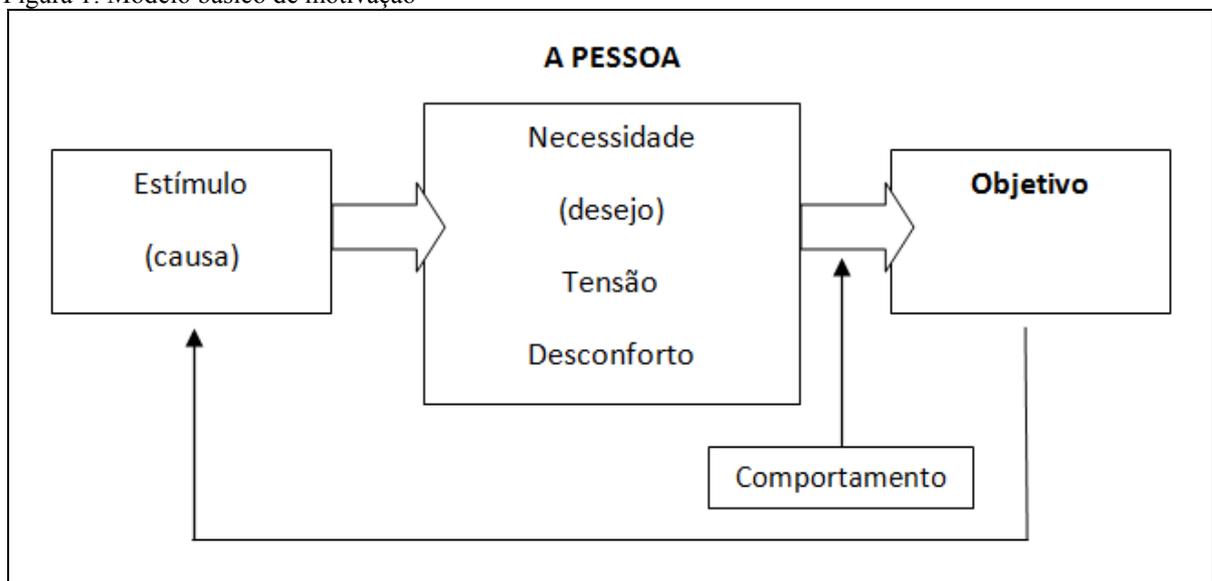
com o proposto, para isso “[...] o comportamento motivacional de cada um é crucial”, sendo uma preocupação para os empregados que são responsáveis por alguma pessoa ou grupo de trabalho.

Uma das atribuições que precisam ser exercidas pelas empresas é favorecer que seus colaboradores trabalhem motivados, apresentando um ambiente de trabalho produtivo e repleto de significados, considerado um fator importante para atrair, motivar e reter funcionários. A motivação é perceptível em ambientes que profissionais levam seu trabalho a sério, porém executando o serviço com um senso de humor, assim, demonstram atenção relaxada que favorece ao máximo do potencial do indivíduo (BERGAMINI, 2013).

2.2 Processos motivacionais

Chiavenato (2008) afirma que a motivação é diferente em cada indivíduo e que tem a origem apresentada a partir de um estímulo, gerando uma necessidade individual em busca do desejo. Após o ser humano produz diversos tipos de comportamentos com foco no resultado final, para então chegar ao seu objetivo, como pode ser visto na Figura 1.

Figura 1: Modelo básico de motivação



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

Segundo o mesmo autor, este modelo é básico para todas as pessoas e poderá haver alterações apenas nos resultados, que podem ser alcançados ou não pelos indivíduos. Quando o objetivo é atingido gera uma satisfação, iniciando um novo fluxo através de outro estímulo. Caso contrário, se o resultado final deste ciclo for negativo, gera uma frustração psicológica

(agressão, indiferença, etc.) ou fisiológica (tensão, insônia, problemas de saúde, etc.), nestes casos, a pessoa só poderá ser motivada novamente diante de um novo incentivo. Ou seja, a motivação é estimulada pelas necessidades e desejos, que precisam ser compreendidos pelas empresas, pois o capital humano é o que sustenta as organizações (CHIAVENATO, 2008).

2.3 Fatores motivacionais

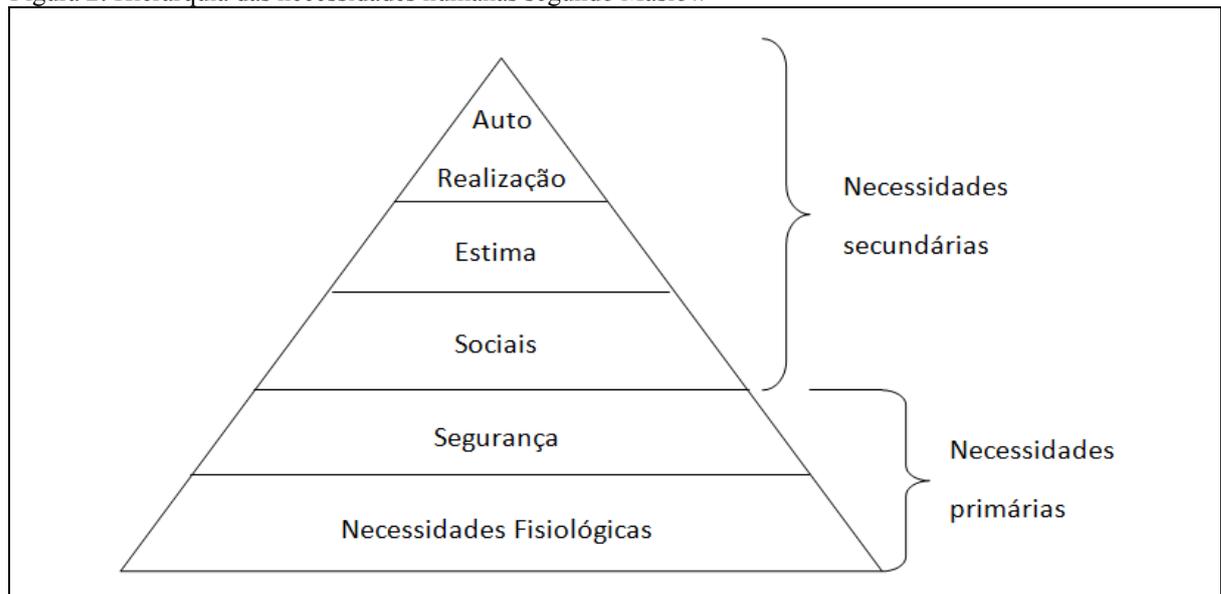
De acordo com os autores Griffin e Moorhead (2006), as primeiras experiências publicadas sobre a motivação foram de Frederick Taylor da Administração Científica, que defendeu a ideia de que a única forma dos trabalhadores serem motivados seria por meio econômico (*homo economicus*)³, oferecendo a eles apenas altos salários em troca de um máximo desempenho, ou seja, quanto maior a produção maior seria o salário. Esta abordagem, segundo Silva e Rodrigues (2007), ocasionou no período da Revolução Industrial insatisfação dos funcionários, rotatividade, faltas, redução de produção, desentendimentos entre funcionários e a empresa, sabotagem entre empregados e greves, sendo este, segundo os autores, um modelo inadequado para motivar um trabalhador. Na percepção de Bergamini (2013), é um problema motivar através de montante financeiro:

Embora muitos concordem com este enfoque a respeito dos perigos de usar o dinheiro como fator motivacional, muitos anos se passaram e ninguém pôs em prática medidas coerentes com essa crença. Resultado: o problema de ajustamento ao trabalho tornou-se crônico até os dias de hoje. Dar mais salário e outros benefícios sempre foi mais rápido, simples e cômodo do que encontrar formas que possam desbloquear a pulsão das necessidades que residem no interior de cada um (BERGAMINI, 2013, p. 82).

Silva e Rodrigues (2007) descrevem que Abraham H. Maslow elaborou uma das mais comentadas teorias com base em suas observações, chamada de “Hierarquia das Necessidades”, que é simbolizada por uma pirâmide em ordem hierárquica composta por cinco níveis, sendo que as necessidades fisiológicas são a base da pirâmide seguido pelas necessidades de segurança, sociais, estima e a autorrealização, conforme figura 2. Maslow admite que a ordem hierárquica realmente exista, porém deixa claro que uma necessidade talvez não seja totalmente satisfeita, o que não justifica que o indivíduo não evolua de nível, pois uma necessidade poderá ser parcialmente satisfeita.

³ Agente Econômico

Figura 2: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

Segundo os autores Silva e Rodrigues (2007), as necessidades fisiológicas são classificadas como urgentes, pois representam os estímulos gerados por um indivíduo para a sua sobrevivência. Este nível é representado pelos alimentos, bebida, abrigo, roupas, oxigênio, salário entre outras necessidades básicas. O segundo nível apresenta as necessidades de segurança, que trata da busca por um ambiente seguro, livre de perigos. Com relação ao local de trabalho, Marras (2000) classifica neste nível a estabilidade.

Depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, despertam no ser humano as necessidades sociais, de pertencer a um ou a mais grupos, que poderá gerar uma série de sentimentos, como o amor, afeto e amizade (VECCHIO, 2008). Em seguida, no quarto nível, encontram-se as necessidades de estima, que são representadas pela autoconfiança, valorização pessoal, reconhecimento, prestígio e respeito. Por último, no topo da pirâmide encontram-se as necessidades de autorrealização, que são consideradas a máxima satisfação, ou seja, “[...] o desejo que o indivíduo tem de tornar-se aquilo que é capaz de ser” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 30).

Após a publicação da teoria de Maslow, originou-se uma teoria similar, chamada de “Teoria de Existência, Relacionamento e Crescimento” (ERG⁴) de Clayton Alderfer, que simplificou as cinco necessidades para apenas três. Sendo assim, o autor classificou-as como necessidades de existência, necessidades fisiológicas e de segurança descritas por Maslow. Quanto às necessidades de relacionamento, o teórico afirma que possui relação direta aos desejos dos indivíduos em cultivar relacionamentos interpessoais, conforme as necessidades

⁴ Teoria ERG originada do inglês, que significa: *Existence, Relatedness, Growth*.

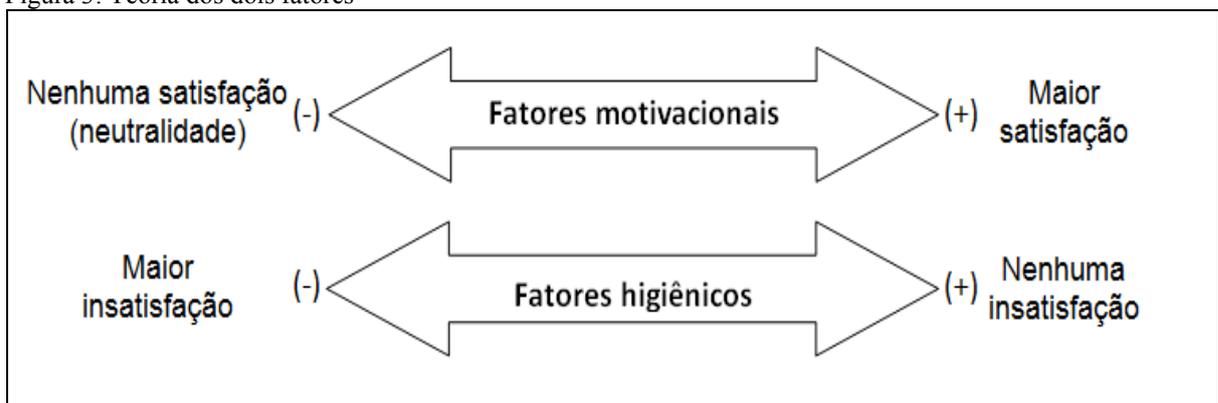
sociais de Maslow. Por fim, Aldefer determina como necessidades de crescimento, o desejo ligado ao desenvolvimento pessoal, que agrega as necessidades de estima e de autorrealização de Maslow (SILVA; RODRIGUES, 2007).

Segundo os mesmos autores, há diferenças entre o conjunto de princípios de Maslow e a ERG de Alderfer, pois a teoria de Maslow é inflexível com relação ao avanço de níveis na pirâmide de necessidades, por outro lado, a teoria ERG não exerce tamanha rigidez, pois uma pessoa pode estar batalhando para o alcance de diversos níveis de necessidades simultaneamente. Outro ponto importante é que na ERG há uma dimensão nomeada “frustração-regressão”, que acontece quando não ocorre o alcance de determinados objetivos, crescendo o desejo de satisfazer uma necessidade inferior (SILVA; RODRIGUES, 2007).

No mesmo sentido, a teoria apresentada por Frederick Herzberg nomeada de “Teoria dos dois Fatores” difere a satisfação no trabalho da motivação no trabalho. Para o criador desta teoria, os fatores que conduzem à satisfação são chamados de higiênicos ou extrínsecos, pois relacionam-se ao ambiente humano e organizacional, como relações entre colegas e chefes, salário, benefícios e políticas organizacionais. Já, os fatores motivacionais ou intrínsecos, referem-se ao cargo ocupado pelo indivíduo, às tarefas executadas, o reconhecimento da empresa, crescimento profissional e responsabilidades (MAXIMIANO, 2004).

Esta teoria difere a satisfação da insatisfação, apresentando duas dimensões, conforme a figura 3:

Figura 3: Teoria dos dois fatores



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

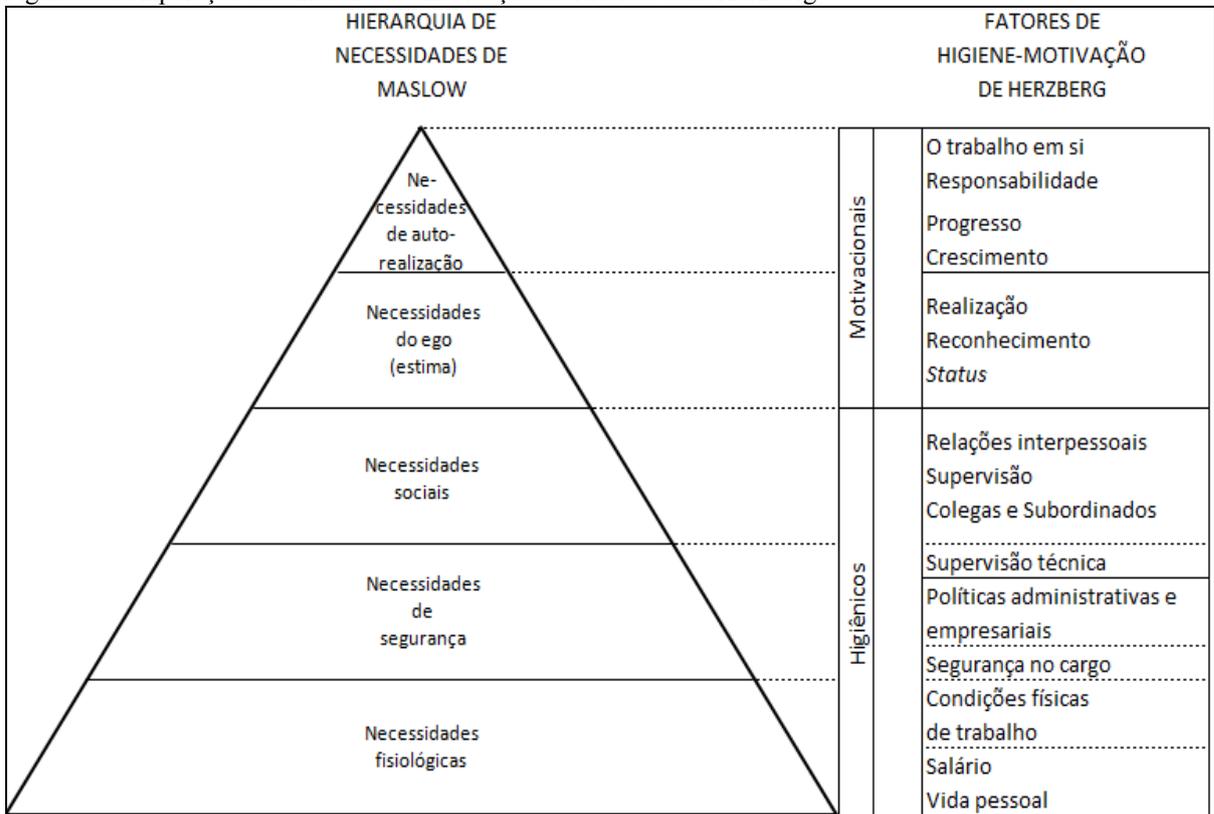
Portanto, segundo a teoria, quando uma empresa possui atitudes e ações organizacionais que visam motivar seus colaboradores, no fator motivacional irá atingir maior satisfação, porém quando não ocorre nenhum estímulo, os indivíduos não demonstram

satisfação, se mantendo imparciais. Entretanto, quando o fator higiênico é presente, não produzirá nenhuma insatisfação, já quando não está presente na empresa, é gerada uma maior insatisfação por parte dos colaboradores (CHIAVENATO, 2008).

O mesmo autor afirma ainda que as teorias de Maslow e Herzberg são semelhantes em alguns pontos, pois os dois teóricos concordam que os níveis mais baixos de necessidades humanas possuem um menor efeito motivacional quando a pessoa possui um alto padrão de vida. A teoria de Maslow possui uma estrutura hierárquica de necessidades e Herzberg apresenta duas classes de fatores, que apesar das diferenças estruturais ambos coincidem com a ideia de que há um modo melhor de motivar os seres humanos (CHIAVENATO, 2008).

A figura 4 apresenta a comparação entre os dois modelos:

Figura 4: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg



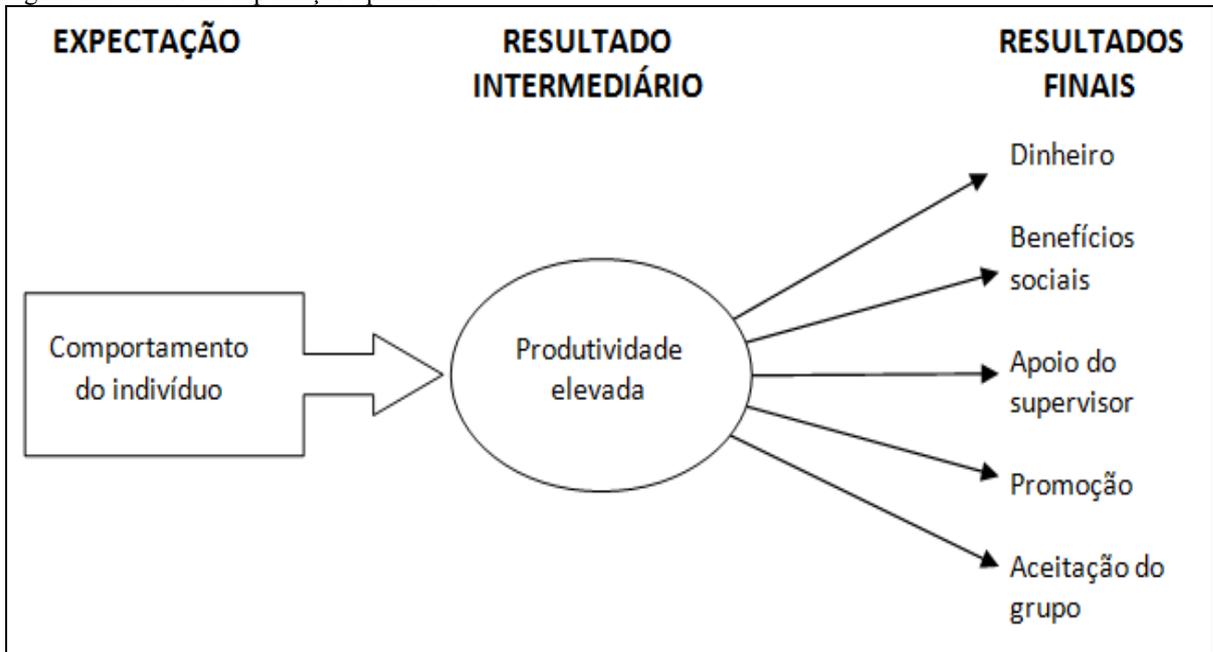
Fonte: Adaptado de Davis 1977 *apud* Chiavenato (2008 p. 71)

2.4 Desempenho humano no trabalho

Victor H. Vroom introduziu uma teoria conhecida como o “Modelo Contingencial”, que está ligada à motivação individual para produzir. De acordo com o autor, há três fatores que definem cada indivíduo, sendo que o primeiro está relacionado com as metas, forças e objetivos individuais. O segundo é a percepção do indivíduo com relação à produtividade

desempenhada e o alcance dos seus objetivos. O terceiro é a visão do indivíduo com relação à influência da produtividade no trabalho em busca do alcance de seus objetivos pessoais. Vroom apresenta um modelo chamado de “Modelo de Expectação da Motivação”, a fim de explicar este ciclo que basicamente busca o alcance de um objetivo final para o indivíduo. O teórico afirma que uma pessoa compreende as consequências de suas ações como resultados finais, compondo um ciclo de meios e fins, conforme ilustrado na figura 5 (CHIAVENATO, 2008).

Figura 5: Modelo de expectativa aplicado

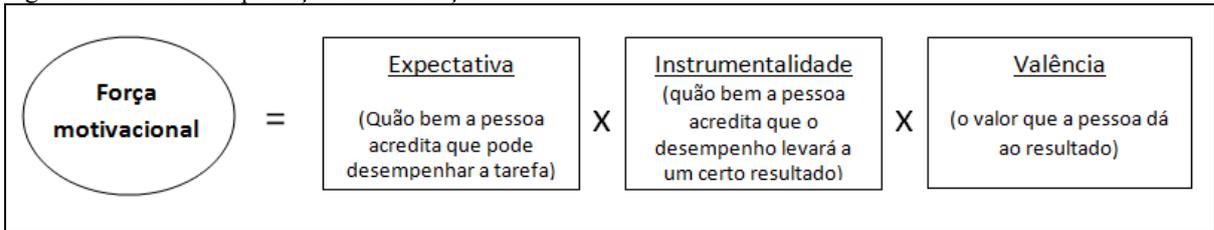


Fonte: Adaptado de Hellriegel e Slocum 1974 *apud* Chiavenato (2008 p. 72)

Silva e Rodrigues (2007) apontam que, para Vroom, há três fatores dos quais se podem explicar o resultado da motivação, que são: valência, instrumentalidade e expectativa, sendo que a valência é a atração que o indivíduo tem em alcançar um determinado resultado. Já a instrumentalidade é a estima da pessoa em crer que a ação desempenhada irá finalizar no resultado pretendido. Por último, a expectativa trata da percepção do indivíduo com relação as suas ações em busca dos resultados.

De acordo com o autor DuBrin (2006), a força motivacional é a multiplicação de todos estes fatores, conforme figura 6:

Figura 6: Teoria da expectativa da motivação



Fonte: Adaptado de DuBrin (2006)

Segundo a teoria de Vroom citada por Dubrin (2006), para os gestores atingirem alto grau de motivação de sua equipe, precisam aumentar as expectativas, instrumentalidades e valências em seus colaboradores. Um exemplo com relação à expectativa é garantir um bom treinamento para incrementar a autoconfiança. Assegurar aos funcionários que o bom desempenho pode levar a futuras recompensas, garante o grau da instrumentalidade, e as recompensas elevam o grau de valências.

Bergamini (2013) afirma que as teorias de motivação evidenciam que os funcionários determinados com suas tarefas, desejam ser reconhecidos pelas empresas em que exercem suas funções. No entanto, o reconhecimento deve ser de acordo com as competências dos indivíduos, e os mesmos devem ganhar o que julgam recompensador para serem reconhecidos com a reputação de empregados competentes.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva. O objetivo principal de uma pesquisa exploratória é “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2010 p. 27). Referente aos procedimentos técnicos define-se como bibliográfico e estudo de caso. O método desta pesquisa é dedutivo, pois conforme descreve Gil (2009, p. 9), este método “[...] parte do geral e, a seguir, desce ao particular”. Desta forma, esta pesquisa inicia nos estudos já realizados sobre a motivação em busca de conclusões seguras sobre o assunto, partindo para o particular da empresa que será aplicada à pesquisa.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa. Quantitativa, pois possuem questões fechadas, sendo que seis delas são estruturadas conforme a escala Likert⁵. Conforme Vieira e Dalmoro (2008, p. 4), “Cummins e Gullone (2000) destacam que as propriedades básicas de uma escala tipo Likert são confiabilidade,

⁵ Escala de resposta psicométrica usada em questionários

validade e sensibilidade”. Segundo os mesmos autores, após analisar diversas bibliografias verificaram que o emprego do ponto neutro (3) é essencial, pois o respondente fica à vontade de expressar ou não a sua opinião com relação a pergunta do questionário. As respostas são compostas por cinco pontos de medidas, sendo eles: nota 1 = Discordo totalmente; nota 2 = Discordo parcialmente; nota 3 = Não sei responder/Não se aplica; nota 4 = Concordo parcial; nota 5 = Concordo totalmente.

Através da tabulação das respostas, foi calculada a média aritmética das notas em cada questão estruturada nesta escala, sendo que, a nota mais aproximada a um (1), demonstra que há maior discordância, e notas mais aproximadas ao cinco (5), mais concordância dos funcionários, classificado assim, ao atingir um resultado acima dos três (3) pontos. Algumas perguntas possuem espaços abertos para os entrevistados justificarem ou incluírem observações referentes a algum tópico. Por este motivo, esta pesquisa também é classificada como qualitativa.

A unificação dos dados quantitativos e qualitativos ocorreu na análise, que buscou integrar os resultados. Sendo assim, esta pesquisa é classificada como uma pesquisa de método misto, que emprega as duas formas de pesquisa. A estratégia deste projeto é a transformadora concomitante, que é quando os dois tipos de dados são coletados simultaneamente, fazendo com que os participantes tenham vozes ativas através da pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007).

A fim de que a amostra probabilística fosse confiável e válida, representando os colaboradores do departamento produtivo da indústria pesquisada, o plano amostral foi calculado, considerando um nível de confiabilidade de 95,5% e uma margem de erro de 3%. Sendo assim, foi entregue, pessoalmente, um questionário estruturado com dezesseis (16) questões, para 563 funcionários no dia 26/05/2014. Com a finalidade de atingir participantes diversificados de vários setores da produção, a pesquisadora posicionou-se em frente ao refeitório da empresa. A entrega dos questionários foi no momento da saída dos colaboradores deste local, sendo que, para a identificação do público alvo (funcionários do departamento produtivo), contou com o apoio de um colaborador da indústria pesquisada, que tinha conhecimento do local de trabalho de cada indivíduo. Para a entrega da pesquisa, foi posicionada na mesma área uma urna para o depósito das respostas até o dia 30/05/2014. Ao todo, obtiveram-se 234 respondentes, ou seja, 41,56% do total da amostra.

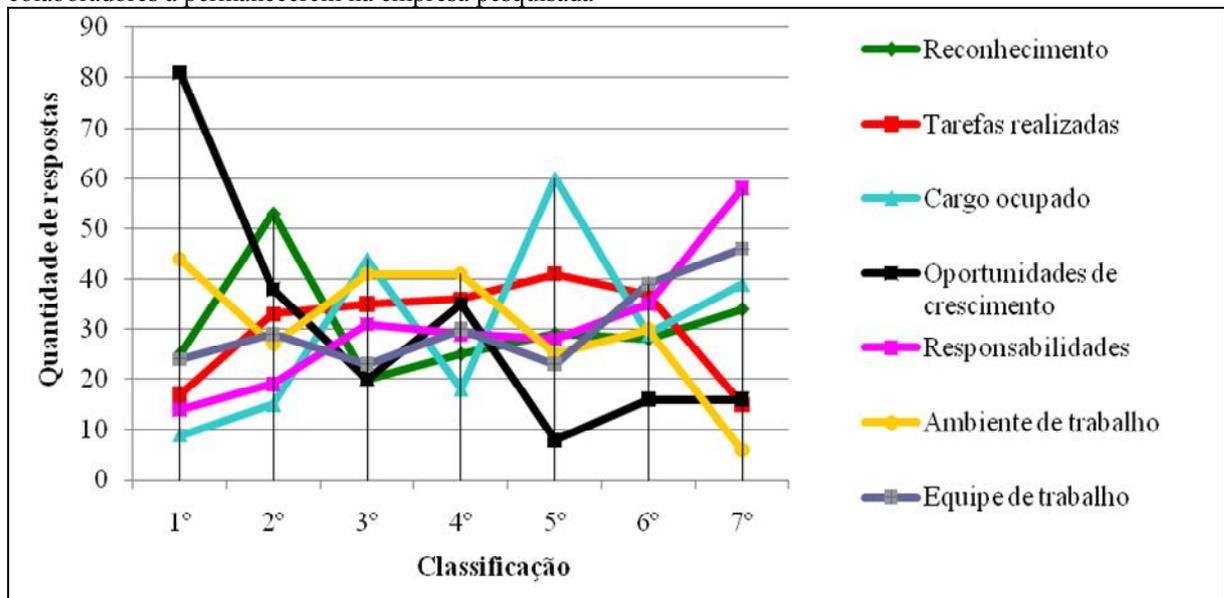
Das dezesseis (16) questões, oito (8) foram reaplicadas no questionário, pois precisaram ser adaptadas à organização pesquisada. Isto foi necessário porque estas questões se originaram de um trabalho de conclusão de curso da acadêmica Mariana Martins Telles

(2010), que elaborou uma pesquisa sobre os “Fatores que mantêm uma equipe motivada: Um estudo de caso na agência Bento Brasil” da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Apresentam-se, a seguir, os resultados obtidos a partir dos 234 questionários depositados em uma urna por colaboradores do departamento produtivo de uma empresa calçadista do Vale do Paranhana/RS. Todos os dados coletados foram mantidos em sigilo, sem a exposição e identificação dos funcionários participantes.

Gráfico 1 – Classificação por ordem crescente de importância, dos fatores internos que mais motivam os colaboradores a permanecerem na empresa pesquisada



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Quadro 1 – Fatores internos motivacionais

| | 1º | 2º | 3º | 4º | 5º | 6º | 7º | Total |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| Reconhecimento | 25 | 53 | 20 | 25 | 29 | 28 | 34 | 214 |
| Tarefas realizadas | 17 | 33 | 35 | 36 | 41 | 37 | 15 | 214 |
| Cargo ocupado | 9 | 15 | 44 | 18 | 60 | 29 | 39 | 214 |
| Oportunidades de crescimento | 81 | 38 | 20 | 35 | 8 | 16 | 16 | 214 |
| Responsabilidades | 14 | 19 | 31 | 29 | 28 | 35 | 58 | 214 |
| Ambiente de trabalho | 44 | 27 | 41 | 41 | 25 | 30 | 6 | 214 |
| Equipe de trabalho | 24 | 29 | 23 | 30 | 23 | 39 | 46 | 214 |
| Não sei responder | | | | | | | | 20 |

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Em relação aos fatores internos de motivação, solicitou-se aos respondentes, que classificassem, em ordem crescente de importância, em um quadro sem repetir as

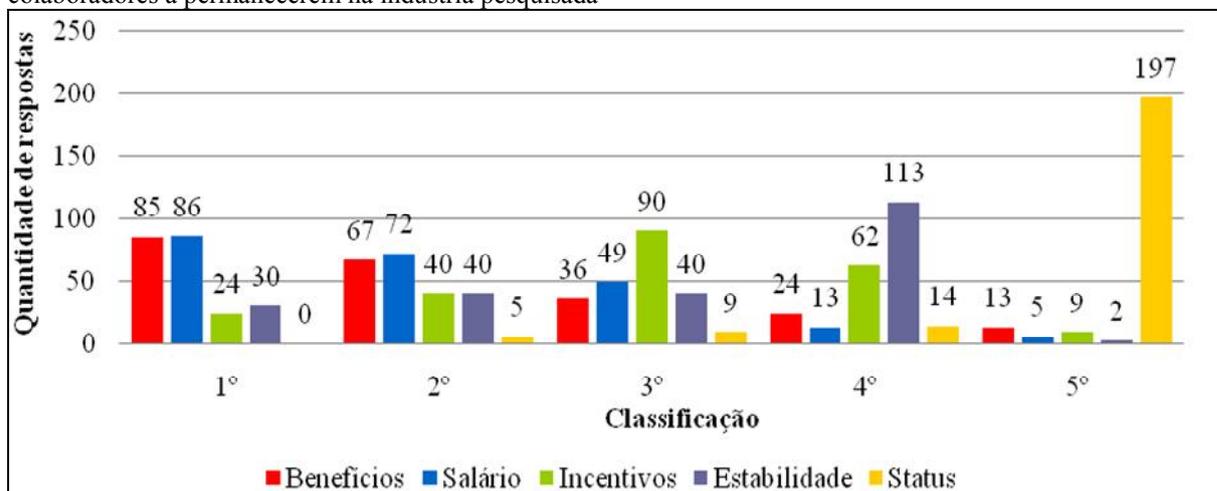
classificações de 1 até 7, os fatores internos que mais lhe motivam a permanecer na empresa, sendo que o número um seria o fator mais importante e o número sete o menos importante.

Observa-se, conforme o gráfico um (1), que foi classificado em 1º lugar, como um dos maiores fatores internos de motivação, responsável pela permanência dos funcionários na empresa pesquisada, as oportunidades de crescimento, representando 38% dos respondentes (81 pessoas). Os colaboradores que justificaram, descreveram que acreditam que irão ascender profissionalmente, pois trabalham em uma empresa que está crescendo no mercado e que também serão reconhecidos pelos serviços prestados à organização.

Logo após na 2ª classificação, 25% (53 funcionários) marcaram a opção reconhecimento. O cargo ocupado mostra-se no topo das classificações na 3ª e 5ª ordem, percebendo-se muita oscilação neste fator, com 21% (44 funcionários) e 28% (60 funcionários) respectivamente. As tarefas realizadas permaneceram praticamente constantes, da 2ª a 6ª colocação (2º - 15%; 3º - 16%; 4º - 17%; 5º - 19% e 6º - 17%), podendo-se perceber o quão é importante o indivíduo estar realizado com o trabalho que é desempenhado.

Conforme o quadro número um (1), o ambiente de trabalho obteve-se a sua melhor classificação, no 1º lugar, com 44 respondentes (20,56%). Além disso, 41 indivíduos (19,16%) marcaram esta opção em 3º e 4º lugares respectivamente. Percebe-se pelo gráfico um (1), que a equipe de trabalho manteve-se com um nível constante nas classificações. Por fim, o último fator interno que motiva são as responsabilidades, atingindo o nível mais elevado do gráfico na 7ª classificação com 27% (58 funcionários). Nesta questão, 8,54% dos entrevistados (20 funcionários) marcaram a opção não se aplica, provavelmente por não compreenderem a pergunta ou não saberem responder.

Gráfico 2 – Classificação por ordem crescente de importância, dos fatores externos que mais satisfazem os colaboradores a permanecerem na indústria pesquisada



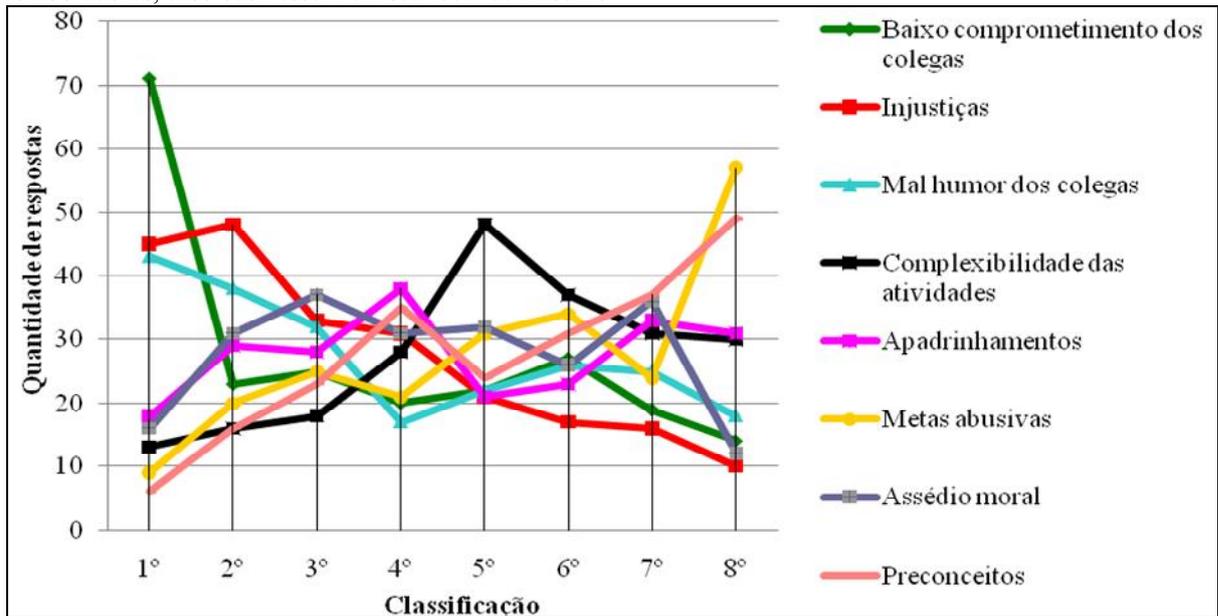
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Na questão referente ao gráfico número dois (2), foi solicitado aos respondentes para classificar na ordem de 1 a 5 (sem repetir as classificações), os fatores externos que mais satisfazem a permanecerem na indústria pesquisada. Foi possível perceber que na primeira classificação, o salário e os benefícios possuem resultados muito próximos, com 38,22% (86 funcionários) e 37,78% (85 funcionários) respectivamente. Ainda na primeira classificação, 13,33% (30 funcionários) informaram ser a estabilidade e 10,67% (24 funcionários) os incentivos que os mantêm na indústria calçadista.

Na segunda classificação, também se destaca o salário com 32% (72 funcionários) e os benefícios com 29,78% (67 funcionários). Os incentivos evidenciam-se na terceira colocação, com 40% dos respondentes (90 funcionários), logo após, na quarta colocação, acentua-se a estabilidade, com 50,22% dos respondentes (113 funcionários). Por fim, em último lugar, destaca-se o *status* com 87,56% respostas (197 funcionários), como sendo o último dos fatores externos que satisfazem aos colaboradores a permanecerem na empresa. Ao todo, 225 colaboradores responderam esta questão e apenas nove (9) marcaram que não sabiam responder.

Os funcionários que justificaram em primeiro lugar o salário, como um dos fatores externos que mais os satisfazem a trabalharem na empresa pesquisada, relataram que é uma das indústrias da região que mais valoriza os profissionais da área produtiva. Também informaram que o salário é um fator essencial para o pagamento de contas e de sua sobrevivência. Já, os colaboradores que classificaram os benefícios como os fatores externos principais para a satisfação, salientaram que o enumeraram neste nível, porque a empresa oferece: médico, participações nos lucros, bonificações aos que não faltaram no mês, refeitório para almoços e rancho. Os colaboradores que ordenaram a estabilidade como o maior fator externo, informaram que possuem estabilidade na empresa, sendo ela um fator importante para adquirir bens materiais.

Gráfico 3 – Classificação por ordem crescente de importância, dos fatores que mais deixariam desmotivados os colaboradores, caso ocorressem em seu local de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Quadro 2 – Fatores de desmotivação

| | 1º | 2º | 3º | 4º | 5º | 6º | 7º | 8º | Total |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| Baixo comprometimento dos colegas | 71 | 23 | 25 | 20 | 22 | 27 | 19 | 14 | 221 |
| Injustiças | 45 | 48 | 33 | 31 | 21 | 17 | 16 | 10 | 221 |
| Mau humor dos colegas | 43 | 38 | 32 | 17 | 22 | 26 | 25 | 18 | 221 |
| Complexibilidade das atividades | 13 | 16 | 18 | 28 | 48 | 37 | 31 | 30 | 221 |
| Apadrinhamentos | 18 | 29 | 28 | 38 | 21 | 23 | 33 | 31 | 221 |
| Metas abusivas | 9 | 20 | 25 | 21 | 31 | 34 | 24 | 57 | 221 |
| Assédio moral | 16 | 31 | 37 | 31 | 32 | 26 | 36 | 12 | 221 |
| Preconceitos | 6 | 16 | 23 | 35 | 24 | 31 | 37 | 49 | 221 |
| Não sei responder | | | | | | | | | 13 |

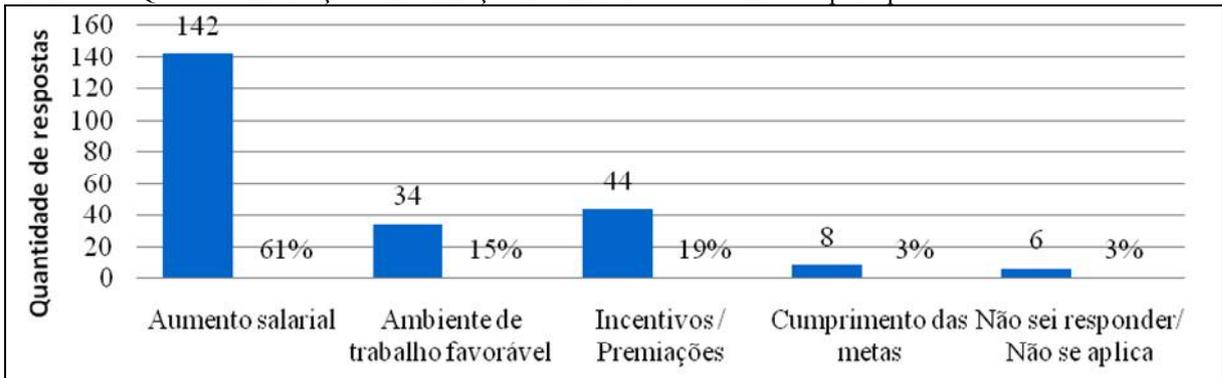
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A fim de investigar os fatores que deixariam os colaboradores desmotivados para o exercício de suas atividades, caso ocorressem em seu local de trabalho, solicitou-se aos respondentes, para classificarem em ordem crescente de importância, em um quadro sem repetir as classificações de 1 a 8, sendo o número 1 o mais importante e o número 8, o menos importante.

Verifica-se, através do gráfico número três (3), que o fator que mais desmotiva os colaboradores é o baixo comprometimento dos colegas, representando 32% (71 funcionários) que responderam esta questão. Fato justificável, pois em uma linha de produção é extremamente necessário que todos os funcionários trabalhem unidos, pois cada um necessita do outro para o resultado final do processo ser positivo. Os colaboradores que justificaram esta questão informaram que possuem colegas que não estão comprometidos com a empresa, e que acabam prejudicando os colegas que desejam desempenhar suas tarefas.

Após o item acima, a injustiça é classificada como o segundo maior fator que mais desmotiva com 22% dos respondentes (48 funcionários). Analisando as respostas qualitativas, percebe-se que se sentem injustiçadas as pessoas que informam que se dedicam e não recebem oportunidades de crescimento e diferenças de salários entre funcionários que exercem a mesma função. Apenas 6% (13 funcionários) marcaram que não sabiam responder.

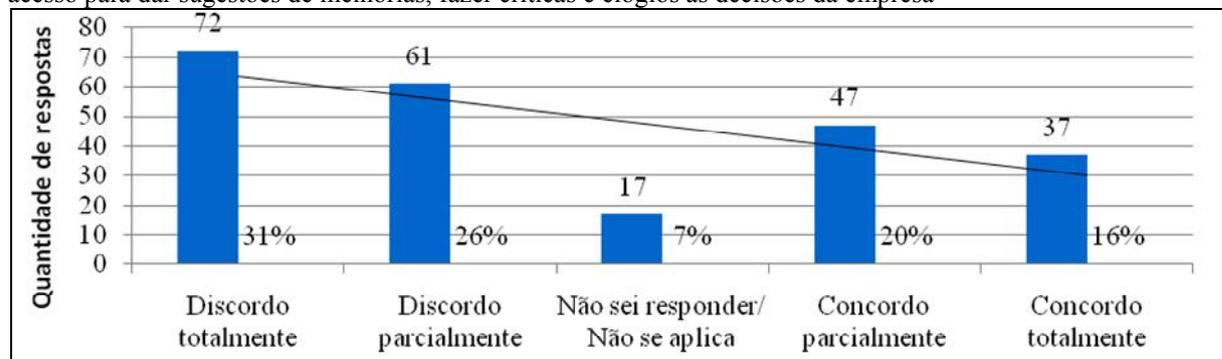
Gráfico 4 – Quando a motivação e mobilização no ambiente de trabalho são perceptíveis?



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Entre todas as respostas analisadas na pesquisa, no gráfico número quatro (4), é possível verificar que muitos entrevistados julgam que o aumento salarial é o que mais mobiliza e motiva a equipe, com 61% (142 funcionários) das alternativas marcadas. Para 19% (44 funcionários), os incentivos ou premiações são os mais percebidos. Com 15% (34 funcionários), está o ambiente de trabalho favorável e 3% (8 funcionários) apontaram o cumprimento das metas. Somente 3% (6 funcionários) informaram que não sabiam responder.

Gráfico 5 – A empresa está aberta a um diálogo com qualquer um de seus colaboradores, e que eles têm um fácil acesso para dar sugestões de melhorias, fazer críticas e elogios às decisões da empresa



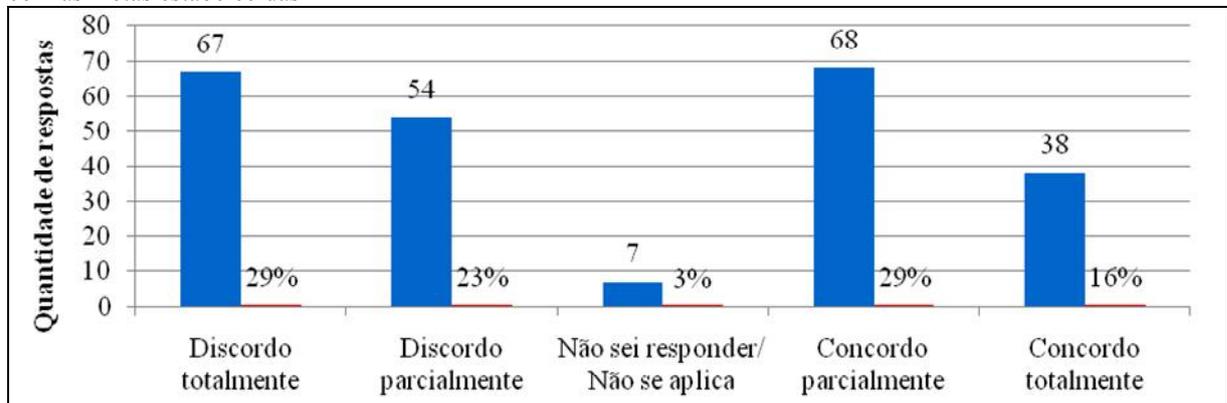
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Com o intuito de obter informações sobre a comunicação entre a empresa e os funcionários, foi questionado se a organização pesquisada está aberta a um diálogo com

qualquer um dos seus colaboradores, se possuem um fácil acesso para dar sugestões de melhorias, críticas e elogios às decisões da empresa. Conforme o gráfico número cinco (5), 31% (72 funcionários) dos entrevistados responderam que discordam totalmente, 26% (61 funcionários) discordam parcialmente, 20% (47 funcionários) concordam parcialmente e apenas 16% (37 funcionários) concordam totalmente. Percebe-se que houve um declínio na linha de tendência, pois mais colaboradores afirmam que a empresa não é aberta a diálogos, sendo um ponto crítico para a empresa pesquisada. O ponto médio pela escala Likert, ficou em 2,64, demonstrando discordância na questão, sendo assim, verifica-se que para muitos colaboradores a comunicação é uma carência na indústria calçadista pesquisada.

Segundo relatos dos funcionários que justificaram esta questão, respondendo que discordam totalmente e parcialmente, não há meios de comunicação e diálogo entre a empresa e seus colaboradores. Muitos relataram que não são ouvidos, que ações não são tomadas para demonstrar que as opiniões e sugestões são importantes, também informaram que apenas aduladores têm acesso ao diálogo com seus superiores. Sendo assim, percebe-se que provavelmente não há meios de comunicação para os funcionários opinarem.

Gráfico 6 – A empresa tem atitudes adequadas para manter os seus colaboradores motivados e comprometidos com as metas estabelecidas



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

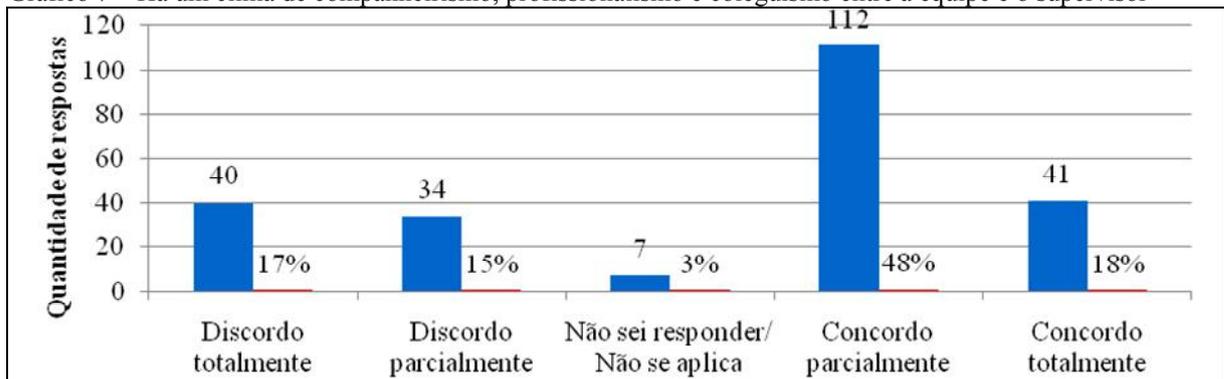
No gráfico número seis (6), após análise, observa-se que o nível de respostas se mantém praticamente estável, pois 29% (67 e 68 funcionários) dos entrevistados discordam totalmente e também concordam parcialmente. Entre estes dois picos, há uma pequena variação de 23% (54 funcionários), que discordaram parcialmente. Em seguida, verifica-se que há um declínio nos resultados, pois apenas 16% (38 funcionários) concordaram totalmente. Apenas 3% (7 funcionários) não souberam responder à questão.

Trata-se de uma questão significativa para esta pesquisa, pois nota-se um equilíbrio entre três alternativas (discordo totalmente, discordo parcialmente, concordo parcialmente),

revelando que há colaboradores do departamento produtivo que notam que a empresa não possui atitudes para manter seus funcionários motivados, sentindo-se menos beneficiados que outros. O ponto médio pela escala Likert resultou em 2,81, considerado também um baixo resultado.

Ao analisar as observações, percebe-se que os colaboradores que discordaram com a questão, sentem-se injustiçados com as atitudes da empresa com relação às regras internas de aumento salarial, pois de acordo com relatos, só há aumento para os funcionários que não tiverem faltas no semestre. O funcionário “A” informou que precisam de representantes que façam “a ponte entre a chefia e o colaborador, mas com total transparência”. Já, os colaboradores que concordaram, informaram que a empresa tem ótimas atitudes para manter seus funcionários motivados e comprometidos com as metas estabelecidas pela empresa.

Gráfico 7 – Há um clima de companheirismo, profissionalismo e coleguismo entre a equipe e o supervisor



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

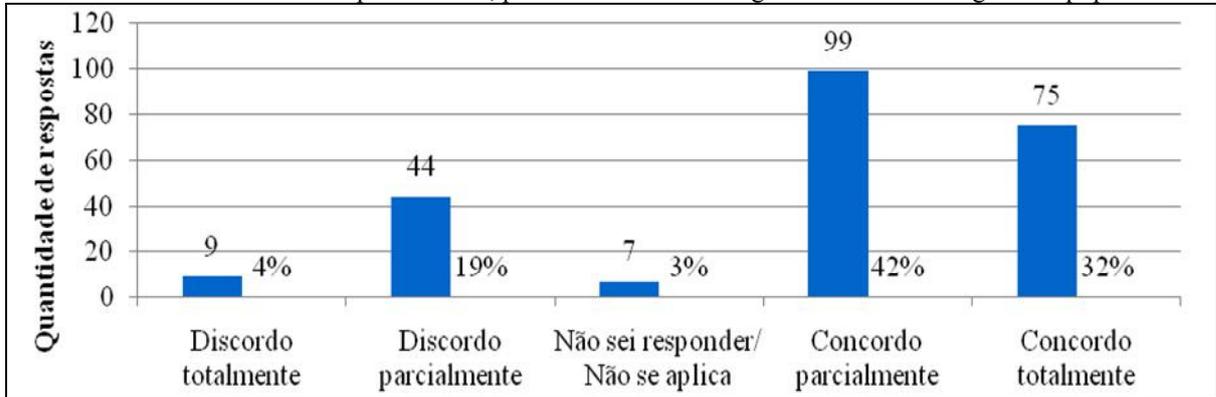
A questão referente ao gráfico número sete (7) propõe saber a relação da equipe com o seu supervisor, se há um ambiente de trabalho favorável que demonstre profissionalismo e companheirismo entre as partes. Assim, observa-se que a maioria dos colaboradores (48% funcionários) representada por 112 pessoas concordaram parcialmente e 18% (41 funcionários) concordaram totalmente. Apenas 17% (40 funcionários) e 15% (34 funcionários) dos indivíduos discordaram totalmente e parcialmente na devida ordem. Neste item 3% (7 funcionários) dos entrevistados informaram que não sabiam responder à questão.

A média para esta colocação pela escala Likert foi de 3,34, demonstrando concordância nos resultados, identificando que existe um bom clima organizacional entre os líderes e os seus funcionários. Embora o resultado da média seja acima de três pontos, a empresa possui um percentual de indivíduos que não estão satisfeitos com seus supervisores.

Os colaboradores que justificaram esta questão relataram que devem trabalhar unidos para crescerem juntos. Já alguns informaram que percebem um atrito entre as partes, pois

alguns funcionários não estão comprometidos com o trabalho. Um apontamento relevante à questão: *“Temos um supervisor que diz não ter tempo de nos manter informados sobre assuntos da empresa, tipo “palestras” que nossa equipe não participou”* (Funcionário “B”).

Gráfico 8 – Há um clima de companheirismo, profissionalismo e coleguismo entre os colegas de equipe

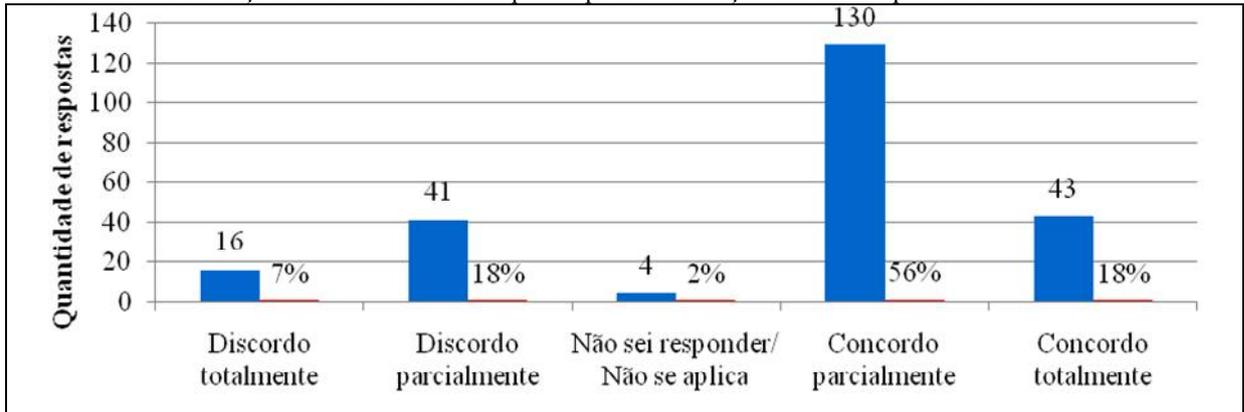


Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Entre todos os colaboradores que responderam ao questionário, verifica-se, no gráfico número oito (8), que a maior parte dos entrevistados, 42% (99 funcionários) concordam parcialmente que o mesmo clima citado na questão anterior, também é percebido na relação com os seus colegas de equipe e 32% (75 funcionários) concordaram totalmente com esta questão. Já, 19% (44 funcionários) discordaram parcialmente. Apenas 4% (9 funcionários) discordaram totalmente e 3% (7 funcionários) não souberam responder a questão. A média neste questionamento, pela escala Likert, ficou em 3,80, resultado positivo, que revela um bom relacionamento e convívio entre os colaboradores do departamento produtivo, contribuindo para o fortalecimento da motivação no local de trabalho.

Dentre os colaboradores que justificaram concordando, as respostas foram no sentido de que se sentem muito satisfeitos com os colegas de equipe e trabalham unidos. Porém, os que discordam relatam que possuem pessoas individualistas e também há em seus grupos, funcionários que querem demissão e acabam perturbando os colegas.

Gráfico 9 – As condições de trabalho são adequadas para a realização das tarefas profissionais

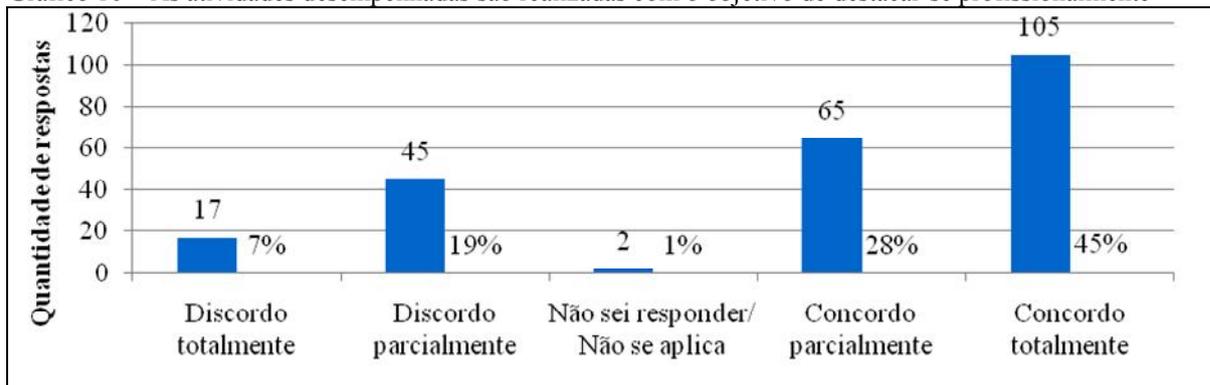


Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

No gráfico de número nove (9), destaca-se que 56% (130 funcionários) concordam parcialmente que as condições de trabalho são favoráveis para a realização das tarefas profissionais. Observa-se que 18% (43 funcionários) responderam que concordam totalmente e também no mesmo nível, discordam parcialmente. Somente 7% (16 funcionários) discordaram totalmente e 2% (4 funcionários) não souberam responder. A média para esta questão pela escala Likert, totalizou em 3,61, considerado um ambiente com condições adequadas na visão dos funcionários desta indústria.

Os funcionários que justificaram concordando com o questionamento, informaram que já houve muitas melhorias e há pouco o que mudar. No entanto, os que discordaram descreveram que em seu local de trabalho precisam de mais organização.

Gráfico 10 – As atividades desempenhadas são realizadas com o objetivo de destacar-se profissionalmente



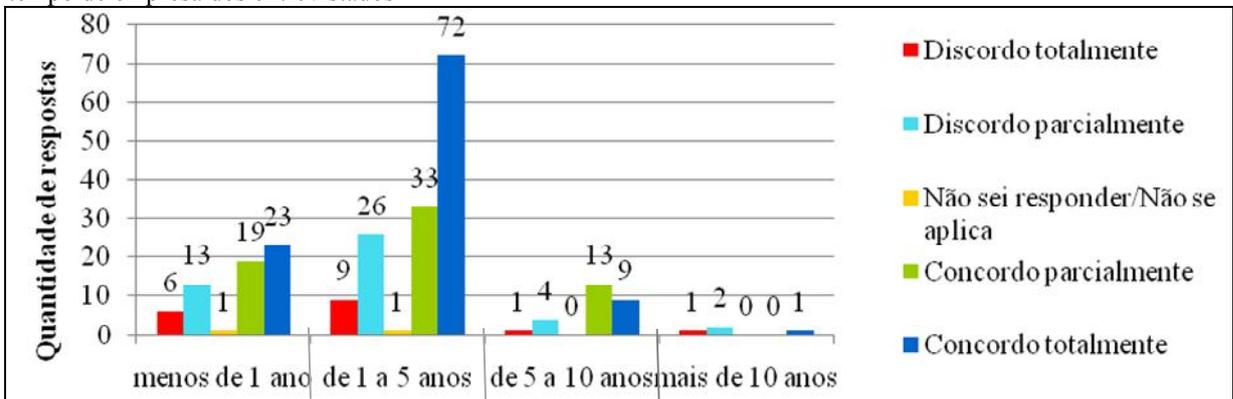
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Com base no gráfico número dez (10), uma parte significativa, ou seja, 45% dos colaboradores (105 funcionários) responderam que concordam totalmente que as tarefas desempenhadas são realizadas com o objetivo de se destacar profissionalmente. Para 28% (65 funcionários) dos respondentes, a resposta foi que concordam parcialmente, 19% (45

funcionários) discordam parcialmente e 7% (17 funcionários) discordam totalmente. Apenas 1% (2 funcionários) não soube responder a questão. A média da pontuação pela escala Likert, referente a esta questão ficou em 3,84. Sendo assim, percebe-se que muitos funcionários buscam o crescimento na empresa.

Os funcionários que discordam da questão observaram, na pesquisa, que a sua real intenção é seguir outra profissão/função e não pretendem continuar trabalhando na empresa. Desta forma, informaram que não pretendem se destacar. Já, os colaboradores que concordaram informaram que devem sempre fazer o melhor, independente dos objetivos.

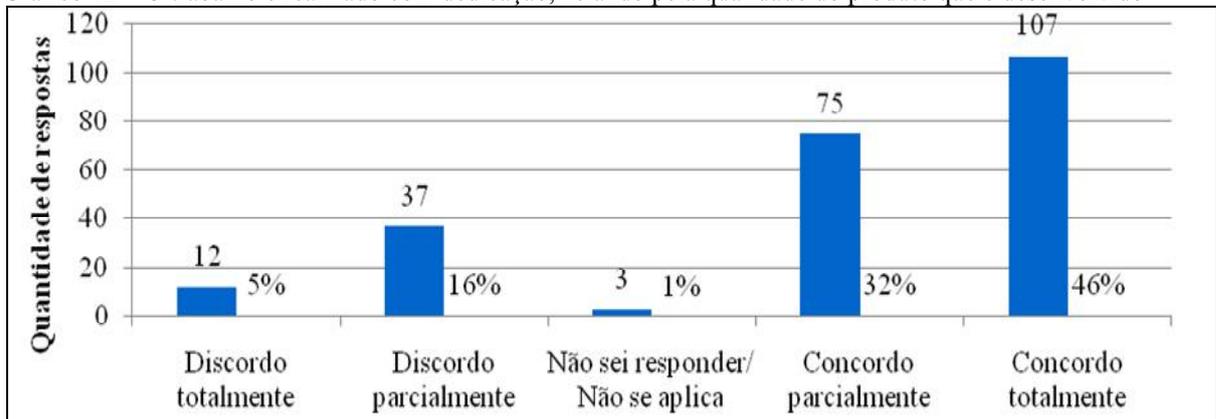
Gráfico 11 – As atividades desempenhadas são realizadas com o objetivo de destacar-se profissionalmente x tempo de empresa dos entrevistados



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

No gráfico número onze (11), faz-se uma comparação da questão “as atividades desempenhadas são executadas com o objetivo de destacar-se profissionalmente” com o tempo de empresa dos funcionários. Assim, percebe-se que, a maior parte dos colaboradores que concordou totalmente, possui vínculo empregatício com a empresa no período de um a cinco anos, representando 31% (72 funcionários).

Gráfico 12 – O trabalho é realizado com dedicação, zelando pela qualidade do produto que é desenvolvido



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

No gráfico de número doze (12), nota-se que 46% (107 funcionários) dos entrevistados concordam totalmente que realizam o seu trabalho com dedicação, prezando pela qualidade do produto que é desenvolvido. Este item é essencial para a empresa, pois nela se trabalha com um produto que é conhecido no mercado como pioneiro em calçados com conforto e, para garantir este título, a qualidade é primordial. Apenas 32% (75 funcionários) concordam parcialmente com a questão, 16% (37 funcionários) discordam parcialmente e 5% (12 funcionários) discordaram totalmente. Já 1% (3 funcionários) dos entrevistados não respondeu a questão. O ponto médio pela escala Likert ficou em 3,97, demonstrando ser esta uma das questões com maior concordância entre os funcionários.

Entre os colaboradores que justificaram que concordam parcialmente e totalmente com esta questão, relataram que procuram fazer sempre o serviço com qualidade, da melhor maneira possível, pois conforme relato do colaborador “C”: *“se não tiver qualidade, a fábrica não vende e nós ficamos desempregados”*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando a importância do assunto motivação, fundamentado no referencial teórico deste artigo, conclui-se, após a análise dos resultados, que os objetivos deste estudo de caso foram devidamente atingidos, pois foi possível analisar os fatores que influenciam na motivação de colaboradores do departamento produtivo de uma empresa situada no Vale do Paranhana/RS.

Foi diagnosticado, inicialmente, que os fatores motivacionais internos que estimulam os colaboradores a permanecerem na indústria pesquisada, são as oportunidades de crescimento, sendo um dos fatores mais almejados pelos entrevistados, classificado em primeiro lugar na questão, representando 38% dos respondentes (81 funcionários) e o reconhecimento, que atingiu o número mais significativo de respondentes na segunda classificação, representando 25% (53 funcionários). Portanto, estes resultados revelam que os funcionários podem estar em busca de conhecimento sobre os processos de fabricação e desenvolvimento de produtos inovadores, através de treinamentos, cursos e qualificações. Em razão de desejarem progredir profissionalmente e serem reconhecidos pelo trabalho realizado, irão desenvolver as atividades com maior comprometimento, centralizando suas energias para alcançarem os objetivos instituídos pela empresa. Foi relevante a justificativa de um funcionário sobre esta questão, que *“um lugar onde você tem chances de ascender profissionalmente sempre vai dar esperanças de que no amanhã possa ganhar um salário*

digno”, tornando-se claro que para alguns colaboradores, os fatores motivacionais internos estão relacionados aos externos.

Logo, foi possível verificar que os fatores motivacionais externos que mais os motivam a continuar na organização são o salário e os benefícios, como atendimentos médicos, participações nos lucros, bonificações, refeitório e rancho, conforme relato dos respondentes, fato justificável, pois são fatores primários, necessários para garantir a sobrevivência. Constatou-se também, que os funcionários percebem maior mobilização e motivação no ambiente de trabalho quando ocorre o aumento salarial. Para Bergamini (2013), é errado motivar com dinheiro ou premiações, pois, segundo a autora, a produtividade aumenta por um pequeno período logo após o acréscimo salarial, deixando os funcionários apenas confortáveis, pois não assegura necessariamente o aumento do nível da motivação.

O maior fator de desmotivação seria o baixo comprometimento de trabalho dos colegas, fato plausível, pois para atingirem os objetivos individuais estipulados pela empresa, precisam contar com a colaboração de cada um da equipe. Através de alguns relatos, foi visto que, este fator pode afetar o desempenho de colaboradores que desejam realizar o seu trabalho, pois tira a atenção do grupo e prejudica no alcance das metas. As injustiças foram o segundo maior fator de desmotivação. Este item está ligado ao primeiro colocado (baixo comprometimento de trabalho dos colegas), pois em um grupo em que todos fazem a mesma tarefa é necessário um desempenho equivalente de cada um dos indivíduos.

No transcorrer do trabalho, observou-se uma questão crítica, que se relaciona aos canais de comunicação, pois muitos funcionários informaram que a empresa não está aberta a diálogos e nem possui meios para dar sugestões de melhorias, críticas e elogios às decisões da empresa, quesito que deve ser trabalhado, pois segundo Tejada (2013), atualmente, a comunicação deve ser a principal estratégia organizacional.

Segundo relatos sobre a questão se a empresa tem atitudes motivacionais, identificou-se um ruído na comunicação entre as atitudes da indústria pesquisada com seus funcionários. Foi possível perceber, através de uma justificativa, que há um supervisor que não mantém os colaboradores de sua equipe informados sobre incentivos internos motivacionais, como palestras, quando questionado pelo colaborador, o mesmo justificou que não dispõe de tempo para comunicar-se com seu pessoal. Portanto, identificou-se que, na empresa, a falta de comunicação leva ao baixo desempenho dos indivíduos. Resultados como estes, levam a crer que muitos colaboradores desconhecem as atitudes e ações da empresa, podendo afetar na produtividade das equipes. Seria importante que o Departamento Pessoal, através de meios de divulgação na empresa, estivesse à frente destas ações, a fim de evitar que grupos sintam-se

desmotivados, deixando assim, o supervisor focado apenas na produtividade e nas atividades pertinentes a sua função.

A pesquisa oportunizou um aprimoramento quanto à compreensão em relação ao assunto, tornando-se claro que hoje em dia, manter um alto grau de motivação na equipe assegura o futuro do negócio, pois garante a alta produtividade, qualidade no serviço prestado e um bom desempenho por parte dos colaboradores. Além disso, os dados levantados evidenciam a real necessidade das empresas em darem atenção constante às mudanças referentes aos fatores motivacionais, presentes em equipes de trabalho, uma vez que, essa atenção pode se tornar uma vantagem competitiva e, ao mesmo tempo, promover a plena satisfação e motivação de trabalhadores.

A presente pesquisa apresentou limitações quanto à coleta de dados, pois foram entregues pessoalmente 563 questionários a colaboradores, com o objetivo de atingir o universo pesquisado. Porém, devido ao curto período de tempo oferecido para o preenchimento do questionário de coleta dos dados, alguns colaboradores não responderam à pesquisa, obtendo-se ao todo 234 respondentes, ou seja, 41,56% do universo da análise.

Sugere-se que sejam realizados novos estudos, a fim de obter resultados minuciosos sobre questões motivacionais, identificando a sua origem. Propõe-se também, que a análise da motivação em grandes empresas seja dividida por grupos de trabalho, identificando assim, características das equipes devido às peculiaridades da motivação.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2007.

DUBRIN, Andrew J. *Recursos Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão e Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Ática, 2006.

HALF, Robert. *Brasil lidera aumento na rotatividade de profissionais*. 2013. Pesquisa disponível em: <<http://www.roberthalf.com.br/portal/site/rhbr/menutem.b0a52206b89cee97e7dfed10c3809fa0/?vgnextoid=6081fc99eb082410VgnVCM100000180af90aRCRD>>. Acesso em: 06 de mar. 2014.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, Luísa. *No Brasil, rotatividade de pessoal cresceu 82%*. EXAME. 2013. Pesquisa disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial?page=2>>. Acesso em: 04 de mar.2014.

SILVA, Walmir Rufino; RODRIGUES; Cláudia Medianeira Cruz. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

TEJADA, Prof. José. *Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: Você pode fazer a diferença na organização*. 1. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2013.

TELLES, Marina Martins. *Fatores que mantêm uma equipe motivada: Um estudo de caso na agência Bento Brasil*. 2010. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29812>>. Acesso em: 10 de mar. 2014.

VECCHIO, Robert P. *Comportamento organizacional*. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Kelmara Mendes; DALMORO, Marlon. *Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados*. XXXII Encontro de ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.