

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

ARTHUR FELIPE SILVA DE MAGALHÃES

**ESTUDO DE CASO SOBRE ESTRESSE E MOTIVAÇÃO EM UMA
EMPRESA DE PROJETOS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**CURITIBA
2015**

ARTHUR FELIPE SILVA DE MAGALHÃES

**ESTUDO DE CASO SOBRE ESTRESSE E MOTIVAÇÃO EM UMA
EMPRESA DE PROJETOS**

Monografia de Especialização apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Obras, do Departamento Acadêmico de Construção Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Egídio José Romanelli

**CURITIBA
2015**

ARTHUR FELIPE SILVA DE MAGALHÃES

**ESTUDO DE CASO SOBRE ESTRESSE E MOTIVAÇÃO EM UMA
EMPRESA DE PROJETOS**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, pela comissão formada pelos professores:

Orientador:

Prof. Dr. Egídio José Romanelli
Professor do GEOB, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Banca:

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

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

Curitiba
2015

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

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por ter me dado saúde e força para superar os obstáculos.

Aos meus pais, minha esposa Fabiana, minha filha Sofia, meus irmãos e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constante.

Ao meu orientador Prof. Dr. José Egídio Romanelli, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube que, com sabedoria e paciência, soube dirigir-me os passos e os pensamentos para o alcance de meus objetivos.

A todos os professores do curso, que foram tão importantes nesta etapa da minha vida e no desenvolvimento desta monografia.

RESUMO

MAGALHÃES, Arthur Felipe Silva de. **Estudo de caso sobre estresse e motivação em uma empresa de projetos**. 2015. 40p. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

O foco principal deste trabalho é analisar, através de um estudo de caso, em que nível de estresse e motivação estão os colaboradores de uma empresa de projetos, localizada na cidade de Curitiba/PR. A revisão bibliográfica procurou tratar de forma clara e objetiva o histórico e a definição de estresse, passando pelas alterações de comportamento, apresentando o conceito do *burnout* e resiliência, complementando sobre motivação e a teoria das necessidades. O estudo baseou-se em um questionário, contemplando questões previamente elaboradas por autores citados e estão relacionadas aos possíveis fatores que podem desencadear o estresse e a desmotivação no ambiente de trabalho. Como resultado observou-se que a grande maioria dos colaboradores está classificada em algum nível de *stress*, ou num possível estado de alerta. Ao contrário do que se acreditava obter de resultado com a pesquisa, devido às pressões sofridas no trabalho, verificou-se que o nível de motivação da empresa está num patamar regular, no entanto melhorias podem e devem ser feitas para que a empresa consiga melhorar a autoestima e a necessidade de auto realização dos colaboradores. Na pesquisa realizada percebeu-se que a conduta da empresa em alguns fatores deve ser revista.

Palavras chave: Estresse. Motivação. Autoestima. Comportamento. Resiliência.

ABSTRACT

MAGALHÃES, Arthur Felipe Silva de. **Case study on stress and motivation in a project company.** 2015. 40p. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

The main focus of this paper is to analyze, through a case study, in which stress level and motivation are employees of a project company, located in Curitiba / PR. The literature review sought to address clearly and objectively the historical and the definition of stress, through the behavior changes, introducing the concept of burnout and resilience, adding about motivation and the theory of needs. The study was based on a questionnaire covering issues previously developed by these authors and are related to the possible factors that can trigger stress and demotivation in the workplace. As a result it was observed that the vast majority of employees are classified into some level of stress, or a possible warning state. Contrary to what was believed to get a result to the survey, due to the pressures suffered at work, it was found that the level of motivation of the company is a regular level, but improvements can and should be made so that the company can improve self-esteem and the need for self-realization of employees. In the survey it was noted that the company's conduct in some factors should be reviewed.

Key words: Stress. Motivation. Self esteem. Behavior. Resilience.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – NECESSIDADES, SEGUNDO MASLOW	22
FIGURA 2 – PERFIL DOS COLABORADORES ENTREVISTADOS.....	25
FIGURA 3 – QUESTÕES 1 A 4.....	26
FIGURA 4 – QUESTÕES 5 A 8.....	27
FIGURA 5 – QUESTÕES 9 E 10.....	28
FIGURA 6 – QUESTÕES 11 A 13.....	30
FIGURA 7 – QUESTÕES 14 A 16.....	31
FIGURA 8 – QUESTÃO 17	32
FIGURA 9 – QUESTÕES 18 E 19.....	32
FIGURA 10 – QUESTÕES 20, 21 E 22.....	33

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RESUMO DA PESQUISA QUE AVALIA O NÍVEL DE ESTRESSE DOS COLABORADORES.....	29
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1.	OBJETIVOS	9
1.1.1.	Objetivo Geral	9
1.1.2.	Objetivos Específicos	10
1.2.	JUSTIFICATIVAS	10
1.3.	ESTRUTURA	11
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1.	ESTRESSE	12
2.1.1.	O Estresse e o Comportamento	14
2.2.	BURNOUT	16
2.3.	RESILIÊNCIA	17
2.4.	MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO	20
2.4.1.	Comportamento	20
2.4.2.	Motivo e Objetivo	20
2.4.3.	Intensidade do Motivo	21
2.4.4.	Teoria de Maslow	21
3	METODOLOGIA	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	25
5	CONCLUSÃO	35
	REFERÊNCIAS	36
	ANEXO A – Pesquisa de campo	38

1 INTRODUÇÃO

Atualmente vive-se em um ritmo intenso de mudanças no qual depara-se a cada instante e que atinge todas as áreas da atividade humana. As novas tecnologias, a implantação de novos procedimentos administrativos e o aperfeiçoamento das políticas públicas exigem profissionais cada vez mais especializados e/ou preparados para as necessidades das empresas. Como o desenvolvimento humano constitui força vital para a realização dos objetivos da empresa, deve buscar não somente o aumento da produtividade, mas também proporcionar uma boa qualidade de vida no trabalho e satisfação ao profissional, focando a motivação e o comprometimento com os resultados. Quando é identificada a baixa estima, perda de confiança, diminuição do desempenho e comprometimento moral, demonstra que o profissional já está afetado pelo estresse. E já está em nível e intensidade tão significativo, atualmente, em tantas empresas, e não pode mais ser ignorado, tendo como resultado a perda de lucros, diminuição de produtividade ou, pior, absenteísmo.

O estresse profissional é resultado do mau gerenciamento e de práticas empresariais desumanas, que afetam diretamente no custo de fazer negócios. Avalia-se que o estresse profissional tem um alto custo para as empresas, estimado pelo absenteísmo, diminuição de produtividade, rotatividade de pessoal, elevados índices de pagamentos de seguros médicos e de causas trabalhistas.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Avaliar os níveis de estresse e motivação dos colaboradores de um escritório de projetos de Engenharia.

1.1.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Avaliar, com base nos dados e informações coletados na pesquisa de campo, os níveis de estresse;
- Identificar os fatores motivacionais;
- Identificar a influência da motivação no desempenho dos colaboradores;
- Propor melhorias para qualidade de vida dos colaboradores ao identificar os principais sintomas de estresse.

1.2. JUSTIFICATIVAS

Inicialmente, a justificativa da realização deste trabalho se dá, pelo fato de que o estresse ocupacional afeta de forma direta a saúde e bem-estar dos trabalhadores e, influencia na produtividade e no funcionamento da empresa. Um nível elevado de estresse pode gerar absenteísmo, redução do desempenho profissional, doenças, entre outros.

Com relação à motivação, este trabalho se desenvolve baseado na qualidade das relações entre a empresa e os seus colaboradores, procurando avaliar o nível de satisfação dos mesmos por trabalhar na empresa. A pesquisa é de suma importância para o colaborador, pois faz com que ele veja sentido no desenvolvimento de suas atividades, percebendo, inclusive, a preocupação da empresa com relação à sua qualidade de vida.

Embora muito já se tenha tratado sobre estresse e motivação, nota-se nas empresas uma má administração dos recursos aplicados e, através deste estudo, os gestores poderão ter conhecimento dos fatores que motivam e desmotivam, bem como identificar os níveis de estresse dos colaboradores.

1.3. ESTRUTURA

O presente trabalho tem 5 capítulos e está estruturado da maneira a seguir. No capítulo 1 – Introdução – Delimita-se sobre os principais assuntos a serem tratados, apresenta-se a situação atual das empresas, bem como a necessidade. Neste capítulo também é apresentado os objetivos a serem alcançados, bem como a justificativa da escolha do tema.

No capítulo 2 – Revisão bibliográfica – Apresenta o histórico do estresse, desde o surgimento do termo, o conceito, o comportamento da pessoa com estresse. Também aborda sobre a síndrome de *burnout*, a resiliência e as teorias motivacionais.

No capítulo 3 – Metodologia – Apresenta dados sobre a empresa estudada, o perfil dos colaboradores, a forma como foi desenvolvida a pesquisa, informações sobre os questionários e os resultados que foram obtidos de acordo com a avaliação proposta.

No capítulo 4 – Resultados e discussões – Apresenta a compilação dos resultados e suas análises comprovando os objetivos que foram pré-estabelecidos.

No capítulo 5 – Conclusão – Terá a compilação de todas as teorias, conceitos e os resultados principais da pesquisa de campo comprovando os objetivos que foram pré-estabelecidos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. ESTRESSE

De acordo com Lipp (1996), o estresse é definido como uma reação do organismo, com componentes físicos e/ou psicológicos, causada pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a amedronte, a irrite, a excite ou a faça feliz. Lipp (1999) afirma que somente em 1926 o pai da “estressologia”, Dr. Hans Selye, usou a palavra “*stress*” para descrever um estado de tensão patogênico do organismo. Hoje em dia, já existe a palavra estresse nos dicionários da nossa língua.

O estresse é um estado de tensão que provoca o desequilíbrio interno do organismo, interrompendo a homeostase (equilíbrio interno do organismo). Quando ocorre esse desequilíbrio, todo o organismo é afetado e passa a funcionar em descompasso: o estômago e o pâncreas (causando problemas de digestão), o coração (apresentando ritmo mais acelerado), etc. Essas respostas biológicas do corpo são denominadas “reação de luta ou fuga”. Entretanto, naturalmente o nosso organismo busca a homeostase e, muitas vezes, o esforço é muito grande, gastando energia em excesso, tanto física, como mental. Para voltar à homeostase, o indivíduo deve usar estratégias de enfrentamento para reduzir o estresse, ou aprender a lidar com o estresse. Quanto mais estratégias de enfrentamento o indivíduo usar, mais rápido retorna ao equilíbrio e se torna mais resistente aos fatores estressores (LIPP, 1999).

Lazarus e Folkman, citado por Lipp (1999), definem estresse como “uma relação particular entre a pessoa e o ambiente que é avaliado pela pessoa como desgastante ou superior a seus recursos de enfrentamento e ameaçador a seu bem-estar”. Existem vários fatores estressores, e o que estressa uma pessoa pode não estressar outra. Esses fatores são subdivididos em duas fontes: fontes externas – são os fatos que ocorrem em nossa vida e que vêm do meio externo. E não são só os acontecimentos negativos (falta de dinheiro, perda de alguém da família, brigas conjugais, etc.), mas também acontecimentos positivos (casamento, formatura, sair

de férias, etc.); fontes internas – É o que Lipp chama de “fábrica” particular de estresse – é o nosso modo de ser, nossas crenças, nosso modo de agir, por pressão exercida por nossas próprias regras, valores e princípios, etc.

Existe um padrão de identificação do perfil de indivíduos que se estressam mais. São aqueles que correm contra o tempo, que sempre usam a expressão “tempo é dinheiro”. Esses indivíduos geralmente precisam correr para dar conta de todas as atividades impostas por elas mesmas. Estão sempre reclamando que estão exaustas, que não têm tempo, pois têm que produzir, têm que competir, têm que conquistar, numa velocidade de uma máquina ou de um ciclone. Não sobra tempo para o lazer, para a família, para os amigos e para elas mesmas. Chegam a se sentir culpadas se tirarem uma hora para não fazerem nada ou para admirarem a natureza. Pessoas assim sentem dificuldade em participar de uma reunião de família, ficam até irritadas quando são convidadas para um evento social, pois não têm tempo, precisam trabalhar (LIPP, 1999).

Atualmente o estresse é visto como um problema de saúde pública, econômico e social, que traz como consequência gastos para o indivíduo, para as empresas e os governos. Fatores como a preocupação com o futuro, num período de instabilidade econômica e política, baixa qualidade de vida e alto índice de desemprego contribuem para o aumento de sua incidência. A partir de uma perspectiva multicausal dos fenômenos relacionados aos diferentes graus de agravos à saúde, o estresse pode ser visto como um construto capaz de ampliar o grau de compreensão sobre a influência de processos sociais e psicológicos nos processos de adoecimento ou de controle da saúde (TAMAYO, 2004).

Não se pode afirmar que o trabalho provoca estresse, pois depende do tipo de tarefa, das condições de execução e do trabalhador. Como também não se pode afirmar que todo estresse é um fenômeno negativo. Ele pode ser considerado um mecanismo utilizado pelo indivíduo para se adaptar ao meio externo ou para responder a suas próprias metas fixadas. Nesse caso, o estresse é saudável e necessário à sobrevivência do indivíduo. Alguns autores utilizam o termo “*eustress*” para se reportarem ao estresse positivo, sadio, equivalente aos desafios da vida e do trabalho. E o termo “*distress*” para o estresse negativo e nocivo para a saúde do trabalhador. O que diferencia um do outro é o grau de intensidade, a frequência, a

duração da exposição e a falta de controle sobre a situação estressante (MENDES, 2002).

É importante salientar que o estresse não reside no trabalhador e nem no ambiente de trabalho, mas sim, no processo de interação entre eles e em como o trabalhador percebe esse processo. Os fatores psicossociais no trabalho, como também as transformações ocorridas no ambiente laboral, a ênfase nas competências e habilidades, as privatizações, etc. têm sido bastante ressaltados como causas do estresse. Porém, é bastante complexo identificar todas as fontes de estresse no trabalho, pois depende da interpretação de cada empregado e das estratégias de enfrentamento disponíveis em seu repertório. Além disso, há fatores específicos ao trabalho, fatores organizacionais, fatores individuais e fatores extra organizacionais (MENDES, 2002).

O estresse também tem sido estudado em três abordagens: estímulo, resposta e a interação entre os dois. Nessas abordagens, é deixada de lado a subjetividade do indivíduo, ou seja, como ele processa os fatores ambientais e organizacionais no seu trabalho, a leitura que faz das suas exigências laborais, pois é ele quem dá sentido ao seu ambiente de trabalho. Vendo por este aspecto, fica mais fácil integrar a abordagem que considera o estresse como estímulo e resposta. O local de trabalho é considerado estressante, somente quando o trabalhador percebe o ambiente como ameaçador para o seu equilíbrio e bem-estar, isto é, quando sente que as exigências laborais e as condições organizacionais superam as suas capacidades. Portanto, “o estresse é resultante da relação entre as exigências do trabalho e o conjunto de habilidades disponíveis no repertório do trabalhador para enfrentá-las” (LAZARUS,1995).

2.1.1. O Estresse e o Comportamento

Albrecht (1988, p. 41) afirma que “embora o estresse como processo físico e químico dentro do corpo seja inteiramente normal para o funcionamento de nosso organismo de criaturas vivas, o indivíduo experimenta um incômodo tangível quando a reação ao estresse continua ligada em níveis elevados durante muito tempo.” O

corpo todo tem uma sensação de incômodo, pois o fluxo dos hormônios do estresse afeta todas as células do corpo. Albrecht (1988) também explica que havendo ocasionais afastamentos das situações problemáticas que provocam o estresse, o indivíduo geralmente viverá razoavelmente bem e com relativa saúde. Contudo, se a pessoa não tiver meios de escapar, se a situação for um problema longo e insolúvel, se a carga de estresse continuar sem alívio algum durante muito tempo, certamente irá procurar quaisquer formas de alívio do estresse que possam existir. As formas mais populares de fuga ao estresse são as seguintes (ALBRECHT, 1988):

- Consumir bebidas alcoólicas;
- Comer demais, especialmente doces;
- Fumar;
- Beber café, bebidas à base de cola ou outras de alto teor de cafeína;
- Consumir maconha, drogas fortes ou tomar pílulas que alterem o estado da mente;
- Tomar remédios de receituário como tranquilizantes e pílulas analgésicas;
- Tomar remédios cuja venda é restrita para suprimir sintomas específicos;
- Tomar pílulas para dormir;
- Fuga psicológica, robotização do comportamento, comportamento autodestrutivo;
- Gritar com os outros, descarregar a ansiedade e a raiva nos outros.

Percebe-se que em praticamente em todos os casos de comportamento de reação ao estresse, inconscientemente o indivíduo substitui a sensação desagradável de estresse por uma totalmente inversa, pois a pessoa concentra-se na boa sensação que tem ao comer, ingerir bebida alcoólica, ou quando faz uso de tranquilizantes.

Inconscientemente os que fazem uso de tabaco, cafeína e outros estimulantes têm a esperança de escaparem ao incômodo. Isto raramente dá certo, pois os produtos químicos que eles escolhem têm o efeito de agravar mais ainda a reação ao estresse. Exagerar na dose de cafeína, por exemplo, estimula mais ainda as glândulas que expelem a adrenalina, já superestimuladas, provocando sentimentos particulares de um estado de alerta mais intenso ainda. A pessoa que toma comprimidos para dormir, tranquilizantes ou tem um comportamento de fuga psicológica está tentando somente desviar-se da consciência de alguma coisa e,

com mais razão ainda, evitar a percepção do estresse. Os entusiastas da televisão muitas vezes fogem para um mundo passivo da experiência sintética. Durante as quedas da economia o público dos cinemas geralmente aumenta bastante (ALBRECHT, 1988).

2.2. BURNOUT

Conforme explica Maslach (1993) apud Perrewé, Rossi e Sauter (2007), o *burnout* no trabalho é uma síndrome psicológica que é diretamente relacionada às condições físicas, emocionais e psicológicas desgastantes no trabalho. As três principais dimensões desta reação são uma exaustão extrema, sensações de ceticismo e desligamento do trabalho, uma sensação de falta de realização. A exaustão representa o componente básico individual do estresse no *burnout*. Ela refere-se às sensações de estar além dos limites e exaurido de recursos físicos e emocionais. Os trabalhadores sentem-se, esgotados, sem qualquer disposição. Eles necessitam de energia suficiente para enfrentar mais um dia e uma queixa comum é: "Estou sobrecarregado e tenho trabalhado demais – simplesmente é coisa demais." Os conflitos com o pessoal no trabalho e a sobrecarga de tarefas são as principais fontes de exaustão.

Maslach (1993, apud ROSSI, 2007) descreve que a decrença representa o componente do contexto interpessoal no *burnout*. Ela refere-se à reação negativa, insensível ou excessivamente desprendida dos diversos aspectos do trabalho. Ela geralmente se desenvolve em decorrência da sobrecarga de exaustão emocional, sendo primeiramente auto protetora. Se as pessoas estão trabalhando exaustivamente e fazendo coisas demais, elas começam a se contrair, cortar e diminuir o que estão fazendo. Mas o risco é de que o desligamento possa resultar na perda de idealismo e na desumanização dos outros. Indo contra às reações agudas ao stress, que se desenvolvem em resposta a incidentes críticos específicos, o *burnout* é uma reação cumulativa a estressores ocupacionais contínuos. A ênfase tem sido colocada mais no processo de erosão psicológica e nas consequências psicológicas e sociais desta exposição crônica, e não apenas nas físicas. Pelo fato de o *burnout* ser uma reação prolongada a estressores interpessoais crônicos no

trabalho, ele tende a ser razoavelmente estável ao longo do tempo. Inúmeros fatores no local de trabalho predizem as diferentes dimensões do *burnout*, mas todas as três dimensões devem ser examinadas a fim de se ter uma boa ideia do que está acontecendo quando os trabalhadores vivenciam este fenômeno.

Segundo Freudenberger e Richelson (1980, apud ROSSI, 2007), o conceito de *burnout* é considerado um dos desdobramentos mais importantes do *stress* profissional, o que impõe sua apresentação em qualquer texto que se dispõe a falar sobre *stress* relacionado ao trabalho. É um conceito desenvolvido na década de 1970 que tem como autores pioneiros Cristina Maslach, psicóloga social e Herbert J. Freudenberger, psicanalista. Em ambos, ele tem o sentido de preço que o profissional paga por sua dedicação ao cuidar de outras pessoas ou de sua luta para alcançar uma grande realização (ROSSI, 2007). Ambos os autores colocam o *burnout* como fruto de situações de trabalho, notadamente nos profissionais que têm como objeto de trabalho o contato com outras pessoas. O *burnout* seria a resposta emocional a situações de *stress* crônico em função de relações intensas em situações de trabalho com outras pessoas ou de profissionais que apresentam grandes expectativas em relação aos desenvolvimentos profissionais e dedicação à profissão, no entanto, em função de diferentes obstáculos, não alcançaram o retorno esperado.

2.3. RESILIÊNCIA

A partir da origem etimológica latina *resiliens*, a palavra resiliência significa saltar para trás, voltar, ser impelido, recuar, encolher-se, romper. Pela origem inglesa, *resilient* remete à ideia de elasticidade e capacidade rápida de recuperação. Refere-se à habilidade de uma substância retornar à sua forma original quando a pressão é removida: flexibilidade. Essa definição remete-nos ao conceito original de resiliência atribuída à física, que busca estudar até que ponto um material sofre impacto e não se deforma. Nessas definições, encontramos que o termo se aplica tanto a materiais quanto a pessoas (YUNES, 2001).

Resiliência é a possibilidade de flexibilidade interna que torna possível o indivíduo interagir com êxito, modificando-se de uma forma adaptativa em face dos confrontos adversos com o meio exterior. Uma forma de defesa rígida, ou mesmo de contrapressão à situação, mas uma forma de manejo das circunstâncias adversas, externas e internas, sempre presentes ao longo de todo o desenvolvimento humano.

Se observarmos com relação à supressão de emoções, ou seja, a capacidade que cada pessoa tem em superar situações difíceis, a resiliência torna-se um fator importante. A resiliência faz parte dos processos adaptativos normais, ao retorno à forma original, ao reestabelecimento de equilíbrio; é um fator de proteção que o indivíduo tem e que o ajuda a evitar o desenvolvimento de uma psicopatologia. Ser mais ou menos resiliente é diferente de indivíduo para indivíduo (SIMÕES, 2001).

O'driscoll e Schubert, citado por Tamayo (2004), afirmam que a falta de comunicação entre os diversos níveis é apontada como um componente relacionado ao estresse e ao *burnout*. Outros componentes também estão relacionados ao estresse no trabalho, como: a formalidade por meio dos papéis organizacionais; o estilo de liderança gerencial, como, por exemplo, o autoritário, que invade o espaço de controle do empregado sobre seu próprio trabalho ou quando existe elevado nível de exigência e baixo nível de controle, ou ainda a falta de consideração do gerente com as necessidades, motivações e expectativas dos subordinados. Em contrapartida, têm-se percebido que o estresse no trabalho diminui quando se tem suporte social, principalmente dos gerentes e supervisores, pois ele “expressa a qualidade das relações interpessoais com os colegas ou com os superiores hierárquicos, a solidariedade, a confiança entre os empregados, a competência e a disponibilidade dos superiores hierárquicos, e o reconhecimento do trabalho realizado” Pezet-Langevin (2001, apud TAMAYO, 2004).

O apoio social evita e reduz as reações de estresse, a partir do momento em que oferece ao empregado a humanização da sua situação laboral e um reconhecimento do seu valor como pessoa e como profissional. Segundo Melillo (2005) a autoestima é considerada uma variável moderadora no impacto do clima organizacional sobre o estresse, porque permite ao trabalhador interpretar os eventos de forma menos ameaçadora para a sua saúde e bem-estar. E também apontam que as pessoas com alta autoestima processam somente informações

positivas e são consistentes em seu autoconceito, já os indivíduos com baixa autoestima são flexíveis, pois, aceitam todo tipo de informações e são afetadas por elas. A autoestima também pode reduzir a vulnerabilidade do trabalhador ao impacto do estresse de um clima organizacional, quando existe falta de suporte social dos colegas e do superior imediato.

De acordo com Tavares (2001), a resiliência não deve ser apenas um atributo individual, mas pode estar presente nas organizações, gerando uma sociedade mais resiliente. Segundo o autor, uma organização resiliente é uma organização inteligente, reflexiva, onde todas as pessoas são inteligentes, livres, responsáveis, competentes, e funciona numa relação de confiança, empatia, solidariedade. “Trata-se de organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente” (TAVARES, 2001).

2.4. MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO

2.4.1. Comportamento

Minicucci (1995) explica que, a motivação vem de o termo mover que é de onde vem à ação, e essa motivação leva o indivíduo a agir em direção de um objetivo. Quando estudamos os motivos humanos, verificamos que através do indivíduo entendemos as condutas que os levam a agir. A motivação é a mola propulsora que lança o indivíduo para um objetivo.

O comportamento humano é motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo, porém, o indivíduo nem sempre têm consciência dos seus objetivos. Grande parte de nossos desejos são subconscientes, Sigmund Freud foi um dos primeiros a reconhecer a importância da motivação subconsciente. Ele verificou que as pessoas nem sempre estão conscientes do que querem, concluiu que grande parte do seu comportamento é determinado por motivos ou necessidades subconscientes. Freud verificou que a unidade básica do comportamento é a atividade, e que todo o comportamento compõe-se de uma série de atividades.

O ser humano está sempre desenvolvendo alguma atividade, como por exemplo, falando ou trabalhando. Em alguns casos executamos mais de uma atividade ao mesmo tempo, como por exemplo, conversar com alguém enquanto dirigimos o carro. Essas ações originadas em dado momento pelas pessoas possuem motivos e necessidades que precisamos entender. (HERSEY, 1986).

2.4.2. Motivo e Objetivo

Hersey (1986) afirma que os indivíduos diferem não apenas pela sua capacidade, mas também pela vontade de fazer as coisas, isso é motivação. Tal motivação depende do grau de intensidade dos seus motivos, eles podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos de cada indivíduo e são

direcionados para objetivos de origem consciente ou subconsciente. Os motivos ou necessidades são as fontes estimuladoras da ação.

“Os objetivos não fazem parte da pessoa, estão fora dela. São chamados de recompensas esperadas para as quais se dirigem os motivos.” (HERSEY, 1986).

2.4.3. Intensidade do Motivo

Os motivos ou necessidades são as razões por de atrás do comportamento. Todos os indivíduos têm necessidades e todas estas pertencem ao seu comportamento. A necessidade mais intensa em um determinado momento é a que leva à atividade. Depois das necessidades satisfeitas perdem a intensidade e normalmente deixam de motivar o indivíduo a procurar objetivos para satisfazê-las. (HERSEY, 1986).

2.4.4. Teoria de Maslow

Maslow citado por Hersey (1986) afirma que, as necessidades dos seres humanos estão escalonadas sob a forma de uma pirâmide. À medida que o indivíduo alcança a estabilidade de uma de suas necessidades, ele passa a um estágio superior de exigência, precisando assegurar uma outra necessidade. Isto ocorre por que Maslow acreditava que uma necessidade satisfeita gerava falta de motivação no comportamento do indivíduo.

De acordo com MASLOW (apud HERSEY, 1986), “uma necessidade satisfeita deixa de motivar o comportamento. Quando uma necessidade foi satisfeita, podemos dizer que ela está saciada, ou seja, essa necessidade foi satisfeita no sentido de que agora uma outra necessidade competitiva é mais intensa”.

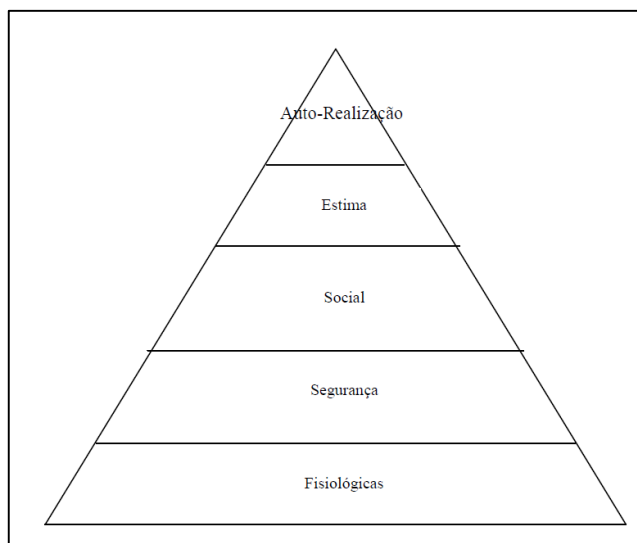


Figura 1 – Necessidades, segundo Maslow
Fonte: Hersey (1986)

Na Figura 1 observa-se que as necessidades fisiológicas aparecem no maior degrau da hierarquia, porque tendem a serem as mais intensas enquanto não forem de alguma forma satisfeitas. São as necessidades básicas para a subsistência humana, isto é, alimento, roupa e moradia. Enquanto essas necessidades básicas não forem satisfeitas no nível exigido para a operação suficiente do corpo, a maioria das atividades de uma pessoa provavelmente permanecerá nesse nível e as outras provavelmente oferecerão pouca motivação (MASLOW apud HERSEY, 1986).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho tem como objetivo avaliar os níveis de estresse e motivação dos colaboradores de uma empresa de projetos de engenharia, por meio de uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo.

Para a escolha da amostra, foram considerados os colaboradores que estão hierarquicamente abaixo da gerência e coordenações, ou seja, 75 (setenta e cinco) colaboradores, sendo eles: vários engenheiros, um arquiteto, vários técnicos profissionais e técnicos administrativos. A jornada de trabalho de todos os participantes era de 08 horas diárias, sendo que o horário de trabalho está compreendido entre 8h00 e 17h30, de segunda a sexta-feira, com intervalo de 01h30 para o almoço.

Realizou-se o estudo entre fevereiro e março de 2015, com a participação de 30 colaboradores da empresa citada acima, na cidade de Curitiba/PR. A coleta de dados foi realizada em horário de intervalo dos colaboradores. Após esclarecimento e autorização da gerência sobre quais eram os objetivos do estudo e do sigilo de todas as informações fornecidas, foram distribuídos os questionários de forma eletrônica para cada um dos participantes. A não obrigatoriedade da participação foi destacada, no entanto destacou-se a importância do estudo para melhoria na qualidade de vida dos colaboradores. A devolução dos questionários não era necessária, pois após o término automaticamente a pesquisa era direcionada à caixa de correios eletrônicos do autor.

A coleta de dados foi feita através da aplicação do questionário que avalia o nível de *stress* formulado pela Dra. Marilda Lipp do Instituto de Psicologia e Controle do Stress (IPCS) complementado por um questionário sobre motivação, elaborado por autores consultados, contendo algumas informações pessoais sobre os funcionários e também afirmativas a serem respondidas. Os participantes, inicialmente, deveriam responder sobre questões sociodemográficas (idade, sexo, escolaridade) e sobre a característica do processo de trabalho (tempo de trabalho na empresa).

Para análise do nível de *stress* dos colaboradores, utilizou-se um questionário com 10 (dez) afirmativas, com 3 (três) variáveis. Cada participante

deveria indicar sua resposta anotando os valores que correspondem a: nunca, às vezes ou frequentemente. Na pesquisa motivacional aplicou-se um questionário com 12 (doze) questões, com variáveis de 0 (zero) a 10 (dez), cujo objetivo é diagnosticar o nível de motivação dos profissionais que atuam na empresa.

Na pesquisa sobre o *stress* dos colaboradores há uma referência de indicadores para que se possa avaliar em que nível de *stress* ocupacional encontra-se os participantes. O resultado é avaliado segundo os critérios:

- Se assinalou mais de 5 respostas “nunca”: Parabéns! Você não apresenta sinais significativos de um quadro de *stress* ocupacional;
- Se assinalou mais de 5 “às vezes”: Parece que você está conseguindo lidar com a pressão do trabalho de modo adequado. Pode estar no estágio de resistência do *stress*;
- Se o número de vezes que indicou “frequentemente” foi:
 - 1 ou 2: Você tem alguns indicadores de *stress* ocupacionais já significativos. Reflita sobre a possibilidade de mudar sua percepção frente às demandas da empresa. Às vezes, a tensão pode ser criada pelo nosso próprio modo de ver o que se passa ao nosso redor. Às vezes, o *stress* vem de outros fatores, como família, amigos ou problemas pessoais.
 - 5 ou mais: você tem sintomas que se parecem com os de pessoas que sofrem de *stress* ocupacional grave (estágios de quase exaustão ou exaustão propriamente dita). Se o quadro que você apresenta é típico de outros colegas, seria interessante que sua empresa oferecesse treinamento (palestras, oficinas, etc.) para todos os funcionários, objetivando reduzir o *stress* ocupacional presente. Se isso não for possível, a recomendação é que procure um profissional da área da psicologia que o ajude a lidar com a pressão excessiva do trabalho.

Fez-se, então, uma análise dos colaboradores que pontuaram em alguma das três fases, uma vez que um mesmo indivíduo poderia estar classificado em mais de uma fase.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A idade dos colaboradores pesquisados tem entre 25 e 55 anos, com uma expressiva predominância do sexo masculino (60%) sobre o feminino (40%). Quanto ao tempo de serviço, verificou-se que a maior parte dos entrevistados está distribuída entre 7 e mais de 10 anos de empresa. A respeito da escolaridade dos participantes, a maioria tem curso superior (66%), em segundo lugar, com curso técnico (30%) e por último, com ensino médio (4%). (Figura 2). É verificado através destes dados um ótimo nível no grau de instrução dos colaboradores.

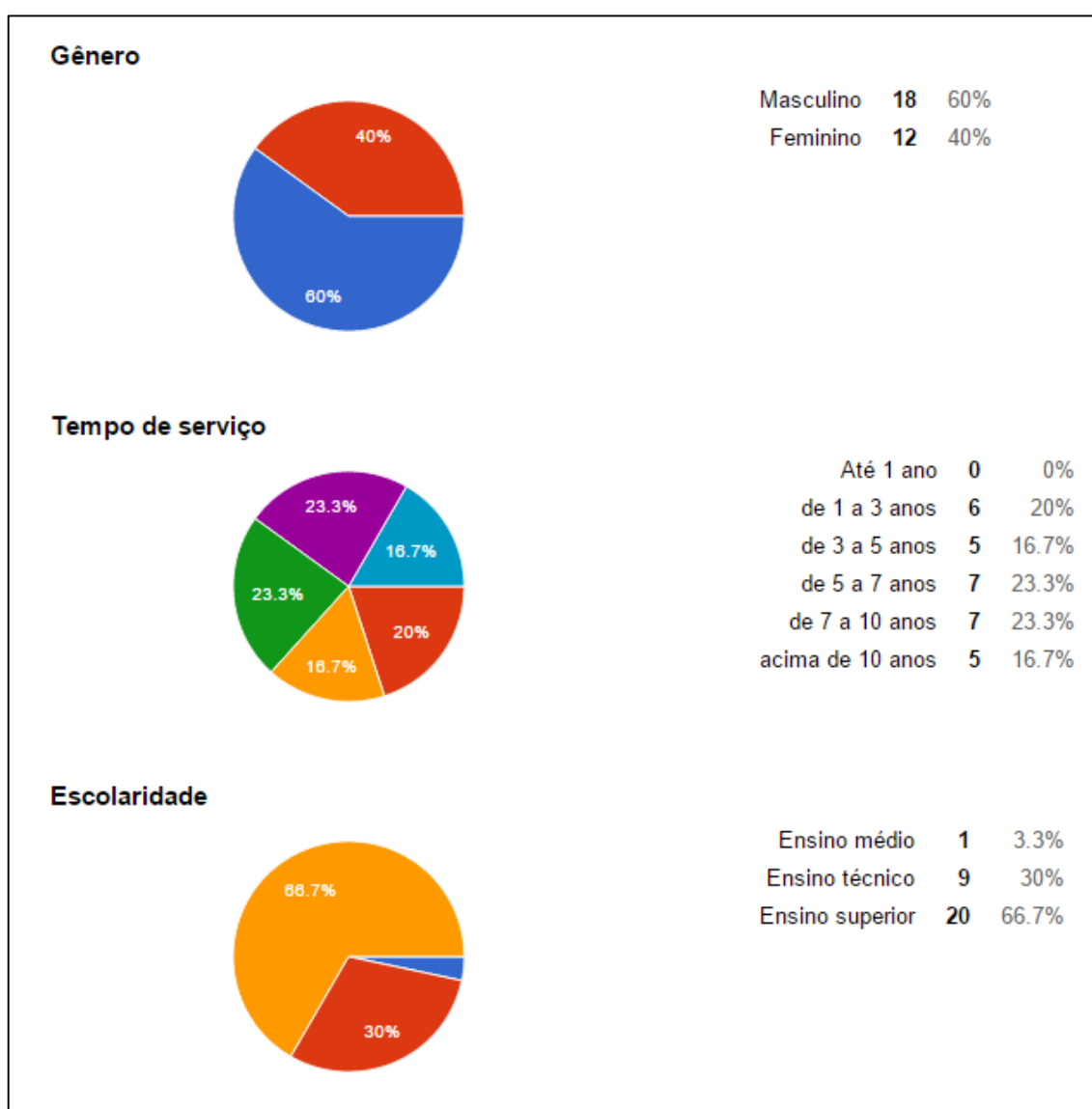


Figura 2 – Perfil dos colaboradores entrevistados
Fonte: Autoria própria

Na Figura 3 verifica-se nas questões 1 a 4 que, apesar do período de mudanças na qual a empresa está passando atualmente, os colaboradores estão conseguindo manter o ambiente saudável.

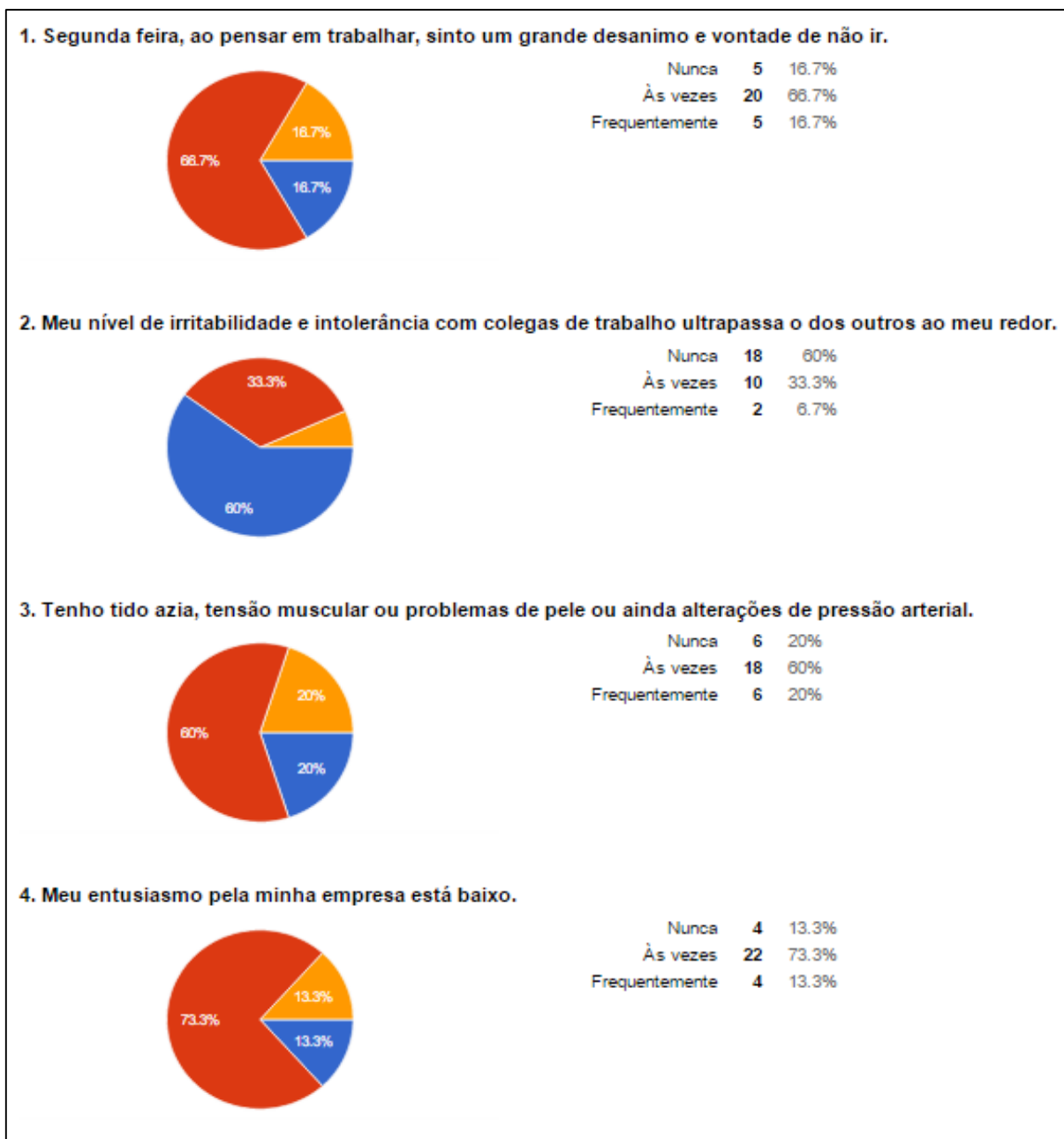


Figura 3 – Questões 1 a 4
Fonte: Autoria própria

De acordo com as respostas obtidas nas questões 1 a 4 nota-se que a maioria escolheu a opção “às vezes”, o que demonstra uma normalidade no nível de

estresse, segundo afirmam alguns autores citados nesta monografia, ou seja, aquele estresse positivo que impulsiona nos desafios da vida e trabalho.

Na Figura 4 nas questões 5 a 8 é verificado que o ambiente laboral é bem colaborativo, ou seja, os colaboradores com todas as suas diferentes características trabalham de forma a contribuírem para um ambiente agradável. A questão 7 chama a atenção, pois, aproximadamente 67% dos entrevistados sentem que a produtividade está menor do que antes. Vários fatores podem desencadear esta redução, por exemplo, o aumento de atribuições sem reflexos nos ganhos financeiros para o colaborador, a reestruturação da equipe, metas muito elevadas, atraso no pagamento de benefícios, ausência de plano de carreira para o crescimento profissional, etc.

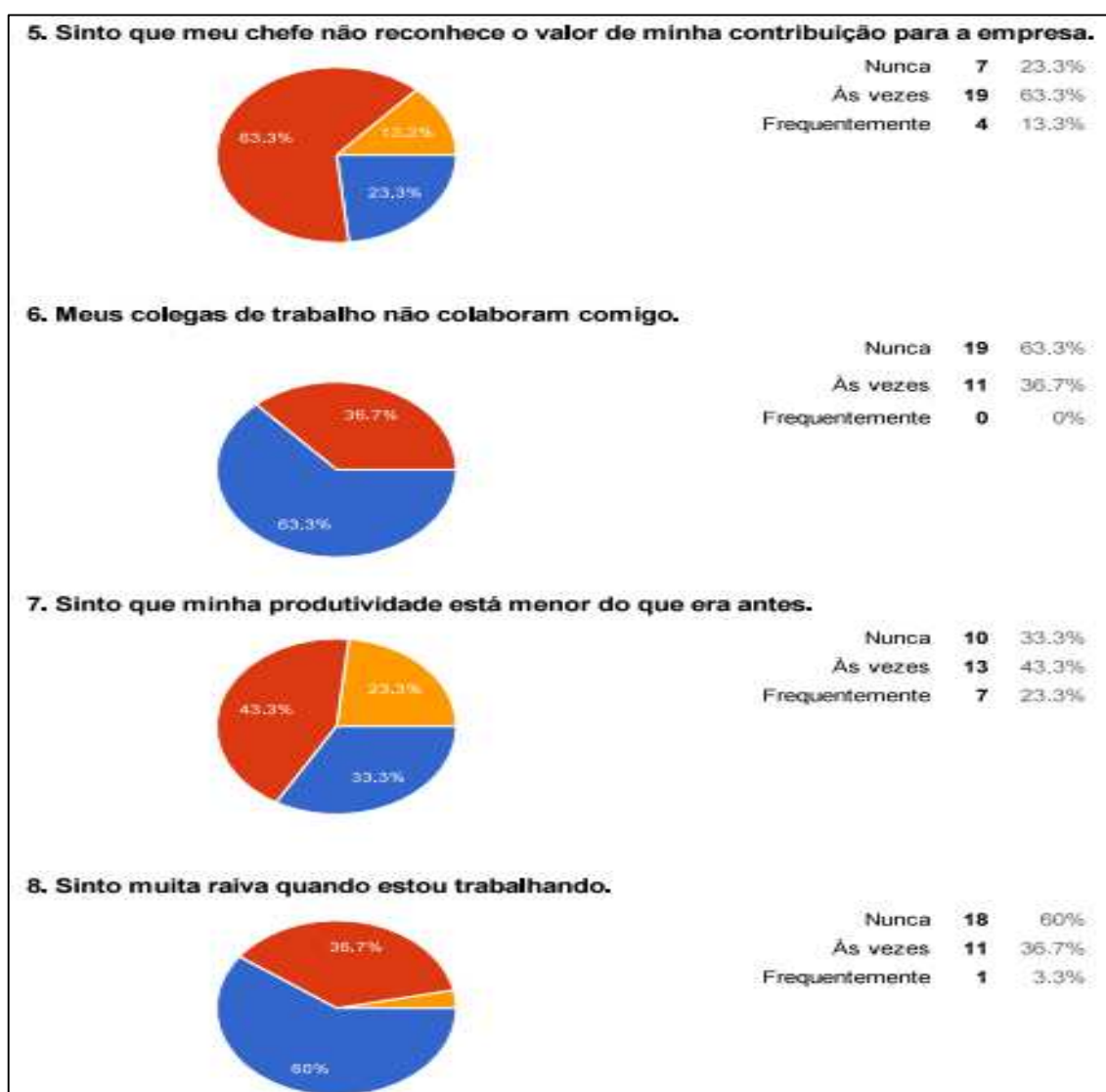


Figura 4 – Questões 5 a 8
Fonte: Autoria própria

Na Figura 5 é possível ver na questão 9 que a ansiedade (80%) no grupo de pesquisados é o que mais se destaca negativamente. As ansiedades no mundo atual são basicamente comuns a todos nós, pois está relacionada à expectativa de algo, ansiar é esperar; e num mundo onde tudo é muito rápido, e as respostas são para ontem, não há quem não seja pressionado por expectativas. Quando esta ansiedade se soma a diversas outras devida a outros fatores estressores ela deixa de ser "normal" e passa a ser doentia, pois produz desprazer ou sofrimento. É muito importante a diferenciação da causa da ansiedade – circunstancial, psicológica ou orgânica, pois o tratamento adequado dependerá de suas causas.

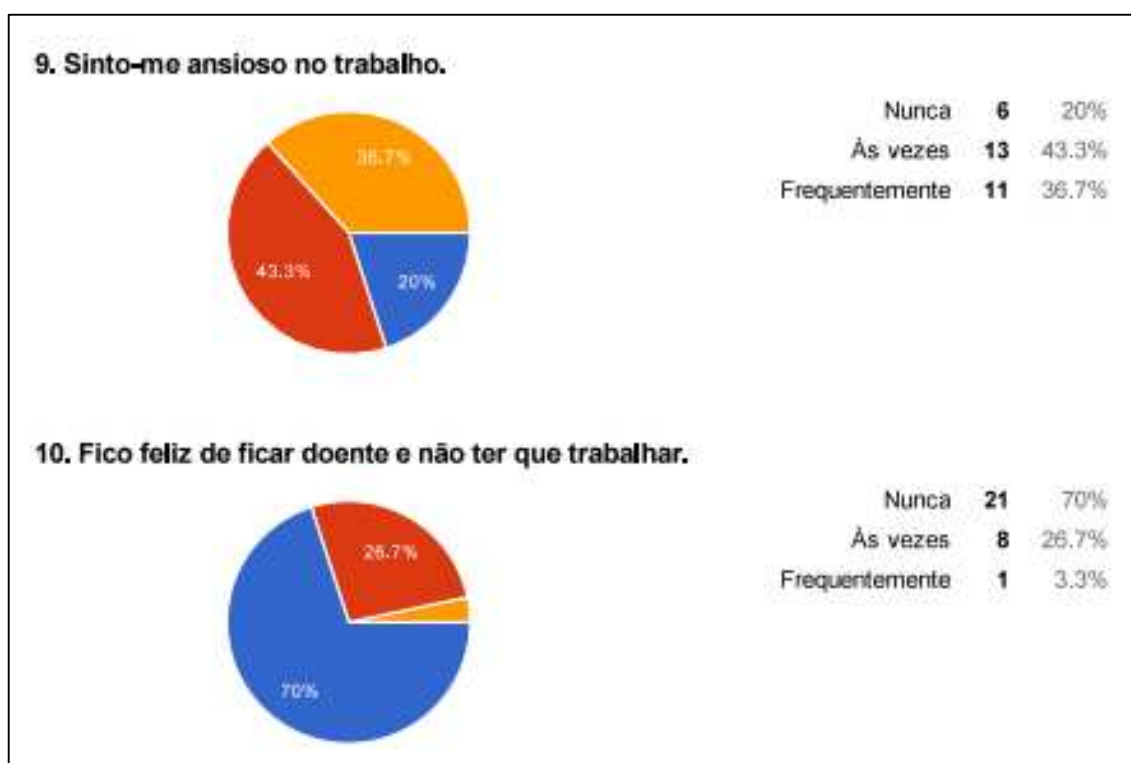


Figura 5 – Questões 9 e 10
Fonte: Autoria própria

Na questão 10 (Figura 5), concluindo a pesquisa que avalia o nível de estresse, constatou-se aproximadamente 97% dos pesquisados afirmam que felicidade não tem a ver com estar doente para não trabalhar.

Analisando as 10 primeiras questões utilizando a metodologia proposta pela Dra. Marilda Lipp, verificou-se que, no que diz respeito ao nível de stress, em média, 60% (Tabela 1) dos entrevistados conseguem lidar com a pressão do trabalho de modo adequado, ou seja, podem estar no estágio de resistência. De um modo geral

o estresse atinge diretamente a execução de atividades e desenvolvimento do trabalho. O potencial interno de cada colaborador deve ser conhecido pelo seu gerente, entendendo que a motivação e comprometimento estão diretamente relacionados ao desejo e perspectiva das pessoas com relação às funções que eles exercem.

Tabela 1 – Resumo da pesquisa que avalia o nível de estresse dos colaboradores

Questão	Respostas dos colaboradores	Porcentagem (%)
1	Às vezes	66
2	Nunca	60
3	Às vezes	60
4	Às vezes	73
5	Às vezes	63
6	Nunca	63
7	Às vezes	43
8	Nunca	60
9	Às vezes	43
10	Nunca	70

Fonte: Autoria própria

A segunda parte da pesquisa consiste em questões com o propósito de verificar em que nível motivacional encontram-se os colaboradores.

Na questão 11 (Figura 6) é possível confirmar que os projetistas avaliam que possuem mais tarefas do que deveriam. Pelo menos 63% (entre 7 e 9 pontos) acreditam que seus cargos agregam mais funções do que gostariam, em contrapartida, verifica-se nas questões 12 e 13 (Figura 6) um alto grau de satisfação dos pesquisados em relação às condições físicas de trabalho, bem como o prazer em trabalhar na empresa. Isto é reflexo da recente mudança na estrutura e local de endereço da empresa.

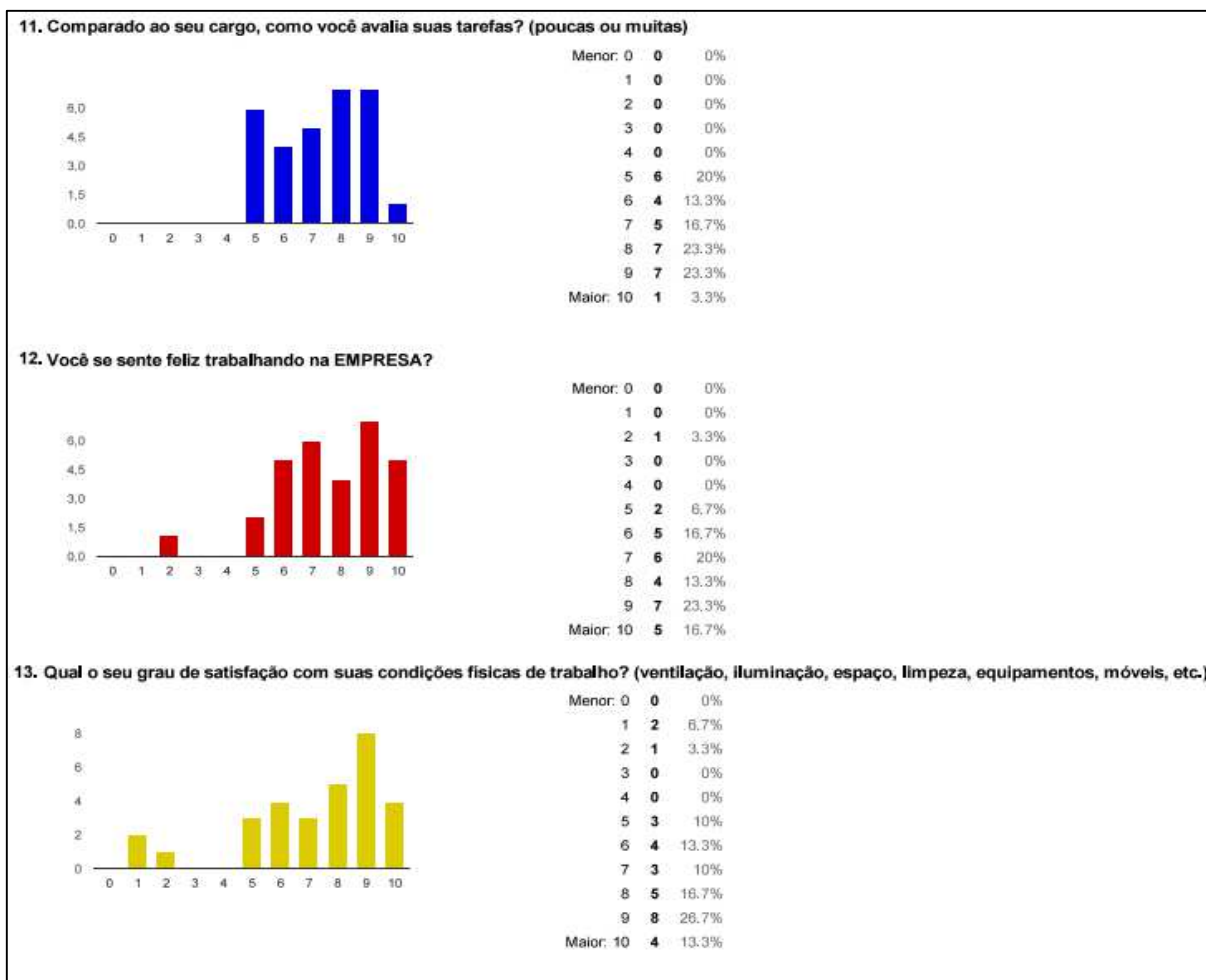


Figura 6 – Questões 11 a 13
Fonte: Autoria própria

Na questão 14 (Figura 7) é verificado que 67% (entre 7 e 9 pontos) dos entrevistados veem com importância as atividades de seus superiores. É um bom parâmetro e reflete nas questões 15 e 16 (Figura 7) na qual confirma que aproximadamente 83% (entre 7 a 10 pontos) entendem que a comunicação dos seus superiores é clara e objetiva. São pontos positivos e faz com que os colaboradores consigam bons resultados para empresa, uma vez que possuem apoio necessário dos seus superiores para realização de suas atividades.

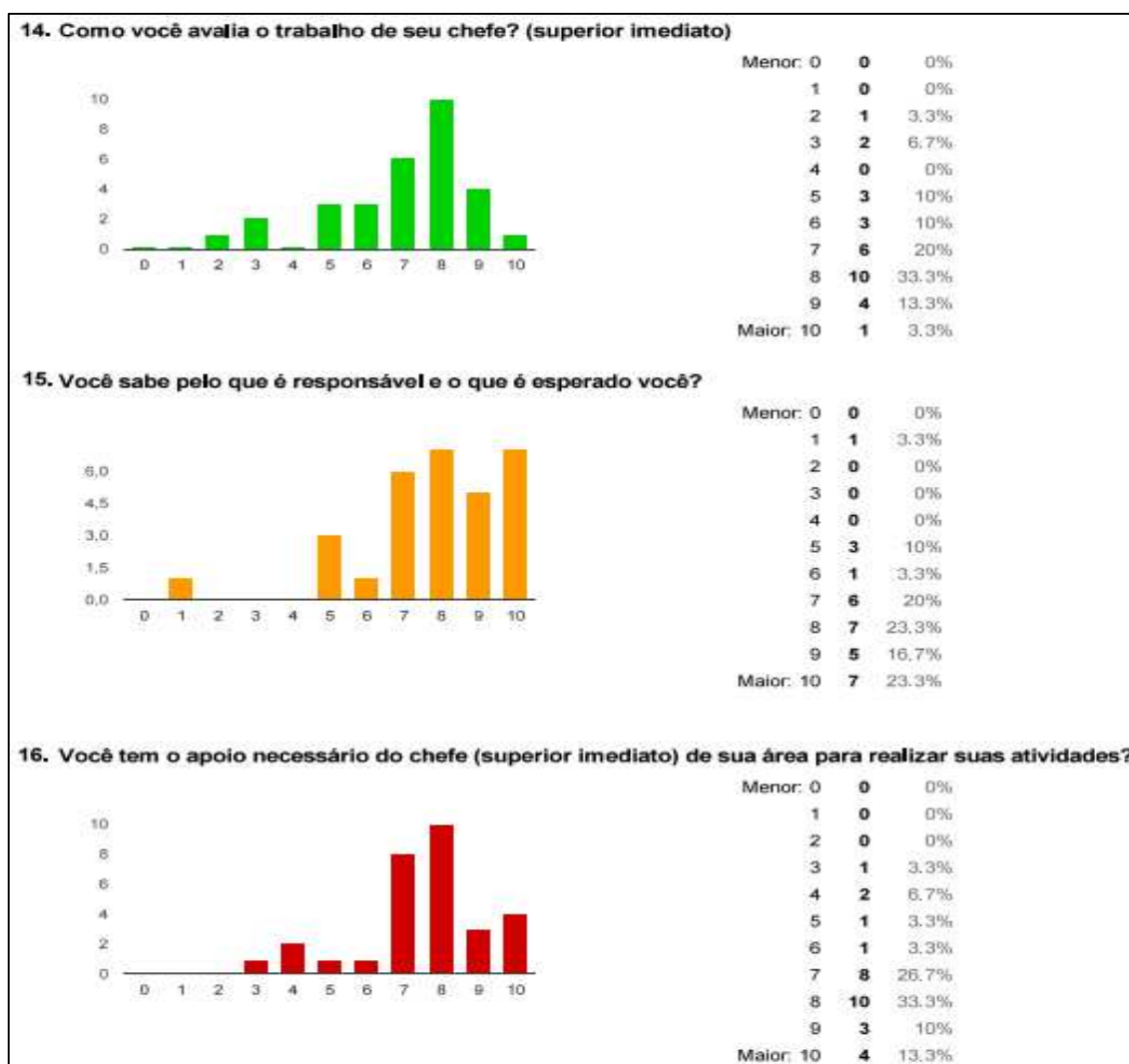


Figura 7 – Questões 14 a 16
Fonte: Autoria própria

Na questão 17 (Figura 8) o resultado não poderia ser diferente, pois deve-se levar em conta alguns fatores, por exemplo, o tempo de serviço, o grau de instrução, o cargo ocupado, etc., no entanto, cabe ao setor de recursos humanos estudar e definir um plano de cargos e salários compatível com as funções desempenhadas pelos profissionais da empresa.

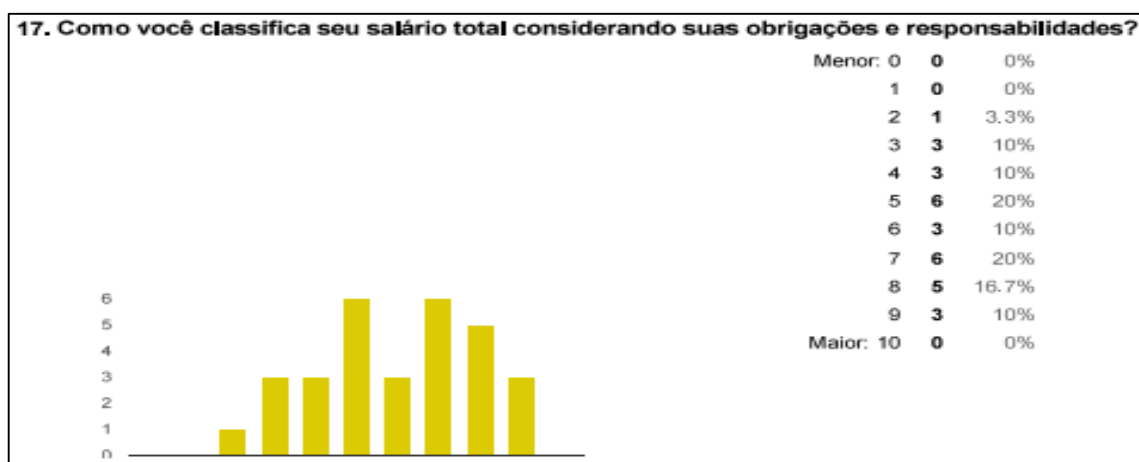


Figura 8 – Questão 17
Fonte: Autoria própria

Nas questões 18 e 19 (Figura 9) relacionadas ao desenvolvimento profissional, 87% dos entrevistados destacam-se pela capacidade motivacional da equipe ao lidar com situações de mudanças e pela busca dos seus sonhos.

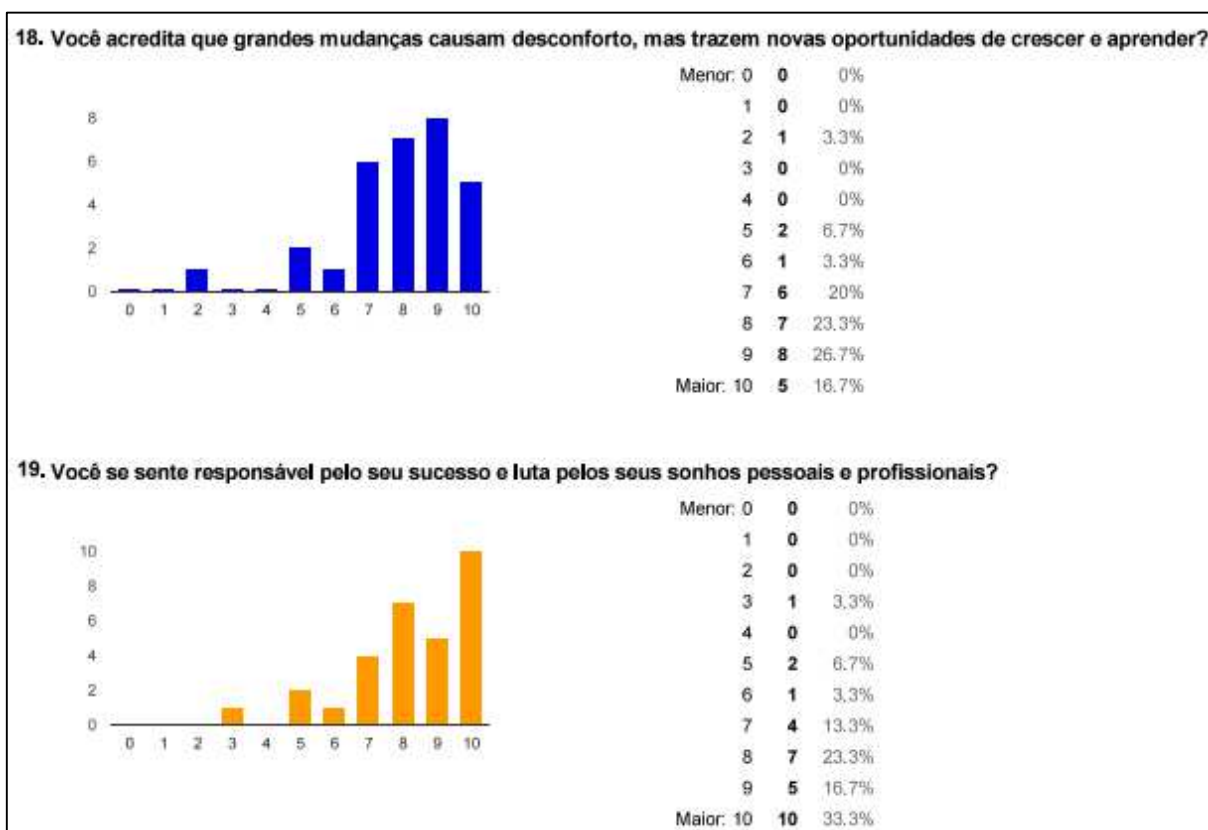


Figura 9 – Questões 18 e 19
Fonte: Autoria própria

Nas questões 20, 21 e 22 (Figura 10) referentes ao trabalho, vê-se claramente a satisfação dos colaboradores com a empresa. A identificação do profissional com o seu trabalho, o elevado nível de comprometimento e companheirismo entre os pares faz com que os envolvidos vejam sentido e tenham prazer no desempenho de suas atividades. A correta gestão das atividades de cada profissional dentro da carga horária estabelecida evita horas extras desnecessárias, absenteísmos e, ainda sim, resulta numa melhor qualidade de vida dentro e fora do ambiente laboral para o indivíduo.

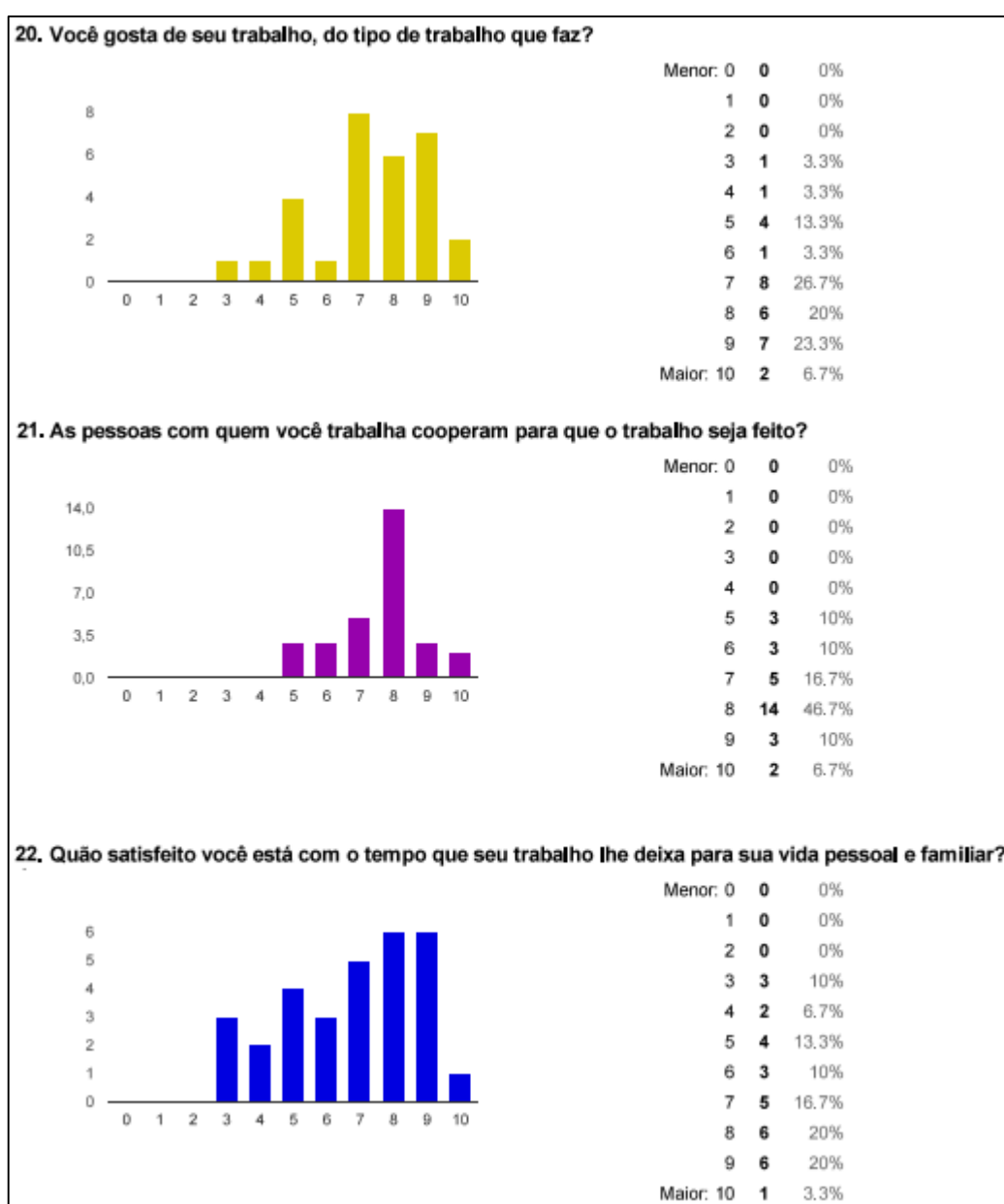


Figura 10 – Questões 20, 21 e 22
Fonte: Autoria própria

Tabulando os resultados da segunda parte da pesquisa, referente à análise dos níveis motivacionais dos colaboradores, verificou-se que 91% dos entrevistados, em média, estão com o índice de motivação acima dos 5 pontos, o que leva a confirmar que as necessidades básicas, de segurança e até as sociais, descritas por Maslow (apud HERSEY, 1986) atendem aos colaboradores desta empresa de projetos de forma aceitável.

5 CONCLUSÃO

Existem diversas maneiras para reduzir o *stress* e a desmotivação nas empresas, como por exemplo, manter um ambiente de trabalho organizado e saudável ergonomicamente, melhorando a interação entre os funcionários, adotando conceitos que possam incentivar positivamente o grupo, elaborar um plano de cargos e salários bem definido, entre outras ações possíveis.

Para que se atinja produtividade e com qualidade, é preciso que se tenha colaboradores com saúde. Em compensação, na grande maioria das vezes a organização atua de forma onde se pressiona demasiadamente o indivíduo, levando-o a estados de insatisfação, desmotivação e conseqüentemente doenças. Percebe-se ainda, que o número de doenças diretamente relacionadas com o estresse está aumentando, e, ao mesmo tempo, a preocupação com as formas de prevenção e cura. As necessidades de seus colaboradores é papel da organização entender e utilizá-las como ponto de apoio para melhorar a satisfação no trabalho.

Compete, portanto, aos gerentes e empresários contribuir com a motivação de seus colaboradores, garantindo um ambiente de trabalho agradável e ergonômico, reconhecendo o trabalho realizado, incentivando e apoiando a participação nas tomadas de decisões, oferecendo ferramentas, equipamentos e informações necessárias com clareza para a execução das tarefas do dia-a-dia.

Entretanto, não se pode esquecer que as recompensas básicas (salário, benefícios, etc.) precisam ser justas e bem definidas. A adoção dessas práticas contribui para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários uma vez que se valoriza o trabalho, estimula e aumenta o nível de responsabilidade. O desconhecimento sobre o que nos motiva é o grande problema de hoje.

Diante disto, cabem a todos os profissionais comprometidos com a saúde e qualidade de vida do trabalhador, comunicar-se e alertar os demais companheiros acerca da origem e sintomas do estresse ocupacional. É preciso ter em mente que a transformação das organizações e das pessoas que a integram é um longo caminho a percorrer, porém, como toda grande jornada, deve-se iniciar com um primeiro passo.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **O gerente e o estresse: Faça o estresse trabalhar para você.** 2ª edição Editora Jorge Zahar, 1990.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Ken. **Psicologia para administradores.** Editora EPU, São Paulo, 1986.

LIPP, M. E. N. **O stress está dentro de você.** São Paulo: Contexto, 2004.

LIPP, M. E. N. *et al.* **Diferenças em nível de estresse entre homens e mulheres na cidade de São Paulo.** Anais do I Simpósio sobre stress e suas implicações. Campinas: PUC, 1996.

LIPP, Marilda (org.). **O stress está dentro de você.** São Paulo: Contexto, 1999.

MELILLO, Aldo; OJEDA, E.N.Suárez (orgs.). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas.** Tradução: Valério Campos. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MENDES, Ana Magnólia; BORGES, Livia de Oliveira; FERREIRA, Mário Cesar. **Trabalho em Transição, Saúde em Risco.** Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2002.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração.** Editora Atlas, 5ª Edição, 1995.

PASQUINI, Anelise O.; ANDRADE, Fernanda A. de; SOUZA, Fernanda G. de; CASTRO, Mariana O. de. **Motivação no trabalho: um estudo no supermercado Pastorinho S/A.** 2005. 55f. TCC (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Presidente Prudente, Presidente Prudente, 2005.

RALHA-Simões, H. (2001). **Resiliência e desenvolvimento pessoal.** Em J. Tavares (Org.), **Resiliência e educação.** São Paulo: Cortez.

ROSSI, Ana Maria. **Stress e qualidade de vida no trabalho.** São Paulo. Editora Atlas, 2007.

TAMAYO, Álvaro (org.). **Cultura e Saúde nas Organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAVARES, J. **A resiliência na sociedade emergente**. Em J. Tavares (Org.), *Resiliência e educação* (pp.43-76). São Paulo: Cortez, 2001.

YUNES, M. A. M. & SZYMANSKI, H. **Resiliência**: noção, conceitos afins e considerações críticas. Em J.Tavares (Org.), *Resiliência e educação* (p. 13-42). São Paulo: Cortez, 2001.

ANEXO A – Pesquisa de campo

Esta pesquisa tem por objetivo diagnosticar a atual situação do estresse e motivação no trabalho dos colaboradores, e visa descobrir como a questão é tratada pela empresa. A pesquisa possui apenas finalidades acadêmicas, no entanto o diagnóstico é importante, pois poderá no futuro, servir de norteador para a empresa, caso deseje implantar programas motivacionais. A pesquisa é parte integrante da monografia do curso de **Especialização em Gerenciamento de Obras (XX GEOB 2014-2015)** de **Arthur Felipe Silva de Magalhães**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.

Todas as perguntas devem ser respondidas. Não é necessário identificar-se. Selecione apenas uma alternativa. Obrigado pela sua colaboração!

- Gênero:** Masculino
 Feminino
- Tempo de serviço:** Até 1 ano de 1 a 3 anos
 de 3 a 5 anos de 5 a 7 anos
 de 7 a 10 anos acima de 10 anos
- Escolaridade:** Ensino médio
 Ensino técnico
 Ensino superior

Questionário sobre estresse ocupacional (IPCS, 2013) – questões de 1 a 10:

1. **Segunda feira, ao pensar em trabalhar, sinto um grande desanimo e vontade de não ir.**
 A) Nunca
 B) Às vezes
 C) Frequentemente

2. **Meu nível de irritabilidade e intolerância com colegas de trabalho ultrapassa o dos outros ao meu redor.**
 A) Nunca
 B) Às vezes
 C) Frequentemente

3. **Tenho tido azia, tensão muscular ou problemas de pele ou ainda alterações de pressão arterial.**
 A) Nunca
 B) Às vezes
 C) Frequentemente

4. **Meu entusiasmo pela minha empresa está baixo.**
 A) Nunca
 B) Às vezes
 C) Frequentemente

5. **Sinto que meu chefe não reconhece o valor de minha contribuição para a empresa.**
A) Nunca
B) Às vezes
C) Frequentemente
6. **Meus colegas de trabalho não colaboram comigo.**
A) Nunca
B) Às vezes
C) Frequentemente
7. **Sinto que minha produtividade está menor do que era antes.**
A) Nunca
B) Às vezes
C) Frequentemente
8. **Sinto muita raiva quando estou trabalhando.**
A) Nunca
B) Às vezes
C) Frequentemente
9. **Sinto-me ansioso no trabalho.**
A) Nunca
B) Às vezes
C) Frequentemente
10. **Fico feliz de ficar doente e não ter que trabalhar.**
A) Nunca
B) Às vezes
C) Frequentemente

Nas próximas questões, marque um X na graduação que melhor represente sua opinião sendo: Para menor graduação 0 (zero) e maior 10 (dez). Caso você erre ao assinalar uma alternativa, faça um círculo na alternativa correta. Evite respostas em branco. Responda todas as questões.

Questionário sobre motivação (PASQUINI *et. al.*, 2005) – questões de 11 a 28:

GERAL

11. **Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas? (poucas ou muitas)**
(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
12. **Você se sente feliz trabalhando na EMPRESA?**
(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
13. **Qual o seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho? (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, móveis, etc.)**
(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

LIDERANÇA

14. Como você avalia o trabalho de seu chefe? (superior imediato)

(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

15. Você sabe pelo que é responsável e o que é esperado de você?

(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

16. Você tem o apoio necessário do chefe (superior imediato) de sua área para realizar suas atividades?

(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

SALÁRIO E BENEFÍCIOS

17. Como você classifica seu salário total considerando suas obrigações e responsabilidades?

(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

DESENVOLVIMENTO (CAPACITAÇÃO) E PROCESSO DE MUDANÇAS

18. Você acredita que grandes mudanças causam desconforto, mas trazem novas oportunidades de crescer e aprender?

(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

19. Você se sente responsável pelo seu sucesso e luta pelos seus sonhos pessoais e profissionais?

(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

TRABALHO

20. Você gosta de seu trabalho, do tipo de trabalho que faz?

(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

21. As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito?

(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

22. Quanto satisfeito você está com o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida pessoal e familiar?

(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)