

**AYLINE ARIENNE DOS SANTOS SOARES**

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS  
COLABORADORES ESTUDO DO CASO:  
SOCIEDADE ABOVERDEANA DE TABACOS, SA**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Isabel Alves Duarte**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa**

**2015**

**AYLINE ARIENNE DOS SANTOS SOARES**

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS  
COLABORADORES ESTUDO DO CASO:  
SOCIEDADE ABOVERDEANA DE TABACOS, SA**

Dissertação defendida em prova pública na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 31 de Agosto de 2015, perante o júri, nomeado por despacho nº311/2015, de 31 de Agosto de 2015 com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor Antóni Augusto Teixeira da Costa.

Arguente: Professora Doutora Felipa Cristina Lopes dos Reis

Orientadora: Professora Doutora Maria Isabel Alves Duarte

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa**

**2015**

*Não me curvaria diante de nenhuma autoridade política e de nenhuma celebridade, mas me curvaria diante de todos os PROFESSORES e ALUNOS do mundo, pois são eles que podem mudar o teatro social, são atores insubstituíveis.*

Augusto Cury

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela vida e saúde que me concedeu até chegar à esta fase, juntamente com meus Pais pelo apoio incondicional.

Ao meu orientador, Doutor Arlindo Vera Cruz, pela dedicação, determinação e esforço em ajudar-me a superar todas as dificuldades.

Em especial, agradeço a minha família, especialmente os meus pais e os meus irmãos pelo apoio e pelos incentivos constantes de ultrapassar cada dificuldade encontrada desde o começo desta caminhada.

À empresa Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, SA, em especial á Directora de Recursos Humanos, Dra. Paula do Rosário, pela grande colaboração e apoio em fornecer informações importantes para a realização desse trabalho.

À entidade acolhedora e a todos os professores, colegas e amigos, por me ajudarem a enriquecer os meus conhecimentos e experiências até chegar à esta fase.

Agradeço também ao meu coordenador Doutor António Costa em apoiar e incentivar no que fosse preciso durante os anos do curso.

De uma forma geral, muito obrigado a todos os que me ajudaram a enfrentar este desafio, a encorajar-me sempre, dando força, de uma forma ou de outra tentaram sempre suavizar as minhas dificuldades.

Muito obrigado a todos!

## RESUMO

O presente trabalho intitulado “MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES, Estudo do Caso SOCIEDADE CABOVERDEANA DE TABACOS, SA” (SCT, SA) é parte Integrante dos requisitos para Obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas pela Universidade Lusófona de Portugal.

O nosso estudo realizado na SCT, SA., cujo objectivo foi analisar os factores determinantes no aumento de estímulos, da satisfação e da motivação no trabalho dos colaboradores na referida empresa.

Há uma crise geral de satisfação e motivação que afecta as diversas categorias profissionais dificultando a Gestão de qualquer actividade humana quando o trabalho perde completamente o sentido. Diante deste cenário procura-se analisar a questão da Satisfação e Motivação no seio dos ambientes organizacionais através de uma caminhada por diversas teorias, pesquisas e estudo sobre o Tema.

A nossa pesquisa é empírica, utilizamos a metodologia descritiva aplicada, qualitativa e quantitativa, apoiadas na observação directa, revisões bibliográficas e documental indirecta publicada em livros, revistas, materiais acessíveis ao público e colectados em fontes primárias e secundárias.

A obtenção dos resultados obtidos na pesquisa da empresa encontrará a melhor forma de estruturar programas de incentivos que venham a melhorar a qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente funcionários motivados, aumentando a satisfação e a produtividade.

**Palavras-Chave:** Colaboradores, Motivação, Produtividade, Satisfação e Relações interpessoais.

## **ABSTRACT**

The present work entitled "MOTIVATION AND SATISFACTION OF COLABORADORS: study of case - CAPEVERDEANA SOCIETY OF TOBACCOS," (SCT) it is Integral part of the requirements for Obtaining of Master's degree In Administration of Companies for the Lusophona University of Portugal.

Our case study was accomplished in SCT, whose the objective was to analyze the decisive factors in the increase of incentives of the satisfaction and motivation in the collaborators' work in the referred company.

There is a general crisis of satisfaction and motivation that affects the several professional categories and it becomes difficult to manage any human activities when the work loses the sense completely. Before this scenery it tried to analyze the subject of the Satisfaction and Motivation in the breast of the organizational atmospheres through a walked by several theories, researches and study on the Theme.

Our research is empiric, we used the applied, qualitative and quantitative descriptive methodology, leaning in the direct observation, bibliographical revision and documental published in books, magazines and material accessible to people, publish and collected in primary and secondary sources.

The port of the results obtained in the research, the company will find the best form of structuring programs of incentives to come to improve the life quality in the work and consequently motivated employees increase the satisfaction and the productivity.

**KEY WORDS:** Collaborators, Dynamic of groups, Motivation, Productivity and Satisfaction, interpersonal Relationships.

## **ABREVIATURAS**

SCT, S A      Sociedade Cabo-verdeana de Tabacos, Sociedade Anónima.

PE              Planeamento Estratégico

QVT            Qualidade de Vida no Trabalho

INTRODUÇÃO .....	11
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	15
1.3 OBJECTIVOS GERAIS E ESPECIFICOS .....	16
1.4 METODOLOGIA .....	17
1.4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	19
1.4.2 TRATAMENTO DE DADOS .....	19
1.4.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	19
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	20
<b>CAPITULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>21</b>
2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	21
2.1.1 CONCEITO DE SATISFAÇÃO .....	25
2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E CONCEITO DE MOTIVAÇÃO .....	26
2.3 BREVE HISTORIAL DAS RELAÇÕES HUMANASE COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES .....	29
2.3.1 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW E TEORIA DOS DOIS FACTORES DE FEDERICK HERBERG .....	30
2.3.2 A TEORIA DE DOIS FATORES DE HERZBERG.....	32
2.3.3 A TEORIA DE MCGREGOR.....	34
2.3.4 A TEORIA DAS TRÊS NECESSIDADES DE McCLELLAND E TEORIA DE FIXAÇÃO DOS OBJECTIVOS .....	37
2.3.5 A TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM.....	38
2.4 LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO .....	40
2.5 PRODUTIVIDADE.....	45
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>49</b>
3.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO .....	49
3.1.1 LOCALIZAÇÃO.....	49
3.1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	49
3.1.3 VISÃO, MISSÃO, OBJECTIVOS, ESTRATÉGIAS E VALORES .....	50
3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	57
3.3 AMBIENTE DE TRABALHO.....	59
3.4 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	61

3.5	RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	62
3.6	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	63
3.7	ADEQUAÇÃO DO TRABALHO E REMUNERAÇÃO .....	64
3.9	TOMADA DE DECISÕES .....	66
3.10	PREPECTIVAS DE CRESCIMENTO .....	66
3.11.1	METODOLOGIA DA IMPLEMENTAÇÃO .....	67
	<b>CAPITULO IV – ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>75</b>
4.3	SUGESTÕES .....	107
	CONCLUSÃO .....	109
	BIBLIOGRAFIA.....	111

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Sexo .....	75
Tabela 2 - Faixa Etária.....	76
Tabela 3 - Estado Civil .....	77
Tabela 4- Escolaridade .....	78
Tabela 5 - Tempo de Emprego .....	79
Tabela 6 - Tratamento de Funcionário .....	81
Tabela 7- Realização Profissional .....	82
Tabela 8 - Gosta do que faz .....	83
Tabela 9 - Condições Melhoria de Empresa.....	84
Tabela 10 - Principais razões pelas quais trabalha na empresa .....	85
Tabela 11 - Indique os principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho .....	86
Tabela 12 - Satisfação na empresa .....	87
Tabela 13 - Ambiente Interpessoal.....	88
Tabela 14 - Segurança no Emprego por sector.....	89
Tabela 15 - Segurança no Emprego.....	91
Tabela 16 - Idealização futura .....	92
Tabela 17 - Condições ambientais satisfatórias .....	94
Tabela 18 - Como você considera o seu ambiente de trabalho?.....	95
Tabela 19 - Como você considera o seu ambiente de trabalho?.....	96
Tabela 20 - Salário satisfaz necessidades básicas .....	97
Tabela 21 - Satisfação em Relação ao salário .....	98
Tabela 22 - Condições físicas de trabalho são satisfatórias .....	99
Tabela 23 - Equipamentos utilizados na empresa .....	100
Tabela 24 - Instalações do refeitório .....	101
Tabela 25 - Qualidade no trabalho x quantidade .....	102
Tabela 26 - Qualidade no trabalho x quantidade.....	103
Tabela 27 - Sente Valorizado e reconhecido pelo líder.....	104

## Índice de gráficos

Gráfico 1- Sexo.....	75
Gráfico 2 - Faixa Etária .....	77
Gráfico 3 - Estado Civil.....	78
Gráfico 4 - Escolaridade .....	79
Gráfico 5 - Tempo de Emprego .....	80
Gráfico 6 - Tratamento de Funcionário .....	81
Gráfico 7 - Realização Profissional .....	82
Gráfico 8 – Gosta do que faz .....	84
Gráfico 9- Factores que geram mais insatisfação no seu trabalho .....	87
Gráfico 10- Satisfação na Empresa .....	88
Gráfico 11 - Ambiente Interpessoal.....	89
Gráfico 12 - Segurança no Emprego por sector .....	90
Gráfico 13 - Segurança no Emprego .....	92
Gráfico 14 - Idealização futura.....	93
Gráfico 15 - Condições satisfatórias .....	94
Gráfico 16 - Remuneração é Adequada ao Trabalho .....	96
Gráfico 17 - Salário satisfaz necessidades básicas .....	97
Gráfico 18 - Satisfação em Relação ao salário .....	98
Gráfico 19 - Condições físicas de trabalho são satisfatórias .....	99
Gráfico 20 - Instalações do refeitório .....	102
Gráfico 21 - Qualidade no trabalho X quantidade.....	103
Gráfico 22 - Reconhecimento e Valorização no trabalho.....	104
Gráfico 23 - Sente Valorizado e reconhecido pelo líder .....	105

## INTRODUÇÃO

Face às novas perspectivas da actual conjuntura da sociedade humana, percebe-se que a satisfação e motivação dos colaboradores é um dos temas da actualidade que está sendo mais explorada dentro das organizações e da administração, está directamente ligada a esta abordagem, pois os administradores são os responsáveis em adequar as empresas a esta realidade com vista a atender as exigências e constantes mudanças sociais, onde os colaboradores deixaram de ser vistos como uma ferramenta e passaram a ser analisados como um ser que possui desejo, que precisam ser satisfeitos.

Com o processo da globalização e a grande competitividade do mercado as empresas foram obrigadas a adoptar uma nova visão em relação a seus colaboradores, visto que a satisfação e a motivação elevam o alcance dos objectivos da empresa, aumentando a lucractividade. Nessa óptica, quando a empresa investe em programas de relacionamento directo de qualidade com o funcionário, consegue com mais rapidez e eficácia atingir o seu crescimento económico, social e principalmente alcançar o domínio do mercado do seu ramo de actividade.

Dentro da nova visão da gestão de pessoas é necessário manter a satisfação e a motivação de seus colaboradores, o que não é uma tarefa fácil, pois precisa-se de cuidados especiais estabelecidos através do relacionamento empregado e empregador e de programas de satisfação e motivação.

Para que a empresa Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos consiga atingir o grau de satisfação e motivação, é necessário que seus colaboradores sintam-se bem no local de trabalho e estejam satisfeitos com a tarefa que realizam. Considerando que a satisfação e motivação são de extrema importância para a gestão da empresa, procurou-se trabalhar os conceitos principalmente das relações humanas que priorizam a motivação humana para buscar ou alcançar a satisfação.

O trabalho sempre existiu, desde o momento que o homem começou a transformar a natureza e todo o ambiente que o rodeia, criando ferramentas, com o objectivo de buscar o aumento da produtividade no trabalho através da distribuição de tarefas entre os indivíduos ou grupos sociais onde está inserido.

Dessa forma, actualmente o trabalho na vida do ser humano ocupa um espaço muito importante, pois uma grande parte do tempo da vida das pessoas é passada dentro das

organizações. Logo o local de trabalho tem extrema relevância nas satisfações humanas. No entanto, apesar de tantos estudos e pesquisas sobre a satisfação e motivação ainda encontra-se pessoas desmotivadas e insatisfeitas e isso influencia nos resultados da empresa.

Funcionários satisfeitos e motivados que trabalham em um ambiente agradável e harmonioso, sem dúvida eleva o comprometimento das pessoas com a empresa gerando um sentimento de valorização profissional e conseqüentemente aumento da produtividade. Muitas empresas perdem alguns dos seus colaboradores competentes pelo facto de não conhecerem os factores influentes da satisfação e motivação dos mesmos, por não darem importância ao clima organizacional dentro do local onde a actividade está sendo desenvolvida. Na medida em que se conhece o clima organizacional é possível implantar melhorias que proporcionam o bem-estar no ambiente de trabalho.

Vários estudos têm demonstrado que a motivação promove comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia individual e organizacional como por exemplo; (e.g., Gagné & Deci, 2005; Islam & Ismail, 2008; Lord, 2002; Maciel & Sá, 2007; Mitchell, 1982). Tal como a motivação, também a satisfação com o trabalho tem vindo a ser associada ao desempenho individual e organizacional (e.g., Chaudhury & Banerjee, 2004; Mahmood et al, 2011; Saleem et al, 2010).

Daí, a razão da necessidade de pesquisar e criar as bases de informações para identificar e compreender os pontos positivos e negativos para a empresa a fim de implementar melhorias que contribuam para elevar a satisfação e motivação.

## **CAPITULO I**

### **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA**

O estudo da satisfação e motivação no trabalho, ainda são temas que estão sendo exploradas e muito valorizadas nas organizações, devido às suas complexidades e habilidades para enfrentar os problemas decorridos da insatisfação.

Actualmente, os ambientes sofrem constantes mudanças e intensa competitividade que podem ser observadas por meio dos processos de reestruturação organizacional, procurando adapta-los às novas necessidades individuais e/ ou outros grupos de trabalho na organização para manter a sua lucractividade. Por este motivo, as organizações passam a exigir maior desempenho dos seus colaboradores em referência ao volume e qualidade de trabalho e à variedade das tarefas executadas. Isso expõe a relação Empresa X - Colaborador a um desgaste crescente em relação à satisfação no ambiente de trabalho.

A satisfação e a motivação dentro do ambiente de trabalho devem ser estudadas para averiguar quais as essenciais necessidades do trabalhador na organização, e, de que forma pode influencia-las no comportamento do mesmo, favorecendo o seu crescimento profissional e melhorando seu relacionamento no ambiente de trabalho. A satisfação e a motivação vêm se tornando exigências dentro das organizações bem sucedidas, pois pode afectar o compromisso ou o comprometimento do funcionário com a tarefa, com a organização e com os clientes. Por este motivo as empresas preocupadas em criar um ambiente agradável oferecem uma série de benefícios sociais, financeiros, investindo na motivação e no comprometimento de seus funcionários, através dos conceitos de qualidade de vida no trabalho.

Dessa forma a satisfação assume um papel importante de estudo e pesquisa, dando maior ênfase aos campos da Administração, Psicologia, Sociologia e Antropologia. A Administração aborda a satisfação do trabalho como factor preponderante para a obtenção e aumento dos lucros, através da inter-relação do ambiente físico, estados emocionais e a satisfação do trabalhador. Em relação à psicologia, por sua vez, focaliza o comportamento do

ser humano, para medir, explicar e por vezes modificar este comportamento, suas atitudes, motivação, percepção e a aprendizagem para melhoria nas condições de trabalho dos funcionários dentro da organização explicando como a infra-estrutura física da empresa afecta a satisfação no trabalho. A Sociologia foca os seus estudos no inter-relacionamento das pessoas e Antropologia faz os estudos das sociedades para compreender os seres humanos e suas actividades.

Para *Schwitt* (2011,p.39) a motivação caracteriza-se como um amplo campo de estudo e em crescente produção. A temática vem sendo discutida sob diversas perspectivas e enfoques, desde as primeiras teorias motivacionais, de carácter comportamentalista, desde do inicio do sec. XX até às teorias contemporâneas, de matriz sócio-cultural e sócio-cognitiva.

A importância em pesquisar a satisfação e a motivação dentro da SCT reside em identificar questões norteadoras que oferecerão os subsídios para o objetivo do projeto, que relacionará os factores determinantes para a promoção da satisfação e motivação no trabalho dos colaboradores no sector operacional da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos.

### **Pergunta de partida**

Além da remuneração, quais são os factores determinantes para aumento de estímulos da satisfação e motivação no trabalho dos colaboradores na Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos?

### **Hipóteses**

- **Hipótese 1** - Os factores determinantes que promovem a satisfação e motivação dos colaboradores da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos são: Infra-estrutura física, Ambiente de trabalho, Remuneração diferenciada por produtividade.
- **Hipótese 2** -Outras causas que também podem harmonizar a satisfação e motivação dos colaboradores da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos são: Adequação do trabalho, Reconhecimento e valorização profissional, Perspectivas de crescimento.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha da temática em questão “satisfação e motivação na Sociedade Caboverdeana de Tabacos” é um tema que está sendo valorizada pelos gestores da SCT e pelos profissionais da administração. A satisfação e motivação está directamente relacionada às necessidades individuais de cada colaborador pelo que e a empresa precisa estar atenta a estas necessidades, já que a partir da identificação de tais necessidades poderá desenvolver estratégias para maximizar a satisfação e a motivação de seus colaboradores.

Existem alguns factores que contribuem para a satisfação e motivação dos indivíduos, entre os quais, o desenvolvimento profissional, pois, não se trata apenas de um salário melhor ou de uma promoção, mais sim, de evoluir do ponto de vista de aprendizado dentro da organização. O desenvolvimento profissional acarreta uma imagem positiva para a empresa e seus colaboradores, garantindo assim a ideia de responsabilidade e comprometimento da organização.

A satisfação e motivação é um tema sempre presente de relevância nas organizações, pois de uma forma ou outra modifica a vivência dos colaboradores, influenciando na produtividade e diminuindo a probabilidade de acidentes e/ou doenças do trabalho. A satisfação e motivação do profissional podem ser dificilmente diagnosticadas, devido ao facto de que o comportamento humano é resultado de necessidades que em alguns casos podem ser desconhecidas do próprio indivíduo.

É importante a empresa conhecer os resultados da pesquisa, pois através das análises das respostas e justificativas dos empregados, a empresa implantará programas de incentivos formativos e financeiros, que poderá resultar no aumento na produção e nos lucros. Em relação aos empregados é importante porque terão as suas necessidades básicas mapeadas, oferecendo possibilidade de que os gestores possam satisfazê-las.

Existe ainda um mundo desconhecido no vasto campo da motivação e satisfação, mas não há convicção de que a motivação é sim uma ferramenta importante para sobrevivência das organizações. Desse modo, ainda não foi suficiente para que os autores chegassem a um consenso e definissem quais os factores determinantes e influenciadores da satisfação e motivação para a organização e colaboradores. Actualmente a satisfação e motivação não está relacionada apenas com o salário, mas também com o desenvolvimento pessoal e profissional que consequentemente afecta a sociedade.

A empresa está no processo de mudança investindo em tecnologia e capacitação profissional para aumentar a produção através do desempenho dos profissionais habilitados na execução da tarefa. Ora bem, questionamos se com essas medidas, a empresa aumentará a competitividade e a sua participação no mercado. Pois, no nosso entender, influenciará directamente no aumento do lucro e em novos desafios para seu crescimento industrial no segmento de mercado do qual actua, de onde emerge na necessidade de estudar profundamente o comportamento motivacional.

É de suma relevância este estudo, pois através da análise dos resultados obtidos a organização poderá implantar programas de incentivos motivacionais que contribuirá para o melhor desempenho dos colaboradores. Percebe-se que muitas empresas não enfatizam a satisfação no ambiente de trabalho focalizando apenas o seu crescimento económico, logo, surge a necessidade da pesquisa para conhecer melhor o seu ambiente de trabalho.

Segundo *Wagner III e Hollenbeck* (1999, p. 121), a satisfação no ambiente de trabalho pode ser caracterizada como “*um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho*”. Neste ponto de vista as pessoas felizes e satisfeitas com o trabalho produzem mais e melhor, ou seja, se a empresa der espaço, oportunidade e se preocupar com o nível de satisfação dos seus colaboradores, estimula um ambiente propício para o alcance de resultados mais satisfatórios.

## **1.2 OBJECTIVOS GERAIS E ESPECIFICOS**

### **Objectivo Gerais**

- Analisar quais factores determinantes para a promoção da satisfação e motivação no trabalho dos colaboradores no sector operacional da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, além da remuneração, valorização profissional e perspectivas de crescimento.

### **Objectivos Específicos**

- Identificar de que forma a infra-estrutura do ambiente físico do sector operacional influencia na satisfação dos colaboradores dentro da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos.

- Observar e estudar se o ambiente de trabalho no sector operacional da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos pode afectar o desempenho dos seus colaboradores na organização e levá-los à satisfação.
- Averiguar se a remuneração diferenciada de produtividade é uma estratégia interna adequada e utilizada pela Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos para influenciar na satisfação e motivação dos seus colaboradores.

### **1.3 METODOLOGIA**

A metodologia da nossa pesquisa ocupou-se de um estudo de caso, método empírico, aplicado-descritivo, com combinação de metodologias qualitativa e quantitativa, apoiado nas técnicas de observação directa, revisão bibliográfica, documental indirecta publicado em livros, revistas e material acessíveis ao publico e colectados em fontes primárias e secundárias, estruturado da seguinte forma:

Em relação aos procedimentos metodológicos, o trabalho apresentar-se-á mediante um estudo de caso que, por seu turno, se caracteriza de acordo com Raupp e Beuren (2003, p.84) citado por Maria Wagner (2008) pelo estudo concentrado de um único caso, o qual é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos de um determinado caso específico.

A pesquisa desenvolvida foi de campo, por ser uma investigação empírica realizada dentro do próprio local onde ocorre o fenómeno do objecto de pesquisa, por isso a pesquisa foi realizada dentro da empresa em estudo, para avaliar os factores que motivam a satisfação no trabalho. A pesquisa ajudou no desenvolvimento do estudo, foi baseada em material publicado em livros, revistas e material acessíveis ao público e colectados em fontes primárias e secundárias, anteriormente estudadas e investigadas.

A referida pesquisa é de natureza aplicada, segundo Vergara (2003, p. 47), é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas, mais imediatos ou não, e, possui finalidade prática. A pesquisa procura levantar informações que possibilitem estudar a Satisfação e Motivação dos colaboradores na Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, SA.

Ainda a mesma autora chama atenção para a necessidade de classificar a pesquisa sobre dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Desta forma, o referente estudo, classifica-se quanto aos fins como uma pesquisa aplicada-descritiva e quanto aos meios de campo e bibliográfico. Para Vergara (2003) quanto aos fins trata-se de uma pesquisa descritiva que evidencia as características de uma determinada população, onde também pode

estabelecer as diferenças existentes entre as variáveis e definir a sua natureza visando descrever as percepções, expectativas e sugestões. Portanto a pesquisa descreverá e identificará os factores determinantes para a promoção da satisfação e motivação dos colaboradores do sector operacional da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, S.A.

Em relação ao tipo de abordagem a pesquisa foi desenvolvida num âmbito quantitativo que se define como o próprio termo indica, significa quantificar opiniões dados nas formas de colecta de informações e foram colhidos através de informações na empresa na qual foi realizada a pesquisa sobre o tema abordado utilizando recursos técnicos e estatísticos.

A análise qualitativa possibilitará a compreensão dos resultados colectados na empresa (OLIVEIRA, 2002). Deste modo, o método quantitativo e qualitativo possibilitará uma investigação e análise entre os motivos que levam à satisfação e motivação dos colaboradores da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, S.A

As técnicas serviram de base para alcance da pesquisa realizada e corresponderá, portanto à etapa da colecta de dados. Será utilizada documentação indirecta que terá como base uma pesquisa bibliográfica elaborada a partir de material já publicado, constituído por livros, revistas e materiais acessíveis ao público e ainda colectados em fontes primárias e secundárias que foram estudadas e investigadas anteriormente, acompanhado de um estudo de caso. Tem como objectivo conhecer diferentes formas de contribuição científica que servirá de apoio para o desenvolvimento da pesquisa sobre a satisfação e motivação no trabalho.

A pesquisa é bibliográfica, porque segundo Cervo e Bervian (1993 apud Raupp; Beuren, 2006, p. 86) explicam um problema a partir de referências teóricas publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Considera-se que há três elementos fundamentais para a indução: observação dos fenómenos, onde os fatos foram analisados com finalidade de descobrir as causas de sua manifestação; descoberta das relações entre eles por intermédio de comparação e aproximar os fatos com os fenómenos para descobrir a relação constante entre eles, e a generalização da relação entre os fenómenos e factos semelhantes (LAKATOS, 2003).

As técnicas de documentação bibliográfica serviram de base para o alcance dos objectivos da pesquisa e corresponderam à parte prática da colecta de dados.

### **1.3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

O universo da pesquisa está constituído por 42 colaboradores, na qual todos os elementos desse universo participaram no questionário, onde bastava os colaboradores da SCT disponibilizarem alguns minutos para responder todas as questões solicitadas nos questionários. Para identificar os factores determinantes para a promoção da satisfação e motivação no trabalho dos colaboradores na Sociedade Cabo-verdeana de Tabacos, utilizamos questionários (em anexo) formados com 27 perguntas do tipo fechado com uma linguagem simples e directa, para que os respondentes pudessem compreender com clareza o que estava sendo perguntado, com o objectivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta para identificar se as hipóteses são verdadeiras ou se existem relações entre elas (LAKATOS, 2003).

As variáveis da pesquisa foram definidas em função das condições de infra-estrutura, produtividade, ferramentas de trabalho, equipamentos, remuneração e ambiente de trabalho, reconhecimento e perspectivas de crescimento, os quais nos permitiram a confirmação ou não das hipóteses relacionadas anteriormente, tendo como objectivo por outro lado comprovar os factores causadores tanto da satisfação como da insatisfação.

### **1.3.2 TRATAMENTO DE DADOS**

A realização de qualquer pesquisa implica o seguimento de um processo de investigação composto de várias etapas e da definição de um conjunto de instrumentos de recolha e tratamento de dados.

### **1.3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Qualquer natureza de pesquisa, está sujeita a certos condicionalismos. Assim sendo, no transcurso da nossa pesquisa deparamos com alguns constrangimentos, destacando-se em primeiro lugar limitações bibliográficas, apesar do tema desenvolvido estar presente no cenário das organizações há mais de um século, existe pouca literatura actualizada sobre essa matéria e falta de acesso ao mesmo. Pois se repararmos podemos observar que a bibliografia apresentada neste trabalho consta-se que vários títulos foram escritos na década de 90.

Outro aspecto muito importante foi o facto de ser muito delicado observar todos os elementos da população de interesse, pois, fazer levantamentos sobre toda uma população é, em geral, muito difícil devido a vários factores, como por exemplo, o custo e o tempo requerido para a realização do estudo, e considerando por outro lado alguma resistência por partida população referente ao preenchimento do questionário.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Tendo em conta a natureza da pesquisa, o estudo de caso, o nosso trabalho ficou estruturado da seguinte forma:

- Capítulo I – aborda toda a parte introdutória relativa ao tema, incluindo as hipóteses, objectivos, justificativa, problematização e metodologia utilizada.

Sendo a introdução a parte inicial do trabalho será apresentado informações a respeito da natureza da pesquisa., como hipóteses que serão possíveis respostas para o problema da pesquisa, que são confirmadas ou não através do estudo de caso feito na organização SCT, SA,

De seguida os objectivos irão definir o propósito do trabalho e serão formulados a partir do problema de pesquisa., a Justificativa, por sua vez, terá uma exposição sucinta, porém completa , das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que contribuíram de forma relevante para a realização do trabalho. A metodologia é o conjunto de procedimentos necessários para alcançar os objectivos de uma investigação. É parte fundamental para o desenvolvimento do trabalho e visa esclarecer os caminhos que foram percorridos para chegar aos objectivos propostos.

- Capítulo II – visa suportar teoricamente o estudo, contem a revisão bibliográfica, onde pretendo conhecer as bases teóricas que fundamentarão o meu estudo.

Através da revisão de literatura será avaliada o conhecimento produzido em pesquisas prévias, destacando conceitos, procedimentos, resultados, discussões e conclusões relevantes ao meu trabalho.

- Capítulo III – neste capítulo foi feita uma breve apresentação e diagnóstico da empresa e uma análise e interpretação dos dados colhidos.
- Capítulo IV – Conclusão do trabalho, serão apresentadas sugestões bem como considerações finais, sitografia e anexos.

## **CAPITULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Do ponto de vista de Spector (2002, p. 221), a satisfação no trabalho é “uma variável de atitude que reflecte como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos”. Em linguagem corrente, satisfação no trabalho é quanto as pessoas gostam de seu trabalho. Ainda de acordo com o autor, existem dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global e as facetas. O global trata da satisfação com um sentimento único e geral em relação ao trabalho, Já o das facetas trata os diferentes aspectos do trabalho com as recompensas, salários e benefícios, as condições de trabalho e a natureza do trabalho em si.

A satisfação pode afectar o comprometimento dos funcionários com a execução das tarefas na organização (*COHEN e FINK, 2003*). Desse modo, no momento em que o trabalhador não pode usar sua criatividade e flexibilidade, a empresa tende a criar um problema de absentéismo e rotatividade. No momento em que não concede espaço para estas pessoas talentosas, elas tornam-se insatisfeitas e com isso procuram outras organizações para trabalhar.

Para (*ROBBINS, 2002*), O termo satisfação com o trabalho refere-se à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com o seu trabalho, apresenta atitudes positivas em relação ao trabalho, enquanto a pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas. As atitudes são afirmações avaliadoras-favoráveis ou desfavoráveis em relação a alguma coisa. Satisfação com o trabalho refere-se à diferença entre as recompensas recebidas de facto pelo funcionário e aquilo que acredita merecer.

Ainda para o mesmo autor, o envolvimento com o trabalho “é o grau em que uma pessoa se identifica com o seu trabalho, participa activamente dele e considera o seu desempenho nele algo valioso para si” (*ROBBINS, 2002, p.241*).

Robbins (2002), ainda defende que uma organização é produtiva quando consegue atingir seus objectivos e alcançar seus resultados com baixo custo. Assim a produtividade implica tanto na eficácia quanto na eficiência. Já para Cohen e Fink (2003), a produtividade é um estreito indicador económico que pode ser utilizado para medir se o grupo desempenha suas tarefas exigidas para satisfazer os clientes tanto dentro como fora da organização. A produtividade é um indicador que esta directamente relacionado com o incentivo do

funcionário na empresa, pois todos estão engajados num mesmo objectivo, o aumento dos lucros e conseqüentemente a sua repartição.

De acordo com Chiavenato (2003), tratando-se de condições de trabalho verificou-se que a eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador diminuindo a fadiga. O ambiente físico e social demonstram que algumas características físicas do local do trabalho podem estimular reacções negativas nos trabalhadores, onde a temperatura pode afectar as atitudes de trabalho, bem como a iluminação, limpeza, instalações ao ar livre e riscos para a saúde são causadoras de insatisfação.

Para McGregorapud Rodrigues (1998, 43) defende que “para muitos assalariados o trabalho é uma forma de punição, o preço a ser pago pelos vários tipos de satisfação obtidas fora do trabalho”. Baseada nesta citação pode-se dizer que a remuneração não está adequada a função e a tarefa executada pelo funcionário, não havendo o interesse da empresa em satisfazê-los, causando a desvalorização do empregado.

A satisfação no trabalho está directamente relacionada com alguns factores de infra-estrutura física, cargos, salários e remuneração por produtividade. A infra-estrutura física refere-se à adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho e de equipamentos de produção para minimizar o esforço do operador e a perda de tempo na execução da tarefa; melhoria do ambiente físico de trabalho de maneira a que o ruído, a ventilação, a iluminação e o conforto no trabalho não reduzam a eficiência do trabalhador. Dessa forma tende a diminuir os riscos de doenças e lesões (CHIAVENATO, 2003).

Alguns dos factores citados nos estudos por Elton Mayo nos anos 20 na fábrica Western Electric, no distrito de Hawthorne, em Chicago, constatou a necessidade de estudar o comportamento humano dentro da empresa industrial, onde factores psicológicos e sociais afetam directamente a produtividade e como as condições físicas no trabalho afectam na obtenção de resultados aumentando os índices de fadiga e acidentes de trabalho (GIL, 2000).

A empresa cria, padroniza e tenta satisfazer as necessidades em um nível simbólico, explora as carências sociais e emocionais do trabalhador. As técnicas da gerência participativa caracterizam a estratégia manipuladora por meio de seus programas de incentivos, como festa de confraternização, viagens, coquetes, inclusive, envolvendo os familiares dos trabalhadores (AGUIAR, 2002).

Em relação a Cargos e Salários, do ponto de vista de Gil (2000, p. 184) a avaliação de cargos consiste em estabelecer o valor relativo de cada cargo, com o objectivo de ordenar de acordo com a importância na empresa. É por meio desse processo que a empresa estabelece um sistema para determinar os salários a serem pagos. Constitui, pois, a avaliação de cargos o instrumento mais utilizado para promover o equilíbrio interno dos salários. É importante ressaltar que a política salarial é um conjunto de princípios e directrizes que reflectem a orientação e a filosofia da organização, no que se refere aos assuntos de remuneração de seus empregados. A política salarial é dinâmica e evolui aperfeiçoando-se com sua aplicação frente a situações que se modificam com rapidez.

Em se tratando de remuneração por produtividade, refere-se à quantidade ou número de peças ou obra produzida pela pessoa, abrangendo os sistemas de incentivos (comissões ou percentagem) e prémios, gratificações pela produtividade ou pelos negócios efectuados (CHIAVENATO, 2003). Já para *Lacombe* (2005, p.160), normalmente o sector operacional precisa de estímulo para que haja interesse pelo aumento da produtividade. Para o mesmo “as empresas podem contratar pessoas que gostem das actividades que lhe são atribuídas ou formar equipa vencedora, a qual as pessoas tenham orgulham em pertencer”. A remuneração por produtividade consiste em remunerar os operários em função de padrões, metas e objectivos a serem atingidos. Esse sistema de remuneração deve vir acoplado à administração por objectivos, pois as metas e os resultados desejados devem ser consistentes entre si e com a estratégia da empresa.

Um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, selecção e treinamento, também causa ruptura na eficiência da organização e quando a pessoa experiente deixa a empresa é necessário encontrar substitutos e prepará-los para assumir posições de responsabilidade. A rotatividade pode ser um aspecto positivo para a organização, pode criar oportunidades de substituição de uma pessoa de fraco desempenho para outra mais capacitada ou motivada, aumentando as chances de promoções e de trazer ideias novas para a organização (ROBBINS, 2002).

Os funcionários enfrentam problemas variados que afectam o seu desempenho na organização, problemas pessoais, familiares, financeiros e de saúde. Com base neste facto os funcionários requerem atenção e acompanhamento, visto que esses problemas afectam o seu comportamento no trabalho. (CHIAVENATO, 1999).

A actividade de relacionamento com o empregado adoptado pela organização, busca estabelecer comunicação directa com o objectivo de criar uma atmosfera de confiança,

respeito, buscando maior eficácia organizacional através da eliminação de barreiras que inibe plena participação dos funcionários (*CHIAVENATO*, 1999).

Através da exposição de vários autores é de realçar que estudar a satisfação no trabalho é conhecer vários factores e suas interacções que condicionam a motivação do colaborador pelo seu trabalho, a fim de torna-lo mais produtivo, mais realizado tanto pelo lado profissional, como ser humano. Dessa forma a satisfação leva-nos a pontos delicados que até pouco tempo atrás não dispunha de espaço académico e social para ser devidamente problematizada.

Ao contrário do que se pensa, a satisfação no trabalho não está directamente ligada ao salário recebido, pois existe ainda um mundo desconhecido no vasto campo da satisfação humana, mas há a convicção de que a satisfação é uma ferramenta de vital importância para sobrevivência das organizações.

É necessário realizar estudos acerca destas questões tão importantes que podem determinar o sucesso ou não de uma organização.

### 2.1.1 CONCEITO DE SATISFAÇÃO

Os funcionários enfrentam problemas variados que afectam o seu desempenho na organização, pessoais, familiares, financeiros, saúde, com base nisso, os funcionários requerem atenção e acompanhamento, visto que esses problemas afectam o seu comportamento no trabalho. (CHIAVENATO, 1999).

A actividade de relacionamento com o empregado adoptado pela organização, busca estabelecer comunicação directa com o objectivo de criar uma atmosfera de confiança, respeito, buscando maior eficácia organizacional através da eliminação de barreiras que inibe plena participação dos funcionários (CHIAVENATO, 1999).

Spector (2003), afirma que a satisfação é uma variável que reflecte como o individuo se sente em relação ao trabalho em seus diferentes aspectos e de forma geral, definem termos simples que satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do seu trabalho.

Ainda para mesmo autor, satisfação refere-se aos sentimentos das pessoas em relação aos seus diferentes aspectos. Nessa área da satisfação no trabalho, suas causas e consequências desde que surgiu a psicologia organizacional e uma das suas principais tarefas é avaliar a satisfação dos funcionários no trabalho para que as empresas possam tomar as medidas necessárias para melhorá-la.

A satisfação é, sem dúvida, a variável mais estudada desse sector da psicologia e tornou-se uma variável popular pela facilidade de sua avaliação (SPECTOR, 2003).

É difícil encontrar uma definição individualizada para a satisfação em geral, pois o que pode ser satisfação para um colaborador pode gerar uma relação completamente contraria ao outro. Dessa forma, o ambiente é o local onde vários sentimentos contraditórios e as vezes conflitantes devem ser administrados e considerados, portanto é nessa ocasião que, seus objectivos variam de individuo para individuo, assim como de circunstância para circunstância. Logo, a satisfação pode ser compreendida a partir da actividade realizada, isto depende do bem-estar positivo do profissional.

## 2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Para os psicólogos o maior motivo para a diversidade da conduta das pessoas, origina-se de um processo chamada motivação. A convicção compartilhada pelos pesquisadores da importância da motivação para o desempenho no trabalho, associada ao reconhecimento da complexidade desse fenómeno e do limitado poder explicativo das teorias da motivação, contribuíram muito para a incorporação de conceitos e teorias que não estariam directamente envolvidos e dessa forma vem dificultando a delimitação teórica no campo de estudos do comportamento nas organizações. (ZANELLI, 2004).

Robbins (2005) considera que indivíduos motivados se mantêm na realização de suas tarefas até que atinjam seus objectivos. Assim sendo, as organizações no sentido de melhorar a motivação da mão-de-obra, vêm tentando por meio de intervenções no ambiente em vez de relação individual. Na busca melhoria da motivação, a preocupação tem se voltado para programas de incentivo e para estrutura dos trabalhos e projectos. A motivação definida pelo mesmo autor como uma acção dirigida a objectos, sendo auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e activada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas. (SPECTOR, 2003).

Há que se considerar que quando o indivíduo ingressa em uma organização, traz consigo uma variedade de valores e interesses, e muitas vezes as organizações e os cargos se diferem total ou parcialmente do envolvimento que solicita, e os indivíduos diferem da grandeza do envolvimento que julga aceitável. Fazendo com que as organizações modifiquem sua concepção do papel desempenhado pelas pessoas, aceitando o desafio de compreender processos que movem as pessoas e fortaleçam as organizações (ZANELLI, 2004).

Robbins (2009) ao considerar que motivação é um comportamento externado, afirma que pessoas motivadas dedicam um esforço maior ao desempenho de suas actividades que as desmotivadas, já que necessidades não satisfeitas geram tensão, estimulando a vontade do individuo, desencadeando uma busca de metas determinadas, que uma vez cumpridas satisfarão as necessidades e sucessivamente a redução da tensão. A motivação dos funcionários os mantém em estado de tensão, e buscam se engajar em actividades, para assim diminuir seu estado de tensão, quanto maior a tensão, mais actividades serão necessárias para obtenção do alívio.

Considerando os aspectos apresentados até aqui, verifica-se que motivação é um processo complexo, e que foi estudado ao longo do tempo, por diversos autores, dando origem a modelos e teorias específicas. Na tentativa de construção de um único modelo de

motivação que se pudesse aplicar a qualquer trabalhador em qualquer situação, as primeiras teorias da motivação eram parecidas entre si. Segundo Stoner e Freeman (1999), os principais modelos são:

- **O Modelo Tradicional:** É associada a Frederick Taylor e a administração científica. Era determinado pelos administradores o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e manter os empregados motivados, com um sistema de incentivos salariais o quanto mais produzissem mais ganhariam, o modelo supunha, basicamente, que os administradores compreendiam o trabalho melhor que os trabalhadores que eram tidos como preguiçosos e só podiam ser motivados pelo dinheiro. Porém, quando o incentivo salarial era diminuído, as demissões tornavam-se comuns; nesse ponto o modelo começou a falhar e os trabalhadores começaram a exigir estabilidade no trabalho, ao invés de aumentos salariais temporários e muitas vezes insignificantes (STONER; FREEMAN, 1999).
- **Modelo das Relações Humanas:** Pesquisadores das relações humanas descobriram que a repetição de tarefas fazia com que a motivação reduzisse e que contactos sociais ajudavam a criar e a manter motivação. Nesse modelo esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração desde que os superiores mostrassem consideração e lhes permitisse exercer algum tipo de influência no trabalho (STONER; FREEMAN, 1999).
- **O Modelo dos Recursos Humanos:** Mc Gregor identificou duas visões dentro do modelo de recursos humanos a Teoria X e a Teoria Y, de acordo com *Mc Gregor* citado em *Stoner Freeman* a Teoria X “trata-se de uma visão tradicional da motivação, afirmando que trabalho é desagradável para os empregados, que devem ser motivados através de força de dinheiro ou de elogios”. A Teoria Y “é a suposição de que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a realizar um bom serviço” (STONER; FREEMAN, 1999).

A relação entre as características do trabalho e a motivação foi melhor compreendida depois que Frederick Herzberg lançou a teoria dos dois factores. “O trabalho de Herzberg gerou um bocado de interesse pelo papel da motivação sobre as operações quotidianas das organizações”.

As características da situação de trabalho são o terceiro conjunto de variáveis que podem afectar a motivação no trabalho, consiste em duas categorias, as acções políticas e

acultura da organização como um todo, e o ambiente de trabalho (STONER; FREEMAN,1999). Cabe discorrer agora sobre as principais teorias de motivação no trabalho.

De acordo com Maximiano (2000), a palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de acção ou comportamento humano.

Portanto motivação pode ser definida como um motivo que leva a acção é tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento. Desta forma, a motivação pode surgir como uma força que predispõe um indivíduo a agir de certa maneira, tendo em vista a consecução de determinado objectivo.

Segundo Spector, motivação é um conceito que tem sido discutido intensamente e de difícil definição, geralmente descrito como um estado interior do indivíduo que o induz a assumir determinados tipos de comportamentos. Motivação tem a ver com direcção, persistência e intensidade do comportamento do indivíduo com o passar do tempo, optando por comportamentos específicos dentro de muitos prováveis. A motivação vista por outra perspectiva, refere-se ao desejo de adquirir algo ou alcançar algum objectivo, o desejo, a vontade e a necessidade, resultam em motivação (SPECTOR, 2003).

Ainda tratando do conceito motivação, Robbins (2005) o define como o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação de uma maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objectivo. O autor cita três elementos-chave na definição de motivação que são: intensidade, direcção e persistência.

A intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despende em função de alguma coisa, este é o elemento a que mais o autor se refere quando fala de motivação, porém a intensidade só será capaz de levar a resultados favoráveis se conduzida em direcção que beneficie a organização. Portanto, é preciso considerar tanto a qualidade do esforço quanto sua intensidade.

O esforço que deve ser buscado é aquele que vai em direcção a objectivos coerentes com os da organização; só então a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é a medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço.

Através dos pontos de vistas apresentado pelos diversos autores acima mencionado, ficou demonstrado de uma forma bem destacada que a motivação dos colaboradores tem sido

um desafio da gestão moderna e que actualmente tornou-se uma das preocupações primordiais. São várias as teorias que tentam explicar o sentimento desta forma misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objectivos.

O que alguns anos atrás era somente uma ferramenta da área de Recursos Humanos, recentemente passou a fazer parte da estratégia das empresas, como forma de melhorar o desempenho das organizações, uma vez que o mercado está cada vez mais competitivo. Apesar de tantos estudos e pesquisas ainda encontra-se pessoas desmotivadas.

Após a exposição de vários conceitos dos autores acerca da motivação, é de reconhecer que trata-se de um tema bastante complexo e polémico que, embora tenha sido reconhecido como um problema actual, ele não apareceu hoje. Sendo assim é difícil encontrar um conceito exacto sobre a motivação, visto que este tem sido utilizado com diferentes sentidos, mas de modo geral a motivação é tudo aquilo que induza uma pessoa a agir de uma determinada forma.

### **2.3 BREVE HISTORIAL DAS RELAÇÕES HUMANASE COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

O século XX caracterizou-se pelo desenvolvimento e preocupação com binómio indivíduo versus trabalho, o objectivo maior era a elevação da produtividade. Nas décadas de 50, 60 e 70, a preocupação básica foi o estudo do comportamento do indivíduo e sua satisfação. Essa primeira metade do século apresentava dois momentos distintos: de um lado à concepção voltada à produtividade e de outro a preocupação com a satisfação do trabalhador.

Na década de 50 apresentou dois momentos diferentes: de um lado voltado à produtividade e de outro a preocupação com a satisfação do trabalhador. Com isso pensava-se que não era possível unir a produtividade à satisfação, como também o desempenho do trabalhador levava a satisfação e realização (RODRIGUES, 1998).

Na década 60, foi marcado pelo movimento reivindicatório dos trabalhadores norte-americanos e pelos estudantes franceses diante dos questionamentos ao funcionamento de suas estruturas. Devido a esse movimento reivindicatório onde o indivíduo tornou-se mais consciente e favoreceu o desenvolvimento de estudos iniciados na década anterior, teve reflexos imediatos no interior das organizações.

A década de 70 foi caracterizada por uma mudança de gerenciamento organizacional provocada pelo sucesso industrial japonês. Logo surgiram os primeiros movimentos e

aplicações estruturadas e sistematizadas no interior da organização, utilizado a qualidade de vida no trabalho (RODRIGUES, 1998).

Nos anos 80, com o avanço tecnológico, as organizações passaram pelo processo de modernização, modificando os processos produtivos, e a forma de se relacionar com seus empregados. Todas as situações ocorridas no início do século XX até os momentos actuais, caracteriza um aspecto semelhante a necessidade de delegação e responsabilidade para alguém para gerências, decidir, planejar, coordenar, controlar e administrar os negócios.

### **2.3.1 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW E TEORIA DOS DOIS FACTORES DE FEDERICK HERBERG**

A teoria das necessidades de Abraham Maslow foi desenvolvida no início da década de 1940. A hierarquia das necessidades afirma que as pessoas possuem necessidades e que precisam ser satisfeitas, enquanto aquelas que já foram atendidas não são mais consideradas como actuautes no processo motivacional (DAVIS e NEWSTROM, 1998).

Segundo Maslow *apud* Chiavenato (2003) apresentou uma teoria da motivação a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis de hierarquia de importância e de influência.

A teoria das necessidades parte do princípio em que o comportamento humano se abriga dentro do próprio indivíduo, a motivação para agir e se comportar provêm das forças existentes no indivíduo, e algumas dessas necessidades são consciente e outras são inconscientes. Essas necessidades estão alocadas em uma base piramidal, onde as necessidades primárias (fisiológicas e segurança) estão nos níveis mais baixos, enquanto as necessidades secundárias (sociais, estima e auto-realização) encontram-se nos níveis mais altos da pirâmide (CHIAVENATO, 2002).

A hierarquia das necessidades proposta por Maslow *apud* Chiavenato (2002) tem como base a crença que a motivação humana decorre da satisfação de necessidades específica, classificadas em cinco níveis:

- Necessidades fisiológicas: são as necessidades de alimentação (fome e sede), sono, repouso, abrigo, desejo sexual. Elas estão alocadas na base da pirâmide e são também denominadas necessidades biológicas ou básicas do indivíduo. Sua principal característica é a urgência no atendimento dessas necessidades.

- Necessidades de segurança: são as necessidades que buscam protecção contra a ameaça, a fuga do perigo. Refere-se à protecção física e mental do indivíduo e também estão intimamente relacionadas com a sobrevivência da pessoa.
- Necessidades sociais: envolvem as necessidades de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e de amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) que se encontram relativamente satisfeitas. A necessidade de dar e receber afeto é uma importante activadora do comportamento humano.
- Necessidades de estima: envolve as necessidades de auto-apreciação, autoconfiança, reconhecimento social, *status*, prestígio, reputação, inclui ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A satisfação dessas necessidades conduz o sentimento de valor, força, poder, capacidade e utilidade.
- Necessidades de auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas, e encontram-se no topo da pirâmide. São as necessidades que levam cada pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente na vida, e estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa pretende conseguir.

Conforme McGregor *apud* Rodrigues (1998, p.42) o trabalho com base na administração científica, atende a necessidade básica do indivíduo, oferecendo “poucas oportunidades de satisfação das necessidades egoístas, principalmente para as pessoas situadas nos níveis mais inferiores da hierarquia”. Para o autor, necessidades egoístas são aquelas que envolvem a auto – estima (auto – respeito e confiança, autonomia, realização, competência e conhecimento) e a própria reputação (*status*, reconhecimento e aprovação).

Para Maslow *apud* Cobra (1997, p. 41) “uma das necessidades mais difíceis de serem definidas e compreendidas diz respeito à auto-realização”. Maslow apresenta alguns tipos de necessidades que podem ser colocados nesse nível: perfeição, justiça, beleza, individualidade, verdade e autonomia.

A partir da hierarquia das necessidades de Maslow, os administradores passaram a pensar a respeito da motivação de seus empregados, e identificar as necessidades que cada um possui, oferecendo a satisfação de forma particular e individual (DAVIS e NEWSTRON, 1998). Para o mesmo autor, apesar dos benefícios criados o modelo de Maslow foi seriamente

criticado, pois tem sido difícil estudar, por que não tem sido confirmada a presença dos cinco níveis como verdadeiros, confirmou-se que os dois níveis mais baixos (necessidades físicas e de segurança), quando basicamente satisfeitos os empregados não se preocupam com as necessidades dos dois níveis mais altos. (DAVIS e NEWSTRON, 1998).

### **2.3.2 A TEORIA DE DOIS FATORES DE HERZBERG**

A Teoria de dois Factores é também chamada de Teoria da Higiene – Motivação, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, que acreditava que o relacionamento de uma pessoa com seu trabalho é básica, e que atitude tomada por este trabalhador pode determinar o seu sucesso ou fracasso. Herzberg pesquisou o que as pessoas desejam de seu trabalho solicitando que as pessoas detalhassem as situações nas quais sentiam-se bem ou mal, relacionado ao seu trabalho (ROBBINS, 2002).

A Teoria da motivação de Herzberg foi baseada em um estudo empírico, realizado primeiramente, com 200 engenheiros e contadores de nove indústrias de fabricação de metais, situado em Pittsburg durante a década de 50 (RODRIGUES, 1998). Herzberg descobriu que os empregados citam diferentes tipos de condições para os bons ou mal sentimento, significando dizer que um sentimento de realização, leva a um sentimento positivo, e que a falta de realização não era a principal causadora das más sensações. Herzberg descobriu que as políticas administrativas da companhia eram citadas como causadores de más sensações (DAVIS e NEWSTRON, 1998).

Para Herzberg *apud* Rodrigues (1998) após uma revisão e análise da teoria e pensamentos relacionados com o comportamento do indivíduo no trabalho, levantou-se a hipótese dos “dois factores motivacionais”, sugerindo que os factores que produzem satisfação no trabalho são diferentes daqueles que produzem a insatisfação.

Para Herzberg *apud* Rodrigues (1998, p. 45) em sua hipótese considera que “o oposto da satisfação com o trabalho não seria insatisfação, mas nenhuma satisfação com ele e igualmente o oposto da insatisfação, seria nenhuma insatisfação com o trabalho”.

Ainda para Herzberg *apud* Chiavenato (2002), a motivação depende de dois factores motivacionais, entre os quais:

a) Factores higiénicos: são os factores que produzem a satisfação, por isso foram chamados de motivacionais, relacionado às condições de trabalho, englobando as condições ambientais, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direcção e os empregados, os regulamentos internos, as

oportunidades existentes, etc., e esta relacionado ao aspecto do ambiente, estes factores são os mais utilizados para a obtenção de motivação dos empregados dentro das organizações, porém os factores higiénicos são bastantes limitados quanto sua capacidade é pouco eficaz na influencia do comportamento dos empregados. Este factor recebeu o nome por causa do seu carácter preventivo e profilático, demonstrando que são destinados a evitar as fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças para o seu equilíbrio. Estes factores quando bem trabalhados evitam a insatisfação, porém são poucos duradouros, mas quando mal utilizados e precários provocam insatisfação, por isso são denominados factores insatisfacientes que estão relacionados às condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com os superiores, competência técnica do supervisor, salários, segurança no cargo e relações com colegas.

**b)** Factores motivacionais: referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e aos deveres relacionados com o próprio cargo. Estes factores produzem efeitos duradouros aumentando a produtividade e a satisfação, e envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de execução das tarefas e actividades desafiadoras. Os factores motivacionais quando bem trabalhados alimentam a satisfação e os mal trabalhados causam insatisfação. Dai o porquê de serem chamados de factores satisfacientes e compõe o próprio conteúdo do cargo incluindo a delegação de responsabilidade, liberdade para decidir como executou o trabalho, promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objectivos e avaliação relacionada com eles, simplificação do cargo pelo próprio ocupante e ampliação ou enriquecimento.

Para comprovar sua hipótese, Herzberg analisou as mudanças nas atitudes do trabalho, e as experiências de vida do pesquisador relacionado ao trabalho utilizando sempre o trinómio factores/atitude/efeito, denominado de sequência dos eventos realizadas em três etapas. Na primeira o pesquisador trabalhou os factores, identificando o entrevistado e procurando buscar informações sobre os fatos narrados e de actos que dão inicio as atitudes das pessoas relacionadas ao trabalho. Na segunda parte, foram trabalhadas as características das atitudes, e a partir das necessidades, motivos e percepções do entrevistado. E na última parte foram identificados os efeitos diante dos sentimentos favoráveis ou não dos factos narrados (RODRIGUES, 1998). Na sua essência a teoria dos factores afirma:

**a)** A satisfação no cargo é a função do conteúdo ou actividade desafiadora e estimulante do cargo são denominados factores motivadores;

b) A insatisfação no cargo é a função do ambiente da supervisão dos colegas e do contexto geral do cargo são chamados factores higiénicos;

A Teoria de Motivação-Higiene chamou a atenção para a inconveniência de antigas hipóteses administrativas relacionadas ao trabalho e motivação, que possuíam finalidade de acrescentar a satisfação do trabalho e remover os factores ambientais que tinham causado o desagrado nos empregados. Herzberg e colaboradores reverteram à hipótese que os funcionários motivados resultavam num bom desempenho (DRAKE e SMITH, 1976).

Como ocorre em todas as teorias motivacionais, o modelo de dois factores é merecedor de críticas e aplausos, pois segundo a pesquisa de Herzberg, os administradores que focalizam sua atenção sobre os factores extrínsecos, manutenção chegam a resultados com poucas informações, no entanto, esses administradores foram advertidos para não negligenciar os factores propiciadores de ambiente neutro de trabalho. Apesar das críticas o modelo de Herzberg distingue os factores de manutenção que são necessários, não suficientes e os factores de motivação que possui potencialidade para aumentar o esforço do empregado (AGUIAR, 2002).

### **2.3.3 A TEORIA DE MCGREGOR**

Douglas McGregor *apud* Chiavenato (2002, p. 337) “é um dos mais influentes behavioristas na teoria das organizações”, compara dois estilos opostos e antagónicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (o que chamou de Teoria X), e de outro, um estilo relacionado nas concepções a respeito do comportamento humano (deu nome de Teoria Y).

Os estudos de McGregor foi importante pelo pioneirismo e pela criação das Teoria X e Y. McGregor defendeu a ideia de que a teoria Y era a correcta dentro da realidade americana das décadas de 1950 e 1960. Os empregados estavam se tornando mais independentes e as chefias continuavam agindo com base numa dependência que não mais existia. McGregor passou a estudar as formas mais adequadas de administrar e de conduzir os subordinados para alcançar melhores resultados, o que chamou de Teoria X e Teoria Y (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

A concepção e premissa a respeito da natureza humana formam a Teoria X, que reflecte um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem em padrões planejados e organizados tendo em vista o alcance dos objectivos

(CHIAVENATO, 2003). Já no intuito de justificar tais comportamentos humanos e organizacionais, McGregor agrupou todas as ideias relacionadas a indivíduo-trabalho decorrentes da administração científica o que denominou-se de Teoria Y (RODRIGUES, 1998).

Chiavenato (2003, p. 337), definiu como Teoria X “a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorrectas sobre o comportamento humano”. Consideram-se as pessoas indolentes e preguiçosas por natureza; falta-lhes ambição; sua própria natureza leva-as a resistir às mudanças, pois procuram sua segurança e pretendem assumir riscos que as ponham em perigo.

Para Robbins (2002) classifica-se a Teoria X em quatro premissas:

- Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre tentarão evitar o trabalho;
- Os funcionários precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que for possível;
- A maioria dos funcionários coloca a segurança acima de todos os factores associados ao trabalho e mostra pouca ambição;

Do ponto de vista Lacombe apud McGregor (2003, p. 320) a teoria X é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõem forte dependência dos subordinados em relação a sua chefia. A teoria X pressupõe que o ser humano tem aversão ao trabalho, e a maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigidas e ameaçadas de punição para que possa se esforçar e produzir de forma eficiente e eficaz na organização.

Com relação à Teoria Y, tem visão oposta a teoria X. A teoria Y pressupõe que o ser humano aceita responsabilidade e pode considerar o trabalho da mesma maneira como um jogo, para produzirem de forma eficiente e eficaz, as pessoas devem ser motivadas em função de suas necessidades específicas, que estão incluídas no relacionamento no trabalho, a perspectiva de valorização profissional e pessoal (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Para Chiavenato (2003, p. 338) a teoria Y “é a moderna concepção de administração de acordo com a teoria comportamental, baseia-se em concepções e premissas actuais a respeito da natureza”, a saber: as pessoas não podem desprezar o trabalho, ou seja, dependendo de certas condições, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e recompensas

ou uma fonte de punição, exige dedicação de esforço físico e mental em um trabalho; as pessoas não são por natureza passiva ou resistente às necessidades da empresa; as pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades; a capacidade de resolver problemas é altamente distribuída entre as pessoas.

A teoria Y mostra um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a seus objectivos. É um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais (CHIAVENATO, 2003).

Para Robbins (2002) a teoria Y está baseada em quatro premissas positivas.

- Para os funcionários o trabalho é considerado algo tão natural quanto descansar ou se divertir;
- As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os seus objectivos;
- As pessoas podem aprender ou aceitar responsabilidades;
- A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo apenas daqueles que assumem posições hierárquicas mais altas;

Segundo McGregor *apud* Chiavenato (2003, p. 339) “em oposição à teoria X McGregor aponta a teoria Y, segundo a qual administrar é um processo de criar oportunidades e liberar potenciais rumo ao desenvolvimento das pessoas”. Na teoria X, as pessoas costumaram-se ser dirigidas, controladas e manipuladas pelas empresas e encontrar fora do trabalho satisfação para suas necessidades pessoais e de auto-realização. Já na teoria Y, é um estilo de direcção baseado em ideias inovadoras e humanistas, no qual o indivíduo tem capacidade de assumir responsabilidade e de resolver problemas. Para Robbins (2002) para maximizar a motivação dos funcionários, propôs ideias como o processo decisório participativo, tarefas desafiadoras e um bom relacionamento com grupo de trabalho na organização. Embora McGregor estivesse certo na maioria dos casos, havia situações em que a aplicação da teoria X proporcionasse resultados melhores do que a teoria Y (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

### **2.3.4 A TEORIA DAS TRÊS NECESSIDADES DE McCLELLAND E TEORIA DE FIXAÇÃO DOS OBJECTIVOS**

Segundo McClelland *apud* Aguiar (2002, p.299) “a teoria das necessidades foi desenvolvida por Davis McClelland e sua equipe, onde tentou relacionar a necessidade com o desenvolvimento económico”. A necessidade de realização tem origens na ética protestante, que enfatiza o esforço, importância e o compromisso com os resultados do próprio trabalho.

O indivíduo é realizado naquilo que faz e não nas possíveis recompensas do trabalho que possa vir ocorrer durante a realização do seu trabalho. A necessidade de realização parte da hipótese de que os indivíduos estabelecem para si um modelo oficial de excelência de seu desempenho, e tenta alcançá-lo por diferentes formas, procurando alcançar excelência com persistência, é uma teoria que tenta justificar o individualismo e o egoísmo (AGUIAR, 2002).

Para o mesmo autor, McClelland e seus colaboradores realizaram pesquisas com grupos de adolescentes e com executivos em diferentes culturas, os resultados desses estudos indicam que os indivíduos têm necessidade: de realização; de poder e de afiliação ou associação em graus diferentes (AGUIAR, 2002).

A necessidade de realização refere-se a busca da excelência para realização em relação a determinados padrões a fim de atingir o sucesso (ROBBINS, 2002). Para Aguiar (2002), os indivíduos com necessidade de realização são mais capazes de apresentar maior rendimento dentro de determinadas situações de rotina ou situações em que são oferecidas recompensas. O importante é uma realização cada vez melhor, de forma diferente e específica, o que possibilitará satisfação na realização no que estão fazendo, enquanto para outros indivíduos o importante é ter dinheiro, conseguir *status* e poder, pois o motivo fundamental é atingir o padrão de excelência.

Em sua pesquisa realizada sobre a necessidade de realização, McClelland descobriu que os grandes realizadores se diferenciam das outras pessoas pelo desejo de realizar melhor as coisas, buscar situações em que possam assumir a responsabilidade e de encontrar soluções para os problemas e que possam trazer feedback para o indivíduo, melhorando assim o seu rendimento na organização (ROBBINS, 2002).

A necessidade de poder é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as pessoas, os indivíduos que têm esta necessidade em alta buscam a influência sobre os outros, preferindo estar em situações competitivas e de *status* e são tendenciosos a se preocupar mais com o prestígio do que com o desempenho eficaz (ROBBINS, 2002). Para Aguiar (2002), os indivíduos com alto grau de necessidade de poder, estabelecem metas e objectivos

peçoais ao alcance do poder e a obtenção de *status*. Os padrões de realização no trabalho são geralmente baixo e pouco importante.

A terceira necessidade identificada por McClelland é a associação que se refere ao desejo de relacionamento interpessoais próximos e amigáveis, as pessoas que têm esta orientação buscam a amizade e preferem situações de cooperação, em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua (ROBBINS, 2002).

Ao analisar seus estudos (necessidades de realização, de poder e de afiliação), McClelland mostra que os indivíduos têm necessidades básicas em diferentes níveis. A predominância de uma necessidade em relação a outra caracteriza a maior ou menor adequação de um indivíduo em situações diferentes. Entretanto, McClelland se aproxima da motivação como resultado de necessidades internas determinando o meio social. Nas organizações, o indivíduo poderá encontrar, ou não, as possibilidades de satisfação de seus desejos (AGUIAR, 2002).

### **2.3.5 A TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM**

O modelo da expectativa é uma ferramenta útil e contribuem no processo mental através do qual acontece a motivação. Nesse modelo os empregados não agem por impulsos anteriores por causa das necessidades não atendidas, e sim por causa das recompensas ou punições. A Teoria da Expectância valoriza a dignidade humana, defende que as pessoas devem ser vistas como indivíduo pensantes, e encoraja os gerentes a planejarem um clima motivacional estimulante ao comportamento apropriado ao empregado, e explica o motivo porque outros factores podem ser restritos ao seu desempenho, apesar do seu esforço. O modelo da expectativa ou expectância necessita ser testado para se descobrir a quantidade evidenciada na pesquisa (DAVIS e NEWSTRON, 1998). Essa teoria é voltada para ambiente de trabalho considerada como teoria de processo e não somente de conteúdo, em que identifica relações entre variáveis dinâmicas que explica o comportamento das pessoas no trabalho (FRANÇA e CASADO, 2002).

Segundo Davis e Newstron (1998), actualmente uma das explicações mais aceitas sobre a motivação é a Teoria da Expectativa de Victor Vroom, tendo sido ampliada e refinada por Porter, Lawler III e outros. Vroom, explica que em sua teoria a motivação é um produto de três factores referindo-se o quanto uma pessoa deseja recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade é o esforço que resultará num esforço bem sucedido

(expectância), e estimativa de que aquele desempenho resultará no recebimento da recompensa (instrumentalidades). A fórmula apresentada para mostrar esses relacionamentos é: Valência X Expectativa X Instrumentalidade = Motivação

a) Valência: refere-se a força da preferência de cada pessoa para receber uma certa recompensa, é uma expressão do montante de desejo de uma pessoa por um objectivo. A valência de uma recompensa é única para cada empregado e é condicionada a sua experiência, e pode sofrer variações durante um período de tempo, uma vez que quando as necessidades são satisfeitas outras novas aparecerão. No modelo de expectativa, os gerentes devem tomar conhecimento sobre as preferências de um empregado entre as recompensas oferecidas, mas mesmo assim continuar monitorando as mudanças relacionadas as suas preferências. A valência pode ser positiva e negativa (DAVIS e NEWSTRON, 1998). Uma valência é positiva quando é indicada pelo desejo de alcançar determinado resultado final, e é negativa quando implica em um desejo de fugir de determinado resultado final (CHIAVENATO, 2002).

b) Expectativa: segundo Davis e Newstron (1998) trata-se da força que o esforço realizado ao trabalho resultará na conclusão da tarefa. Uma das forças que podem contribuir em termos das expectativas para o esforço no desempenho é a eficácia pessoal do indivíduo. Esta força mostra que uma pessoa possui capacidade para desempenhar a tarefa e preencher as expectativas ou enfrentar situações desafiadoras com sucesso, assim desta forma, o empregado com nível elevado de auto-eficácia estão mais capazes a acreditar que o uso do esforço resultará em desempenho satisfatório, criando uma alta avaliação na expectativa ou expectância consta com a alta auto-eficácia que alguns empregados sofrem do fenómeno da fraude, os fraudadores acreditam que eles são capazes de enfrentar determinados desafios e, conseqüentemente que sua incompetência seja levada aos outros empregados. Eles duvidam de si próprio, tem medo dos riscos e frequentemente pedem ajuda. Os fraudadores possuem baixa expectativa de desempenho, a si próprio.

c) Instrumentalidade: é representada pelo cumprimento da tarefa. O empregado faz o julgamento subjectivo a respeito da probabilidade de que a organização valoriza o desempenho e admite recompensas com bases contingenciais. O empregado quando

percebe que as promoções estão baseadas nos dados da avaliação de desempenho a instrumentalidade tem elevada classificação, mas caso as bases das decisões não sejam claras, terá uma baixa estimativa.

Chiavenato (2002, p. 93) Lawler III, “encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento” como exemplo pode citar-se o companheirismo e a dedicação à organização a qual está inserida, mas verificou que o dinheiro tem pouca potencialidade, visto que as organizações não aplicam de forma correcta para motivar os empregados. Ainda para o mesmo autor, afirma que existem duas bases sólidas para sua teoria:

- a) As pessoas necessitam de dinheiro, porque este permite a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também satisfaz as necessidades sociais, de estima e auto-realização, que satisfazem outras necessidades pessoais;
- b) Se as pessoas percebem e acreditam que seu desempenho é possível e necessário para obter mais dinheiro, elas possivelmente desempenharão da melhor maneira possível a sua tarefa.

Robbins (2002), a teoria da expectativa demonstrou uma explicação poderosa sobre a produtividade, o absentéismo e a rotatividade dos funcionários, contudo a teoria assume que os funcionários enfrentam poucas limitações em sua autonomia de decisão.

A teoria da expectativa funciona muito bem nos cargos mais elevados, no momento de tomar certas decisões porque é preciso ponderar todos os pontos positivos e negativos a respeito da tomada da decisão principalmente quando se refere como aceitar ou desistir de certos empregos, mas não funcionam bem os níveis hierárquicos mais baixos, por causa das limitações impostas pela supervisão e pelas políticas da organização. Desta forma, conclui-se que esta teoria funciona para explicar a produtividade dos trabalhadores que estão nos cargos mais elevados da organização, onde os trabalhos têm maior complexidade e possui maior autonomia na tomada de decisão (ROBBINS, 2002).

## **2.4 LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO**

Segundo FRIEDMANN (apud KANAANE 1995), deve ser considerado o papel que o trabalho desempenha para o indivíduo, atestando que a concepção de trabalho corresponde ao engajamento e às disposições pessoais, diferente das encontradas nas realizações de

atividades coagidas. Ainda segundo Friedmann, o trabalho é um factor de equilíbrio e de desenvolvimento para o indivíduo que lhe assegura a inserção nos diferentes grupos existentes na sociedade. Quando o indivíduo alcança seus objectivos com o trabalho, ele experimenta a conhecida satisfação no trabalho.

Para SPECTOR (2006, p. 221), a satisfação no trabalho é “uma variável de atitude que reflecte como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos”. Ainda segundo SPECTOR (2006), existem vários aspectos que geram a satisfação no trabalho, como recompensas (salários e benefícios), e também o grupo com o qual se realiza o trabalho (colegas e supervisores).

Já para ROBBINS (2005, P. 23), satisfação no trabalho é “o conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao trabalho”.

Para COHEN e FINK (2003), a satisfação no trabalho é importante pois pode afectar o compromisso dos funcionários com as tarefas e com a organização, a disposição de ir além do exigido, a criatividade e a flexibilidade. Afecta por fim a rotatividade e o absentéismo.

Para SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN (1999, p. 93), a satisfação no trabalho também pode ser definida como “o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho”. Ainda segundo os autores, para alcançar esta satisfação no trabalho e, ao mesmo tempo, para que os indivíduos e grupos façam uma grande contribuição para a organização, é fundamental o papel dos gerentes. Também para alcançar a tão almejada satisfação no trabalho é necessário um plano consistente de incentivos e benefícios.

#### **2.4.1 O papel da liderança na Motivação**

Outro elemento de grande relevância nas organizações, de acordo com Balcão e Cordeiro, é a relação do indivíduo e o seu chefe. As pessoas estão sempre procurando estar atento em antecipar os desejos, evitar erros e conseguir elogio, portanto os processos de comunicação vertical são de extrema importância para que as informações sejam passadas de forma clara evitando-se assim deturpações ou dubiedade. Entretanto, é interessante avaliar a influência dos vários estilos de liderança com relação ao líder/seguuidor.

No estilo transaccional a influência ocorre apenas do líder para o seguidor. Predomina a autoridade burocrática, a legitimidade de poder, e o controle é exercido sobre forma de condicionamento através de prémios e punições. Ao passo que, no estilo transformacional, a influência flui dos dois lados, ambos se influenciam. Este é considerado o

estilo de líder eficaz, em que procura desenvolver as necessidades que vão do nível inferior para o nível superior de maturidade motivacional e oferece recursos para que os demais possam “lidar com suas próprias necessidades”, o seguidor não precisa mudar seu estilo pessoal de comportamento. No último estilo, o chamado *laissez-faire* passa-se a ausência de liderança (BERGAMINI, 2008).

Os sistemas de organizações, baseados no autoritarismo forçam o indivíduo a adaptar-se à organização sem dar espaço para que este se adapte ao indivíduo e bloqueia qualquer iniciativa; é aquela do tipo “ordens são para ser cumpridas e não questionadas”. Nesse modelo, à medida que as organizações crescem se tornam mais complexas, percebe-se um aumento de pressão nos níveis mais baixos, restrições de liberdade de acção, decisão, iniciativa e muitos casos de ritmo acelerado de mudança. Isso pode afectar o equilíbrio das relações desenvolvendo ansiedades e tensões cada vez maiores. (BALCÃO & CORDEIRO, 1979).

O líder surge como consequência das necessidades de um grupo, dentro de uma determinada situação que deseja operar.

Segundo McGregor, narrado por Balcão e Cordeiro, para a satisfação de suas necessidades o subordinado depende do comportamento e das atitudes de seus superiores de forma que o mesmo deverá se sentir seguro quanto à satisfação dos seus desejos caso execute o que dele se espera, como consequência disso exigirá oportunidades de auto-realização. Existem três aspectos que influenciam os sentimentos de segurança do subordinado em sua relação de dependência com os superiores: A mais importante “atmosfera criada pelo superior” demonstra que aos subordinados só é possível a segurança quando pensam contar com a aprovação integral de seu superior, caso contrário, eles não confiarão que suas necessidades serão satisfeitas o que quer que faça. Na falta de aprovação qualquer atitude do superior será vista como suspeita, tendo em vista que os subordinados se sentem temerosos e inseguros.

O segundo requisito para a segurança é o conhecimento. O subordinado precisa saber o que a organização espera dele e se ele está respondendo a esta expectativa. De outra forma, através de erros de comissão ou de omissão poderá impedir a satisfação de suas próprias necessidades. Conhecer é poder, principalmente porque diminui a dependência no desconhecido e no imprevisível.

O terceiro aspecto que influencia a segurança do subordinado é a disciplina coerente; cada subordinado precisa ter a segurança de que pode contar com o apoio e o incentivo de seu superior quando estiver certo e punição quando estiver errado.

Só que esta disciplina deve ser estabelecida num clima de aprovação para que não ocorra uma resposta oposta à desejada. Da mesma forma, McGregor apresenta as condições que permitem ao subordinado realizar seu potencial. A primeira delas é a oportunidade de expressar suas ideias e de contribuir com sugestões, pois o subordinado obterá verdadeira satisfação ao saber que se consideram suas opiniões e ideias na procura de soluções. A segunda é a oportunidade de assumir responsabilidades assim que esteja pronto para elas. O desejo de assumir responsabilidade é fenómeno genuíno de maturação, portanto conferir responsabilidade, bem como aceitá-la requer uma relação confiante e segura com os superiores. A terceira condição é o direito de apelar ao chefe de seu superior imediato, pois existem ocasiões em que os subordinados divergem das opiniões de seus superiores de forma radical e sincera por motivos que lhe parecem lógicos, daí a importância de garantir a liberdade de recorrer a alguém de hierarquia superior, o que contribuirá com o seu sentimento de independência. Segundo o autor essas condições são as mínimas que poderão influenciar no fracasso ou sucesso da relação subordinado-superior (BALCÃO & CORDEIRO, 1979).

Vários estudos foram realizados na tentativa de explicar e defender os diversos tipos de liderança, bem como mostrar as características de cada uma. Portanto, diante da diversidade administrativa apresentando situações cada vez mais complexas torna-se imprescindível rever as formas de liderança formal da decisão. Desse modo uma nova perspectiva vem surgindo e dando importância aos membros do grupo e não apenas o líder. A realidade actual começou a desafiar a eficiência da liderança altamente directiva e importância cada vez maior foi dada aos problemas de motivação e de relações humanas.

Segundo Balcão e Cordeiro, antes de definir como liderar determinado grupo o administrador deverá considerar determinadas variáveis de personalidade que podem influenciar o comportamento dele mesmo e de cada indivíduo, assim como o conjunto de expectativas do subordinado às atitudes de seu chefe com relação a ele.

Quanto melhor o administrador compreende esses factores, com maior precisão poderá determinar que tipo de comportamento, de sua parte, permitirá aos subordinados agir com maior eficiência.

O Administrador poderá permitir maior liberdade dos subordinados se existirem às seguintes condições:

- Se eles tiverem necessidades relativamente grande de liberdade.
- Se tiverem disposição para assumir responsabilidades pela tomada de decisões.
- Se eles tiverem grande segurança na incerteza.
- Se estiverem interessados no problema e sentirem que é importante.
- Se compreenderem e identificarem o problema com os objectivos da organização.

Se as condições acima não existirem, o administrador não terá alternativa a não ser usar pessoalmente a sua autoridade total, pois em cada situação o indivíduo deverá sentir-se preparado para enfrentá-la, caso contrário não servirá como estímulo motivacional. De outra forma, o efeito restritivo dessas forças dependerá do grau de confiança dos subordinados para seu chefe, pois se o indivíduo aprendeu a confiar nele e a respeitá-lo ele poderá variar seu comportamento que não será visto como chefe autoritário nas ocasiões em que tomar pessoalmente uma decisão e quando passar essa decisão ao grupo não será visto como tentativa de livrar-se da responsabilidade.

Num clima de confiança e respeito mútuos, as pessoas tendem a sentir-se menos ameaçadas por desvios da prática usual, o que torna possível maior grau de flexibilidade nas relações (BALCÃO; & CORDEIRO, 1979. p. 185).

Em 1964, Hollander propõe a teoria das trocas onde destaca como importante factor de eficácia na liderança o equilíbrio que deve ocorrer entre as expectativas do subordinado e as repostas comportamentais oferecidas por seu líder.

Concomitantemente House e Mitchel propõem a teoria caminho-objetivo, segundo a qual o líder não só deve conhecer os objectivos dos subordinados, mas tornar um facilitador na consecução dos mesmos. O papel do líder é de um agente a quem cabe desbloquear a força motivacional contida no interior do seu seguidor, como explica Bergamini (2008): a perspectiva mais natural de compreender a motivação humana é aquela em que leva em consideração a história particular de cada um, o que se chama de *realidade motivacional*; assim é imprescindível que o líder conheça bem a cada um dos seus seguidores, dispensando-lhes uma consideração individualizada. A motivação nas organizações está muito ligada à interacção líder/seguidor. A eficácia do líder está relacionada com a forma positiva pelo qual o seguidor o vê. O líder eficaz consegue facilitar a auto-estima e auto-consciência, portanto o nível de motivação além de estar ligado ao indivíduo e ao seu trabalho, tem estrita relação com a competência e sensibilidade do líder.

Bergamini (2008) deixa bem claro o papel da liderança na motivação quando afirma que o administrador eficaz deve influenciar o comportamento de seus subordinados é aquele

que se apoia no seu poder de manipular as variáveis extrínsecas para chegar aos resultados propostos, pois quando o padrão de comportamento de uma pessoa corresponde as nossas expectativas com relação a sua função, pode-se dizer que ela está motivada, ao passo que, aqueles que acreditam que podem motivar as pessoas entendem que elas devem ser chefiadas e não lideradas.

No sentido mais amplo, o líder precisa conhecer as expectativas pessoais dos seguidores, interpretando para eles a realidade, de tal forma que isso consiga ajudá-los a chegar aos objectivos que almejam. É quase certo que a crise organizacional está ligada à crise de liderança, e esta, por sua vez, liga-se necessariamente à crise da motivação pessoal (BERGAMINI, 200p. 210).

Com os processos de globalização e as rápidas mudanças tecnológicas enfrentadas pelas organizações, tornou-se imprescindível preparar os líderes para agirem de forma que garanta aumentar a motivação dos subordinados, de sorte que não basta ter habilidade interpessoal, é indispensável também que ele saiba utilizá-la.

Outro aspecto se refere ao medo do Feedback, tanto por parte dos líderes quanto dos seus seguidores, Jackman e Strober (apud BERGAMINI, 2008, p. 195) destaca sua importância em seu artigo quando afirma “a organização lucra quando seus executivos buscam feedback e são capazes de lidar com críticas”. “O hábito de pedir feedback transforma o ambiente tornando-o mais aberto e honesto, o que favorece a motivação e o envolvimento de cada um e de todos no ambiente organizacional”.

psicológico e espaço de trabalho do seguidor”. “Os líderes devem, sobretudo evitar desmotivar seus seguidores pelo desrespeito às suas expectativas pessoais.

Liderar é buscar resultados pela motivação. Desta forma, o líder completo é aquele que é capaz de buscar resultados não negligenciando a motivação, nesses termos, manter a motivação dos subordinados hoje é um dos grandes desafios da liderança.

## **2.5 PRODUTIVIDADE**

Segundo Cherques (1991) a motivação é o que influencia nos bons resultados da produtividade. Aqueles que ainda não perceberam que o sucesso da sua equipe dependem da motivação vivenciam teorias ultrapassadas. É preciso incorporar nas organizações a perspectiva de futuro, a rotina de trabalho, o reconhecimento pelo trabalho bem feito. No mercado actual, caracterizado por novas empresas e novos negócios, existem excelentes oportunidades e desafios que muitos profissionais não querem perder. Seja como funcionário

de uma nova empresa ou mesmo como sendo dono do seu próprio empreendimento. Chiavenato (2005) mostra que a grande dificuldade das organizações hoje é alcançar e manter resultados positivos e consistentes, independentemente do sector que ela actua. As empresas precisam contar com o comprometimento e o grande desempenho das equipas, dando importância a esses três factores: expectativas (crença de que o esforço produz o resultado), recompensas (gratificação recebida pelo alcance dos objectivos individuais) e relação entre expectativas e recompensas (quando se começa a alcançar os objectivos, há uma grande influencia na produtividade para que o indivíduo possa ser recompensado cada vez mais).

Conforme Bergamini (2006), o uso inapropriado dos termos motivação e condicionamento talvez seja a razão mais forte para se confundirem fenómenos qualitativamente diferentes. Eles não são absolutamente a mesma coisa, embora muitas pessoas se utilizem das duas palavras como se elas tivessem o mesmo sentido. Esse uso indiscriminado dos conceitos de condicionamento e motivação, como se fossem sinónimos, dá origem a um dos mais significativos problemas quanto ao verdadeiro entendimento daquilo que representa a maior fonte interna de energia do comportamento humano.

### **2.5.1 Os incentivos motivacionais**

Os factores motivadores são recomendados para alcançar níveis mais altos de necessidades. São os factores motivacionais que trazem satisfação e o aumento da produtividade em níveis de excelência. Segundo Silva (2004) a chave da motivação está em reestruturar significativamente os cargos, para que sejam desafiadores e recompensadores, que provoquem oportunidades crescentes para realização, responsabilidade, crescimento e reconhecimento. É desagradável para o administrador quando ele é surpreendido por funcionários em situação de descontentamento, por não ter planejado o seu sistema motivacional. A prática da motivação correctiva, nessas situações torna-se vulnerável o trabalho do Administrador, chegando muitas vezes a passar por situações não muito cómodas. Chiavenato (2005) cita que para o administrador planejar o seu sistema motivacional, ele deve estar atento para os seguintes incentivos:

- Dinheiro – É o incentivo mais usado, possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança, mas não pode de modo algum satisfazer as necessidades sociais e de auto-realização.

- Segurança – Incentivo obtido na forma de assistência médica, hospitalar, ou através de práticas administrativas, com o objectivo de proporcionar a estabilidade desejada aos funcionários. No entanto se o salário não for suficiente para satisfazer as necessidades fisiológicas, a possível estabilidade não alcançará os efeitos desejados.
- Participação – Tem um efeito positivo para a organização, pois o funcionário participa do processo de tomada de decisão e das resoluções dos problemas do dia-a-dia, proporciona uma maior integração e aumenta a sua segurança e autoconfiança.
- Aperfeiçoamento profissional – Obtido quando o funcionário esta sempre em busca do constante aperfeiçoamento profissional, para que não fique desactualizado diante das novas técnicas, teorias e preceitos administrativos.
- Avaliação de esforços - Cabe ao administrador avaliar junto aos seus subordinados, que por mais simples que seja o seu trabalho, ele sempre será de grande importância para a organização. O reconhecimento é o objectivo que tem levado o funcionário a permanecer na organização; quer recebê-lo de seus superiores, da sociedade e dos seus companheiros; sentem necessidade de ter sua importância reconhecida, e isso num nível que cada qual julga merecer; as pessoas desejam ter uma elevada valorização de si mesmas.
- Incentivo a criatividade – A criatividade e algo inerente ao homem e, quanto mais for estimulada, maior será a satisfação do indivíduo. Portanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento desse estímulo, com isso o funcionário pode ter mais interesse pelo seu trabalho. Chiavenato (2003) aponta que de todos os incentivos, o dinheiro não tem apresentado muita potência motivacional em virtude de sua incorrecta aplicação pela maior parte das organizações.

Em resumo, ele conclui que o dinheiro pode ser poderoso motivador se as pessoas acreditarem haver ligação directa ou indirecta entre desempenho e conseqüente aumento de remuneração. Se essa concepção for alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhor desempenho tendo em vista o resultado financeiro desejado.

Quanto ao relacionamento com o superior, devem-se treiná-los para exercer o papel de intermediários entre a administração e os funcionários que executam o trabalho. O superior deve estar preparado para saber ouvir seus subordinados e também criar condições para que os funcionários sintam prazer no trabalho, entusiasmo pela sua actividade, ele terá que ser um verdadeiro líder, um condutor de homens, a fim de conseguir a colaboração espontânea e

integral de seus comandados em benefício da organização e da colectividade que ela serve. As organizações devem incluir sectores de Recursos Humanos, mostrando a importância de treinamentos, recrutamentos, incentivos e motivação aos funcionários, proporcionando-lhes um trabalho com qualidade para atingir a produtividade.

A integração e a produtividade do trabalhador são desafios difíceis e, aparentemente, até impossíveis de serem obtidos na conjuntura actual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo. A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em um determinado período de tempo.

O que todos gostariam de fazer é criar um ambiente no qual pessoas trabalhem bem, um ambiente que ajude a enriquecer a vida dos colaboradores, um lugar que deva satisfazer tanto os requerimentos do trabalhador quanto do seu empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo. A criação de tal ambiente parece bastante complicada, pois presume um acordo entre pessoas os indivíduos são totalmente diferentes uns dos outros. Mas o fato de as pessoas serem diferentes entre si torna-se o que elas têm em comum e é um bom ponto de partida.

## **CAPITULO III – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO**

### **3.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO**

A Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, S.A. (SCT) foi criada no mês de Novembro de 1996, transformada em Sociedade Anónima em Fevereiro de 2006 com um capital social de 240.000.000 escudos e tem como objecto principal a cultura, produção e importação de tabaco e seus derivados.

Iniciou a sua actividade em Junho 1997 e encontra-se sedeadada na Cidade do Mindelo, tendo apenas 18 anos de existência no mercado.

A empresa explora as instalações que estiveram na origem da indústria do tabaco em cabo Verde e a partir da sua sede, dá cobertura às ilhas de S. Vicente, S. Antão e S. Nicolau.

Possui uma delegação na cidade da Praia que satisfaz às ilhas de Santiago, Fogo e Brava e uma representação comercial em Espargos que cobre as ilhas, do Sal e Boa Vista.

A empresa, apesar do relativo envelhecimento do seu parque de equipamentos, possui uma capacidade instalada bastante acima da capacidade de absorção do mercado interno.

A SCT tem um número efectivo de 42 trabalhadores

#### **3.1.1 LOCALIZAÇÃO**

A instalação da empresa, que inclui escritório e fábrica encontra-se localizada na Avenida de Julho – Mindelo.



#### **3.1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

- Identificação
- Designação: SCT, S.A. – Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos

- Sede: Mindelo, São Vicente
- Forma Jurídica: Sociedade Anónima
- Início de Actividade: Junho de 1997
- Capital Social: 240.000.000 Escudos - sendo 152.760 nominativas não cotadas e 87.240 acções cotadas na Bolsa de Valores de Cabo Verde (BVC) e distribuídas pelo público
- N° de trabalhadores: 42
- Objectivo Social: Tem como objectivo principal a cultura de produção e importação de tabaco e seus derivados.

### **3.1.3 VISÃO, MISSÃO, OBJECTIVOS, ESTRATÉGIAS E VALORES**

- **Visão** - Líder no mercado de Cigarros e em constante crescimento;
- **Missão** - Produzir Cigarros, obedecendo aos mais exigentes padrões de qualidade;  
Oferecer Valor, diferença aos clientes e administrar o negócio com Integridade, respeitando as leis e o meio ambiente.

#### **Objectivo:**

- Manter a performance financeira da empresa nunca abaixo dos níveis de distribuição de resultados nos últimos dois anos;
- Garantir o bom cumprimento do contrato de licença com a tabaqueira até o fim do seu termo;
- Aumentar os níveis de satisfação e de motivação dos recursos humanos, através de ambiente favorável
- Reforçar o nível de implementação institucional da SCT, SA, no contexto nacional;
- Defender os investimentos existentes e aplicar rentavelmente os excedentes de tesouraria;

#### **Estratégias:**

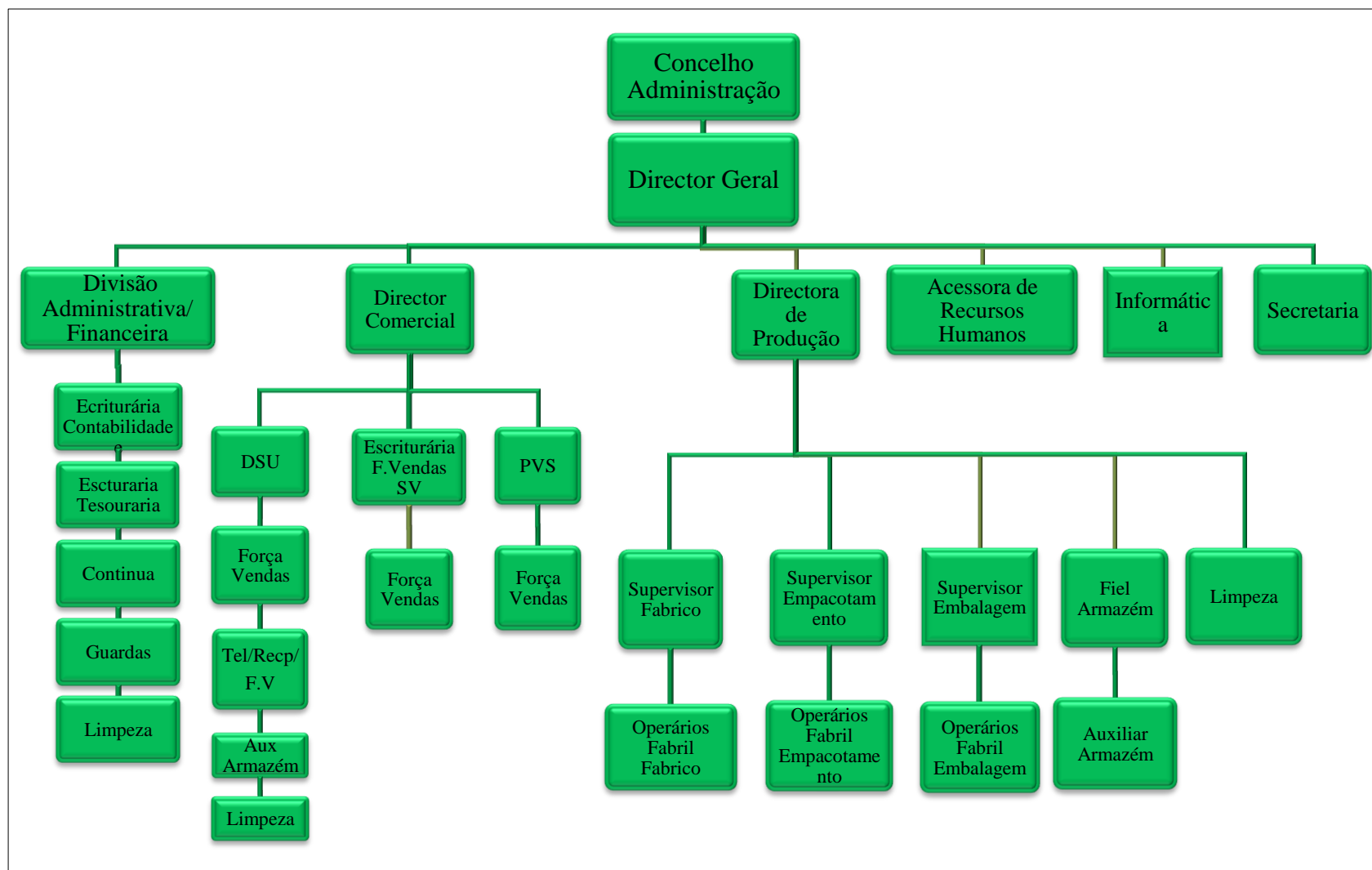
- No relacionamento com os principais parceiros estratégicos a empresa conseguiu um maior aprofundamento das suas relações resultando na melhoria da qualidade dos produtos fabricados e na renovação dos contratos comerciais

- Nota-se contudo a presença no mercado de cigarros oriundos do contrabando, o que demonstra a necessidade de um reforço superior das autoridades ligadas a fiscalização económica, no seu combate;
- Diligências diversas têm sido levadas a prática, junto das instâncias ligadas a questão, constando-se, no entanto, que são insuficientes, continuando a aparecer casos de apreensão pelas instâncias aduaneiras.
- Concentrar esforços no reforço do posicionamento e imagem da empresa enquanto líder do mercado neste sector responsabilizando-se pela introdução de novos produtos, obedecendo a evolução das tendências internacionais.

### **Valores**

- Focalização nos clientes e consumidores
- Respeito pelo indivíduo
- Trabalho em equipa
- Cidadania responsável
- Integridade e ética

**Organograma 1 - STC, SA Departamentos**



### **3.1.4 DESCRIÇÃO DA ORGANOGRAMA**

Para cumprir com suas obrigações, a empresa é composta por uma estrutura orgânica hierarquizada, onde no topo encontra-se o Conselho de Administração (CAD) como órgão encarregado não apenas de auxiliar à directoria na elaboração das estratégias, mas também de definir, orientar e supervisionar os executivos quanto aos parâmetros de valores a serem considerados na definição dessas estratégias, um Director Geral que tem como principal função a gestão e a supervisão para funcionamento eficaz da empresa, encontrando-se rodeado por uma equipa de “directores” que assumem a responsabilidade directa dos quadros departamentos, nomeadamente, Departamento Administrativo e Financeiro, Departamento Comercial, Departamento de Produção e o Departamento de Recursos Humanos, estando estes interligados, mas cada um com funções específicas, e responsabilidade de garantir o bom funcionamento da estrutura que supervisiona, comunicando à sua “equipa” as orientações estratégicas da empresa, para que estas sejam colocadas em prática.

Desta forma, a empresa consegue resultados eficientes em questões de apoio ao cliente, de apoio a nível da gestão dos negócios, no cumprimento das obrigações fiscais, na disponibilização de informações contabilística, com reflexos no índice de confiança dos seus clientes, fornecedores, colaboradores, etc.

A empresa apresentava a data de 31 de Dezembro de 2012, um total de 46 trabalhadores efectivos, assim distribuídos:

#### **3.1.4.1 Descrição dos departamentos das equipas de trabalho da SCT, S.A.**

##### **Departamento de Recursos Humanos**

O departamento de Recursos Humanos exerce um papel de suma importância, pois é o elo entre a direcção e os seus funcionários, e tem a função de mostrar ao funcionário que a empresa é um lugar bom para se trabalhar assim como indicar a empresa quando um funcionário está se destacando ou quando precisa ser mais capacitado ou auxiliado em algum aspecto.

Investir nesta área tem sido uma prática comum no mercado de trabalho, especialmente nas pequenas e médias empresas, cujo crescimento é proporcional ao crescimento dos seus funcionários. Empresas que contam com o departamento de RH, agregam valor e demonstram mais *status* e confiança para seu cliente, tendo em conta os objectivos desse departamento, que são cuidar, supervisionar e motivar os seus funcionários.

É neste sentido que em Março de 2010 a empresa viu-se na necessidade de criar esse departamento para “cuidar” dos assuntos ligados ao seu pessoal, nomeadamente:

- Processamento de Salários
- Processamentos Fiscais
- Recrutamento e Selecção de Pessoal – por recrutamento misto
- Formação de Colaboradores
- Garantir a Higiene e Segurança
- Controlar a Assiduidade
- Elaboração de Mapas de Férias
- Elaboração dos Modelos (111, 112,113), exigidos pelas Finanças e INPS
- Acompanhamento da situação de cada trabalhador, refere-se aqui, aos empréstimos, faltas (justificas, injustificadas, baixa médica, licenças, etc.) para proceder-se aos respectivos descontos
- Controlo dos exames de saúde dos funcionários
- Resolução de assuntos ligados com a segurança social
- Elaboração do Balanço Social
- Avaliação de Desempenho

A criação do departamento de RH foi muito importante para a SCT, S.A. pois é ele que zela pela integridade da imagem da empresa perante os funcionários e pelos direitos dos funcionários perante a empresa.

### **Departamento Administrativo e Financeiro**

O departamento Administrativo e Financeiro é responsável por assegurar a gestão administrativa, económica, financeira e patrimonial, de acordo com as directivas dos superiores hierárquicos, tendo como missão supervisionar, coordenar e dirigir os trabalhos dos sectores subordinados ao DAF, nomeadamente:

- Contabilidade
- Tesouraria e Caixa
- Gabinete de Informática

### **Compete ao Departamento Administrativo e Financeiro:**

- Assegurar a gestão financeira, contabilidade geral, analítica e de tesouraria
- Controlar contas correntes, recebimentos de clientes, pagamentos a fornecedores e trabalhadores, cobranças das contas bancárias
- Gestão das contas bancárias
- Arrecadar as receitas, processar e liquidar as despesas inerentes ao exercício da sua actividade
- Elaborar todos os procedimentos inerentes à aquisição de materiais de consumo interno
- Gerir relações com bancos, seguros, fornecedores e outras instituições
- Assegurar os serviços de expediente geral
- Efectuar o tratamento de facturas externas (entradas e seu encaminhamento ao devido sector)
- Acompanhar os serviços de auditoria
- Elaborar mapas financeiros de custos, bem como analisar mapas de Vendas e de Custos
- Tem igualmente responsabilidade ao nível Aprovisionamento; Importações e Exportações
- Preparar relatórios de actividades
- Prestar assistência aos sectores subordinados ao departamento
- Outras actividades afins que lhe sejam cometidas

O Departamento de Produção administra o sistema de produção, de modo a transformar matérias-primas em produtos acabados. Este departamento tem finalidade dar suporte logístico aos seus sectores.

O Gerente de Produção é responsável por assegurar que matérias-primas são fornecidas e transformadas em produtos acabados de forma eficaz. Ele ou ela deve se certificar de que o trabalho é realizado sem problemas, e deve supervisionar os procedimentos para tornar o trabalho mais eficiente e mais agradável.

A função do departamento de produção é a produção dos produtos no tempo, aos níveis de qualidade exigidos, ao custo do produto definido.

**Cabe ao departamento de Produção:**

- O planeamento e o controlo da produção diária e mensal
- Aquisição de matéria-prima
- Arranjo físico e manutenção das máquinas e equipamentos
- Controlo do Stock
- Coordenação dos funcionários da produção

### 3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional dentro da SCT, SA corresponde às percepções que os colaboradores possuem da organização, referindo-se às propriedades motivacionais presentes na mesma, influenciando de forma positiva na qualidade e na produtividade do trabalho dos colaboradores. Uma vez que a SCT, SA considera a motivação um ato que tem como objectivo conduzir os seus colaboradores a fazer algo a partir da exposição de motivos ou causas, podemos considerar que o papel da organização no processo de motivação é extremamente importante para a organização, pois é necessário que haja razão para haver a motivação, e é nesse momento que as metas e os objectivos da empresa entram como factores motivacionais. Esses factores motivacionais são percebidos pelos membros da organização (SCT, SA) através da percepção que os mesmos têm da organização, ou seja, da percepção do clima organizacional.

Dessa forma, as ferramentas utilizadas pela SCT, SA para monitoramento do clima organizacional tornam-se importantes por ajudarem a elevar o nível de satisfação dos colaboradores, assim, estes se sentem ouvidos, respeitados e, principalmente, participantes da melhoria da organização. Um exemplo de ferramenta que auxilia na gestão do clima organizacional é a Pesquisa de Clima, que tem como objectivo identificar factores relevantes na interacção do indivíduo com a organização a através do mapeamento dos motivos e expectativas individuais de cada colaborador, fazendo com que a organização avalie o grau dessas expectativas que podem ser atendidas pela organização. Porém, a SCT, SA considera que apenas utilizar ferramentas de clima organizacional não garante a motivação dos seus colaboradores, desse modo é necessário gerir o clima de forma a sanar os problemas identificados e mostrar à aos colaboradores que suas insatisfações são atendidas. Com isso, podemos considerar essa ferramenta como um meio para que a alta gerência melhore o ambiente de trabalho e conseqüentemente, aumente a produtividade da organização.

É importante ressaltar que o clima organizacional deve estar sempre coerente com o planejamento estratégico da SCT, SA, tais como:

- Conhecer a percepção e atitude dos colaboradores em relação ao trabalho
- Avaliar o grau de cooperação e relacionamento existente entre os colaboradores
- Analisar a existência de eventuais distorções entre salários internos
- Avaliar as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreiras que a SCT, SA oferece

- Apurar o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela SCT, SA
- Verificar a qualidade das condições físicas de trabalho, bem como os riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais
- Verificar até que ponto a empresa estimula ou exige que seus colaboradores se responsabilizam pelos resultados.

### **3.3 AMBIENTE DE TRABALHO**

Os colaboradores da SCT.SA, por compartilharem espaços comuns e terem os mesmos objectivos, necessitam uns dos outros em que integram-se em uma coexistência contínua, na qual o resultado disso é o respeito em relação algumas regras de convivência social que ao mesmo tempo coincidem com algumas políticas e procedimentos vigentes pela organização. Dessa forma para que o ambiente de trabalho seja estimulante e produtivo, é necessário levar em consideração algumas condições propostas pela organização:

- Relacionamento interno-respeito ao próximo, que significa medir as consequências das acções, preservar a dignidade alheia e valorizar as diferenças sociais, ou seja afastar a discriminação. Uma das formas de evitar discriminação na SCT, SA é o tratamento dispensado aos colaboradores independentemente do cargo que o indivíduo ocupa. Sendo assim os gestores da SCT, SA desempenham muito mais do que uma função coordenadora, em que produzem acções pedagógicas, difundem directrizes morais.

São adoptados algumas práticas consideradas essenciais pela SCT, SA para preservar a sinergia entre os colaboradores e promover padrões profissionais, como por exemplo:

- Partilhar informações;
- Respeitar as atribuições;
- Cumprir metas

#### **Segurança:**

A segurança dos colaboradores constitui um valioso património pessoal e colectivo, na qual são adoptadas acções sistemáticas de prevenção, controle e monitoramento dos impactos no ambiente de trabalho. Deste modo, a SCT, SA espera que os colaboradores tenham um posicionamento responsável na execução das funções, seguindo os padrões de segurança, as normas e as recomendações da organização:

- Utilizem correctamente os equipamentos para prevenir acidentes;
- Respeitem a proibição de fumar no local de trabalho;
- Não coloquem em causa o desempenho funcional sob efeito de bebidas alcoólicas ou substâncias ilícitas

### **Em relação ao assédio:**

No que diz respeito aos abusos hierárquicos ou outras condutas que provocam a destruição na auto-estima dos colaboradores em que traduzem em intimidações explícitas e quando isso acontece prejudica a coesão organizacional.

Desta forma consta no regulamento interno da empresa:

- Intimidar ou ameaçar os colaboradores para que prestem serviços de ordem pessoal.
- Afetar a honra quer do colaborador, do cliente, fornecedor ou qualquer outro indivíduo que mantenha relação profissional com a SCT, SA;
- Coagir ou pressionar o colaborador em relação a partidos políticos ou para contribuir nas candidaturas a cargos efectivos;
- Praticar assédio tanto moral, sexual, político ou religioso

### **Conflitos de interesses**

Para evitar o comprometimento da integridade tanto profissional ou pessoal dos colaboradores é necessário não ter dúvidas sobre decisões e acções:

- Comunicar ao superior imediatamente qualquer actividade que possa vir comprometer as suas responsabilidades profissionais e também que possam afectar conflitos de interesse;
- Não possuir qualquer interesse financeiro com outra empresa que mantenha negócio com a SCT, SA
- É proibido representar a SCT, SA em qualquer transacção que envolva parente ou amigo
- É proibido a contratação de parentes para trabalhar sob a sua directa subordinação.
- Deve comunicar formalmente ao departamento recursos humanos os relacionamentos afectivos-amorosos com outro colaborador e também informar o grau parentesco com eventuais candidatos.

### 3.4 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para SCT, SA a qualidade de vida no trabalho, proporciona uma maior participação por parte dos colaboradores, criando um ambiente de integração entre os colegas de trabalho, visando sempre a compreensão das necessidades dos funcionários. Com a QVT, a SCT, SA se preocupa principalmente com dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho. Sendo que existe uma necessidade da SCT, SA se tornar mais competitivas no mercado veio à busca incessante da qualidade total. Acompanhando esta qualidade total também surgiu a QVT, que está focalizada no potencial humano e no meio que convive em todos os sentidos. Um programa adequado de QVT busca uma organização mais humanizada e proporciona condições de desenvolvimento pessoal ao indivíduo.

A qualidade de vida no trabalho é um desafio importante para administração do sector de Recursos Humanos dentro da SCT, SA. As exigências sobre o projecto de cargo são organizacionais, ambientais e comportamentais. Os elementos organizacionais do projecto de cargo dizem respeito à eficiência e os cargos projectados eficientemente permitem que um trabalhador altamente motivado e capaz consiga o máximo de produção.

A fim de aumentar a qualidade de vida no trabalho, para os que têm cargos que não ofereçam oportunidades para realização, reconhecimento e crescimento psicológico, o sector de Recursos Humanos da SCT, SA tentam implementar uma variedade de métodos a fim de melhorar os cargos através de reformulação. As técnicas mais amplamente praticadas incluem rotação de cargo, aumento de cargo e enriquecimento de grupo de trabalho. Essas técnicas, usualmente, são referidas como programas de qualidade de vida no trabalho.

Dessa forma, um programa de QVT na SCT, tem como objectivo atingir todos os níveis, direccionando esforços para a canalização da energia disponível para o comprometimento humano.

A necessidade de tornar nossas a SCT, SA cada vez mais competitivas colocou-os de frente com a busca pela qualidade, que deixou de ser um diferencial competitivo, para se tornar condição de sobrevivência. Para tanto, é necessário canalizar esforços para o comprometimento humano, na busca da qualidade de vida.

### 3.5 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

A SCT, SA defende que uma boa comunicação e a valorização do profissional permitem maior interacção e mais cooperativismo entre o líder e os demais membros, por meio da troca de experiências e conhecimentos, possibilitando uma melhor expressão de suas competências e contribuindo para desenvolver as actividades da equipe de trabalho.

Assim, um dos factores que colaboram para a realização favorável das relações interpessoais dentro da SCT, SA é o trabalho em equipa, visto que fortalece não apenas o desempenho profissional dos colaboradores, mas também traz boas expectativas para que as equipes atinjam objectivos e superem metas que agreguem valor a organização, uma vez que o melhor relacionamento não é aquele que une pessoas perfeitas, mas aquele onde cada um aceita os defeitos do outro e consegue perdão pelos próprios defeitos.

Portanto para que a SCT, SA atinge resultados, tendo os colaboradores como parceiros, é necessário observar os seguintes aspectos:

- Os colaboradores são diferentes entre si e têm competências e habilidades que se complementam e são interdependentes, o que favorece que sejam atingidos os objectivos empresariais previamente definidos.
- Os colaboradores são agregadores de valor e introduzem inteligência, conhecimento e talento que resultam em crescimento próprio e de cada organização.
- Os colaboradores são parceiros únicos, capazes de levar empresas ao sucesso. Sucesso significa atingir os objectivos empresariais propostos.

### **3.6 COMUNICAÇÃO INTERNA**

Para SCT, SA, a comunicação é o processo que mantém os indivíduos em contacto permanente, proporcionando interacção. Desse modo podemos afirmar que a comunicação para a organização é primordial para a qualidade da relação interpessoal no ambiente de trabalho, cabendo aos gestores da SCT, SA proporcionar informações necessárias a fim de obter melhor resultado da equipa e a concretização das actividades.

**Portanto para obter uma excelente comunicação na SCT, SA, é necessário:**

- Compreender o comportamento do outro
- Ser sensível á comunicação
- Ser autêntico
- Desenvolver ideias
- Compartilhar informações
- Utilizar dados reais como base para decisões

**Objectivo da comunicação interna SCT, SA**

- Possibilitar aos colaboradores da SCT, SA o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho
- Tornar determinante a presença dos colaboradores da SCT, SA no decorrer das actividades
- Os canais da comunicação influenciam a sua eficácia de duas formas:

1º: Os canais cobrem uma distância cada vez maior á medida que a organização cresce e desenvolva.

**Tipos de comunicação na SCT, SA:**

Apresentam diferentes formas que variam de acordo com o tipo de comunicação a ser usado e se divide em dois itens: comunicação verbal e não verbal.

A comunicação Verbal - Envolve participação , transmissão e troca de conhecimento e experiencias , pode ser interna. Seja através da comunicação verbal e não verbal, a informação é indispensável aos colaboradores da SCT, SA como base para atingir metas, é através da informação que se pode detetar áreas problemáticas capazes de impedir a

consecução dos objectivos, também é por meio dela que são avaliados desempenhos individuais e ou coletivos e ainda torna-se possível fazer ajustamentos necessários para que a eficácia no trabalho seja alcançada.

### **Canais de comunicação na SCT, SA:**

As mensagens, passam por diferentes caminhos ou canais e esses canais são formais e informais em que incluem boletim, reuniões, correio eletrônico, quadro de aviso. Essas mensagens na SCT, SA veem de 4 direcções: para baixo, para cima, horizontal e diagonalmente.

A comunicação descente que vem de baixo é aquela que parte do superior para os subordinados em que envolve relatórios administrativo, cartas e circulares, relatórios escritos sobre desempenho anuais de empregados. Este é o tipo de comunicação mais adequado aos subordinados visto que presta mais informações e não apresnta controversia e o seu proposito é mais informativo que persuasivo.

A comunicação ascendente ocorre para cima, do subordinado para superior, ex: relatórios, reuniões grupais planejados,e apresnta como proposito de informar e auxiliar nas tomadas decisões.

Para facilitar esse tipo de comunicação a SCT, SA desenvolve programas e políticas:

- Programas de portas abertas: permite aos subordinados receberem a atenção da alta administração
- Programa de reclamações: as reclamações são enviadas para superiores, incluindo aquelas sobre supervisores, condições de trabalho, conflitos, assédio sexual, métodos trabalho, etc.

### **3.7 ADEQUAÇÃO DO TRABALHO E REMUNERAÇÃO**

Em décadas passadas não havia grandes preocupações em se cativar os funcionários, bastava um pequeno aumento em sua remuneração para que este se desse por satisfeito. Até porque o cenário era que a remuneração cobrisse outros gastos como alimentação, plano de saúde e aposentadoria complementar.

No mundo contemporâneo com a evolução tecnológica a visão é outra, os pensamentos e ideais sofreram transformações culturais e de valores. Hoje não basta o reajuste em salários, existem outros fatores que vieram contribuir para o contentamento e o progresso nos resultados do empregador e do empregado.

### **3.8 RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL**

A SCT, SA defende que uma equipe de trabalho requer atenção a diversos requisitos que levam o gestor a obter excelência na função, logo uma gestão de pessoas bem executada impulsiona a organização a obter melhor desempenho e resultados satisfatórios.

O reconhecimento e a valorização pela qualificação e competência do colaborador integram, de forma fundamental, o processo de motivação e crescimento da equipe da organização. Sabe-se que motivação é uma força interna e pessoal, porém é lógico e evidente que tais práticas impulsionam e incentivam a ação desta força.

Um profissional motivado demonstra dedicação e empenho maiores e mais relevantes, seja na execução de tarefas, na gestão e até mesmo no convívio com os demais no ambiente de trabalho. Políticas que visam esse objetivo devem ser adotadas e colocadas em práticas por gestores e organizações.

A qualificação obtida por funcionários ao longo do tempo em que trabalham na organização, sendo um diferencial para uma possível promoção de desenvolvimento de carreira. Porém a qualificação também credencia e gera valores importantes para o crescimento profissional.

De maneira geral, todos os fatores são contabilizados e valorizados na gestão de políticas de reclassificação de cargos e salários de forma a obter resultados satisfatórios para ambas as partes. Outras questões, como condições de trabalho, por exemplo, devem também ter atenção especial nesse processo.

Com todo esse suporte, o colaborador dá SCT, SA têm condições de desenvolver suas habilidades, se comprometer com o desenvolvimento da empresa e ter a motivação de trabalhar para seu próprio crescimento profissional. Reconhecer e valorizar aqueles que conduzem o funcionamento de uma empresa, mais do que justo, é um ato de competência e contribuição para o desenvolvimento e profissionalização da gestão de pessoas no país.

### **3.9 TOMADA DE DECISÕES**

Qualquer organização se encontra diante de problemas sérios de decisão. Em uma Organização como a SCT, SA, os problemas são muito mais amplos e complexos, envolvendo riscos e incertezas, na qual necessita da opinião e participação em diversos níveis funcionais. O processo de decisão da SCT, SA é estruturado e resolvido de modo formal, detalhado, consistente e transparente.

O processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação. O processo decisório da SCT, SA exige sete etapas:

- 1) Percepção da situação que envolve algum problema;
- 2) Análise e definição do problema;
- 3) Definição dos objetivos;
- 4) Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;
- 5) Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
- 6) Avaliação e comparação das alternativas;
- 7) Implementação da alternativa escolhida;

Cada etapa influencia as outras e todo o processo. Nem sempre as etapas são seguidas à risca. A tomada de decisão é uma das actividades essenciais no contexto gerencial, pois tudo o que o gerente vier a realizar recairá sobre qual o melhor caminho a seguir, portanto eles necessitam de determinadas aptidões para obter êxito na função de gerenciar. A tomada de decisão é o processo de identificar os problemas e as oportunidades e em seguida solucioná-los. A tomada de decisão envolve esforços antes e depois da escolha real. As pessoas geralmente diferem na maneira que procedem para solucionar problemas.

### **3.10 PRESPECTIVAS DE CRESCIMENTO**

ASCT,SA tem a real consciência que a motivação dos seus funcionários é um grande desafio, visto que o conceito que se quer passar é o de “vestir a camisa”. Baseado no fato, que um funcionário que gosta da organização na qual trabalha tem um desempenho muito melhor, busca soluções inovadoras e prefere conquistar novos espaços dentro da própria empresa. Oferecendo-lhes prespectivas de crescimento, conseguem demonstrar aos funcionários que eles são essenciais para o sucesso de toda a organização.

Para isso a SCT, SA enfatiza a todos os colaboradores, independente do nível, que a contribuição de cada um resulta no crescimento e sucesso da organização em que algumas pessoas sentem a necessidade de serem reconhecidas pelo seu trabalho e a melhor forma de fazer isso é ressaltar o quanto tem sido significativo o trabalho delas através de uma conversa informal, com agradecimentos em nome da empresa.

A SCT, SA promove reuniões periódicas que estimula a valorização dos profissionais, já que o contato pessoal é muito mais eficaz do que apenas avisos impressos ou emails. O ideal é que sejam apresentadas informações sobre a empresa e os colaboradores tenham a chance de tirar dúvidas, fazer críticas e sugestões. É importante que tudo seja feito de acordo com estes princípios e com transparência para evitar boatos e desentendimentos.

A SCT, SA entende que motivar os seus funcionários também está ligado a outras questões como oferecer benefícios, primar pela qualidade de vida dos profissionais, proporcionar chances de crescimento dentro da empresa e oferecer boas condições de trabalho.

### **3.11 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

O planeamento estratégico, na qual iremos focalizar, corresponde à uma visão de longo prazo. As metodologias que vamos usar são uma das muitas disponíveis na literatura, e que foi adaptada às condições da SCT e do ambiente onde ela foi aplicada. A metodologia consiste de uma sequência lógica de fases, que não deve ser invertida e nem alguma ação suprimida, sob pena do fracasso da nossa análise e conseqüentemente dos resultados que pretendemos alcançar.

#### **3.11.1 METODOLOGIA DA IMPLEMENTAÇÃO**

##### **1ª Fase - *Sensibilização.***

A etapa de sensibilização envolve a definição dos objetivos da SCT e da estratégia a ser adotada no conjunto do trabalho. Neste caso ela foi definida como sendo “um conjunto de decisões e ações relativa a escolha dos meios e articulação dos recursos para se atingir um objetivo”.

Tendo em conta as circunstâncias em que exerce a sua actividade, a SCT tem como objetivos satisfazer as necessidades dos consumidores, esforçando-se com medidas comerciais no sentido de diminuir o comércio ilegal (contrabando) de derivados do tabaco para que não ultrapasse os 10% do mercado. Reconhecendo que esta tarefa cabe ao Estado, a SCT procura sempre soluções comerciais e desenvolve condições que facilitam a actividade de fiscalização por parte das autoridades.

A SCT assume-se como uma empresa de carácter lucrativo, sobre tudo pela sua rentabilidade, política social, nível de organização, solidez financeira e espírito inovador da sua gestão, o que faz com que a SCT continue como uma das empresas em posição de liderança no sector industrial do país, engajada na sociedade cabo-verdiana e igualmente útil, tanto pelo seu posicionamento de cooperação directa com a comunidade, como pelo elevado peso da sua economia através do cumprimento das suas obrigações fiscais.

O alcance das metas comerciais depende grandemente dos resultados da luta contra o comércio ilícito. As medidas tomadas ultimamente, nomeadamente a redução da carga fiscal sobre os derivados do tabaco e o reforço da actividade das entidades de fiscalização, levam a empresa a encarar como possível, através do desenvolvimento de ações comerciais que desencorajem o contrabando, a conquista de uma quota de mercado próxima dos 90% desde do ano de 2012, isto é, um volume de vendas que rondará os 705 mil contos e a cobertura efetiva de todas as ilhas do país.

A procura de novas oportunidades de negócios e mercados será sempre uma preocupação. O aprofundamento com os parceiros estratégicos continuara uma das vertentes de atuação da empresa, com especial incidência em medidas como:

- Aquisição de equipamento fabril para melhoria da qualidade;
- Ações de formação;
- Capacitação e reforço da sua força de venda;
- Maior controlo fitossanitário dos produtos;
- Adaptações e solicitações tanto do mercado consumidor como do mercado fornecedor.

Para levar a cabo esta vertente a SCT continuará a apostar na melhoria contínua e em efetuar os investimentos necessários.

## **2ª Fase - Definição da missão e Visão**

A definição da missão e da visão têm por função justificar a existência da organização, buscando definir “onde se quer chegar”, qual o seu “negócio” e no que ela deve se concentrar no futuro.

### **Missão**

“Garantir a total satisfação do mercado de tabacos em Cabo Verde continuando a estabelecer um bom relacionamento com o meio envolvente”.

Entretanto, deve-se ter em mente que uma missão não deve ser definitiva, devendo esta se adequar às mudanças que possam afetar a empresa.

### **Visão**

A semelhança da missão a SCT não tem formalmente uma visão definida, mas em conversas com direção concluímos que a visão esta à volta de:

*“Somos e continuamos a partir de 2012, líder do mercado de tabacos em Cabo Verde.”*

### **3ª Fase - Definição dos Objetivos Gerais**

A Sociedade Cabo-verdeana de Tabacos, sendo uma empresa com fins lucrativos tem como objetivos gerais o aumento do nível de venda e conseqüentemente o aumento do lucro.

### **4ª Fase - Segmentação Estratégica**

A segmentação estratégica se aplica em empresas que fabricam diferentes produtos e, portanto, atuam em diferentes mercados, os quais, por sua vez, podem possuir diferentes fatores chave de sucesso. Os métodos de segmentação estratégica utilizam três dimensões básicas: a característica do comprador, as aplicações do produto e as tecnologias utilizadas.

No caso da SCT em questão, há somente segmentação quanto ao preço. No segmento *Premium* encontra-se o Marlboro Light e Reed, no segmento *médio* o SG e no segmento *Low*, Falcão e Porto Grande.

### **5ª Fase - Diagnóstico Estratégico**

O diagnóstico estratégico consiste da análise dos fatores externos e fatores internos à empresa.

Para o diagnóstico estratégico foi feita entrevista ao diretor geral da SCT e aos diretores das áreas de produção e comercial. Os entrevistados apresentaram suas percepções sobre ameaças que a SCT sofre, as oportunidades que a empresa pode aproveitar, os pontos fortes da SCT e as deficiências apresentadas pela mesma.

### **3.11.2 Análise Externa**

O objetivo da análise externa é avaliar a relação existente entre a Sociedade Caboverdeana de Tabacos e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças. Identificamos os componentes relevantes do ambiente e, feito isso, analisá-los quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa.

#### **Forças económicas**

Existem fatores económicos que afetam direta e indiretamente a SCT:

- Redução da carga fiscal das sociedades cotadas em 15% o rendimento para efeito de impostos por um período de 3 anos (2007 á 2010).
- A nível nacional a taxa de inflação, estabilizada, nos últimos anos em torno dos 6% permite, no entanto, um grau razoável de previsibilidade da evolução das actividades económicas no sector do tabaco.
- O ano de 2009 caracterizou-se por uma evolução conjuntural difícil, sobre forte efeito da economia internacional, que se distinguiu pelo aumento dos preços dos produtos petrolíferos e a continuação da tendência da queda da cotação do Dólar americano. Apesar disso, o impacto desses fenómenos sobre o ambiente de negócio da empresa foi mínimo, na medida em que esta realiza as suas principais operações com o exterior em euros.
- Não se registaram agravamentos de natureza fiscal sobre as actividades da empresa. As baixas taxas de juro em operações passivas, praticadas pelo sistema bancário, fizeram baixar a rentabilidade das aplicações financeira. A dinamização da bolsa de valores de Cabo Verde, com a admissão de novas

empresas á cotação e o lançamento de títulos obrigacionistas, nomeadamente da Electra, permitiu a SCT recuperar parcialmente a rentabilidade das suas aplicações.

### **Forças tecnológicas**

- No decorrer de 2010 sentiu-se a necessidade de aquisição de novos equipamentos fabris para melhoria da qualidade.
- A SCT preocupa-se em assegurar o cumprimento de normas de controlo estabelecidas pela legislação Portuguesa.

### **Forças político-Legais**

- Condiciona certas actividades nomeadamente a restrição do uso do tabaco (lei 119/IV/95 – BO nº 3 de 13/03/95) e actividade publicitária (decreto lei 32/99 – BO nº 18 de 9/5/94)
- O regulamento das condições de produção – contracto de concessão assinado com o Estado e publicado no BO nº 20 de 20/05/97.
- Restrições a publicidade do tabaco que obriga a publicidade negativa sobre o efeito do mesmo nas suas embalagens comerciais.

### **Oportunidades**

- Dinamização da Bolsa da Valores em Cabo Verde;
- Incremento de procura Turística;
- Abertura de novas delegações;
- Reforço das forças de venda;
- Consolidação dos atuais mercados;

### **Ameaças**

- Diminuição das taxas de juros das operações passivas;
- Aumento dos preços dos produtos petrolíferos;

- Contrabando;
- Restrição a publicidade do tabaco;
- Campanhas contra o uso do tabaco;
- Possibilidade de transferência de normas restritivas do uso do tabaco de países com as quais Cabo Verde estabeleceu parcerias;

### **Factor crítico de sucesso**

Como fator crítico de sucesso para a SCT, SA o acordo que permite a SCT ter monopólio até 2012 que permitiu ser líder no mercado até hoje e o bom sistema de distribuição, que tem atuado junto aos grandes grossistas de todo o Cabo Verde.

Essa análise consiste em determinar o grau da concorrência da empresa através da análise de cinco forças competitivas básicas:

### **Entraves potenciais e a rivalidade entre as empresas existentes**

Para a maioria das empresas, esse é o principal determinante da competitividade do mercado. Às vezes rivais competem agressivamente, não só em relação ao preço do produto, como também a inovação, marketing, etc.

Continua a vigorar, até o ano de 2012, a Convenção de Estabelecimento assinada com o Governo de Cabo Verde que estabelece que a SCT detém o exclusivo da importação e produção de cigarros para o mercado nacional e por isso, actualmente, a sua concorrente mais forte é o contrabando.

O comércio ilegal de tabaco, sob a forma de contrabando, constitui a maior ameaça da actividade em qualquer parte do mundo. Em Cabo Verde, o contrabando é praticamente a única forma de concorrência desleal, agravando-se em determinados momentos e reduzindo-se noutros. Para a SCT, o seu combate depende da interação com as autoridades aduaneiras e de fiscalização económica e os transportadores junto com a empresa, aliado a uma política de impostos que se excessiva favorece o contrabando.

### **Poder de negociação de fornecedores**

Os fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços para a empresa pode ser uma fonte de poder. Fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa, ou por exemplo, cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos

A SCT tem como principal fornecedor a Philip Morris, na qual faz importações de 45 em 45 dias de matérias-primas, mercadorias e embalagens.

Outro fornecedor é a Lema Pack, empresa holandesa, na qual a SCT importa 1 contentor de matérias-primas anualmente que são usadas na concepção da marca Porto Grande.

### **Poder de negociação dos clientes**

Os clientes exigem mais qualidade por um menor preço de bens e serviços. Também competindo com a indústria, forçando os preços para baixo. Assim jogando os concorrentes uns contra os outros.

A SCT possui uma relação comercial somente com grossistas num total de 132 em todo o país. Os seus principais clientes encontram-se nas ilhas de São Vicente, Santiago, sal e Fogo.

### **Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes**

Muitas empresas entram no mercado com o desejo de conseguir uma fatia (parcela) de um sector e frequentemente recursos substanciais. Caso haja barreiras de entradas que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil a sua fixação no mercado: a ameaça de entrada é pequena. Se o concorrente estabelecer-se pode haver perda de rentabilidade por parte de empresa. Com a ajuda de barreiras ficará muito difícil para o concorrente "roubar" os melhores clientes, assim caso o concorrente se estabelecer no mercado, ele eventualmente vai ficar com os piores clientes, portando pensando duas vezes antes de entrar no novo mercado.

O acordo estabelecido com o Estado de Cabo Verde que estabelece monopólio da SCT até 2012 constituiu durante longo prazo uma barreira a entrada de novos concorrentes.

Até hoje a SCT já tem criado e cimentado canais de distribuição que conhece e domina o que torna um fator inibidor a entrada de novos concorrentes.

A SCT possui uma boa estabilidade financeira e conta com um património que lhe garante uma relativa estabilidade face a possível entrada de novos concorrentes.

A nosso ver, existem diversos entraves a entrada de novos concorrentes já que pelo tempo no mercado e pela sua solidez a SCT é e será líder no mercado de tabacos em Cabo Verde.

### **Ameaça de produtos substitutos**

. No caso da SCT não existe no mercado grandes quantidades de produtos substitutos, mas podemos encontrar nalgumas ilhas o cultivo do tabaco que muitas vezes é utilizado pelas pessoas mais idosas e também procurado pelos turistas, no entanto isso não constitui uma ameaça para a SCT, visto que essas plantações dependem muito das precipitações.

## CAPITULO IV – ANÁLISE DOS DADOS

As pessoas são motivadas quando sentem-se que são reconhecidas e valorizadas pelo que fazem. A valorização de colaboradores é uma prática que deve ser constante de todo líder ou gestor, pois são eles que têm o poder de influenciar profissionais através de suas acções.

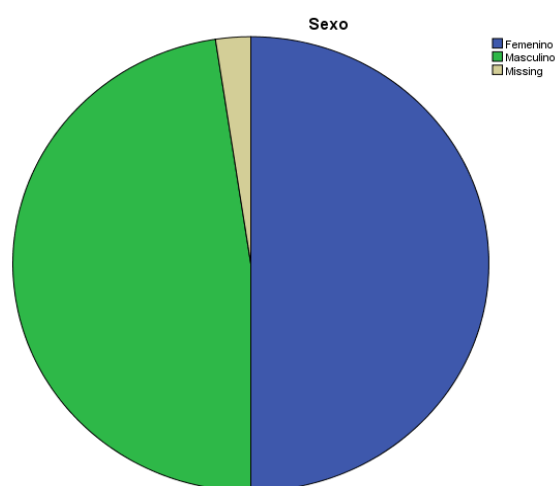
A Análise e interpretação dos resultados da Motivação e Satisfação dos Colaboradores da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos está distribuída conforme as tabelas e os gráficos seguintes:

Tabela 1 - Sexo

	Frequência	Percentag em	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Válida Feminino	21	50,0	51,2	51,2
Válida Masculino	20	47,6	48,8	100,0
Total	41	97,6	100,0	
Em falta Sistema	1	2,4		
Total	42	100,0		

Fonte: Própria da pesquisa, 2015

Gráfico 1- Sexo



**Análise: Sexo**

De acordo com os questionários respondidos, percebe-se que através dos resultados obtidos, há um maior índice de trabalhadores do género feminino que corresponde a 50% do total dos trabalhadores, do género masculino ocupa uma percentagem de 47,6%. Contudo, dos dados estatísticos consultados na empresa apuramos que a Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos emprega um maior número de indivíduos do género feminino do que do género masculino.

Esta diferença de empregabilidade em relação ao género é notável pela natureza e característica trabalho prestado pela Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, ou seja, é um tipo de labor ainda muito vocacionado ao sexo Feminino, e em particular em Cabo Verde.

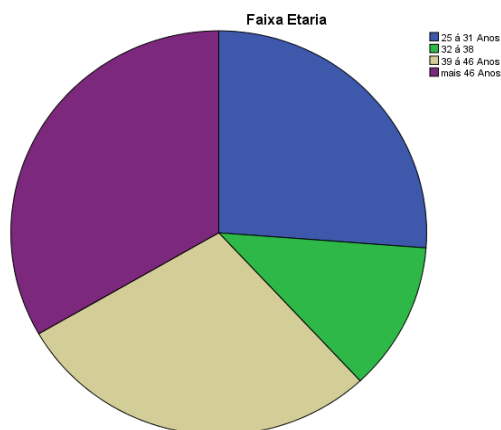
Tabela 2 - Faixa Etária

	Frequência	Percentagem	Válida Percentage	Percentagem Cumulativa
25 Á 31 Anos	11	26,2	26,2	26,2
32 Á 38 Anos	5	11,9	11,9	38,1
Válida 39 Á 46 Anos	12	28,6	28,6	66,7
Mais 46 Anos	14	33,3	33,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fonte:  
da  
2015.

Extraída  
pesquisa,

Gráfico 2 - Faixa Etária



#### Análise: Faixa Etária

Com base nos resultados, podemos compreender que a maior parte dos trabalhadores, ou seja 33,3% têm mais de 46 anos, seguindo de 28,6% que corresponde a faixa etária de 39 á 46 anos, 26,2% corresponde a faixa etária e apenas 11,9% corresponde a faixa etária de 32 á 38 anos.

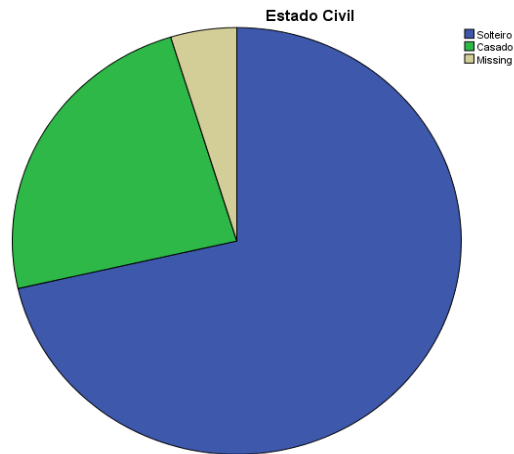
A média de idade da população da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos encontra-se na faixa etária acima de 46 anos que corresponde, uma população que já não é muito jovem. Isso permita-nos observar que o quadro do pessoal assenta parte dos seus fundamentos na longa experiência dos seus profissionais, nas quais os funcionários apostam numa carreira dentro da SCT, SA.

Tabela 3 - Estado Civil

	Frequênci a	Percent	Percentage m Válida	Percentagem Comulativa
Solteiro	30	71,4	75,0	75,0
Válida Casado	10	23,8	25,0	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Em falta Outros	2	4,8		
Total	42	100,0		

Fonte: obtida da pesquisa, 2015

Gráfico 3 - Estado Civil



Análise: Estado Civil

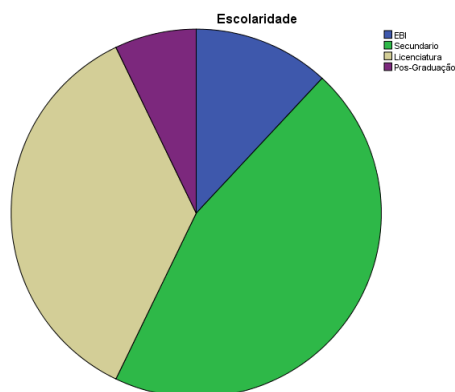
Referente ao estado civil dos trabalhadores, 71,4% dos trabalhadores são solteiros, mas com vida estável e apenas 23,8% são casados.

Tabela 4- Escolaridade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Comulativa
EBI	5	11,9	11,9	11,9
Secundario	19	45,2	45,2	57,1
Licenciatura	15	35,7	35,7	92,9
Pos-Graduação	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fonte: Autora da pesquisa, 2015.

Gráfico 4 - Escolaridade



#### Análise: Escolaridade

Dos 42 inqueridos, podemos constatar que na Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, a maioria dos funcionários não possuem formação superior, sendo que 45,2% com ensino secundário e 35,7% com licenciatura, cerca de 11,9% ensino básico integrado (EBI) e apenas 7,1,% possuem pós-graduação.

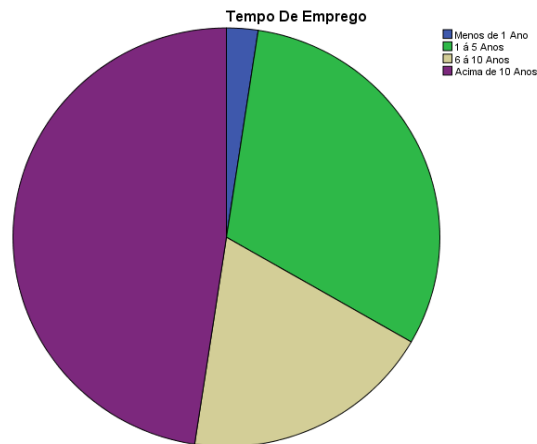
Com base nos resultados, pode-se dizer que a referida empresa possui uma boa Percentagem de funcionários capacitados, o que beneficia um bom desempenho/desenvolvimento e produtividade da empresa, considerando que é fundamental a mais-valia na dinâmica da competências e toma de decisões a favor de desenvolvimento progressivo e harmonioso para o empreendimento.

Tabela 5 - Tempo de Emprego

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Menos de 1 Ano	1	2,4	2,4	2,4
1 Á 5 Anos	13	31,0	31,0	33,3
Válida 6 Á 10 Anos	8	19,0	19,0	52,4
a Acima de 10 Anos	20	47,6	47,6	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fonte: Autora da pesquisa, 2015

Gráfico 5 - Tempo de Emprego



#### Analises: Tempo de Emprego

De acordo com resultados acima representado na Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, observa-se que a maioria dos trabalhadores estão na empresa a mais de dez (10) anos, representando 47,6%, seguido de 1 à 5 anos que representa 31%, de 6 à 10 anos representam 19% e menos de 1 ano representado apenas de 2,4%.

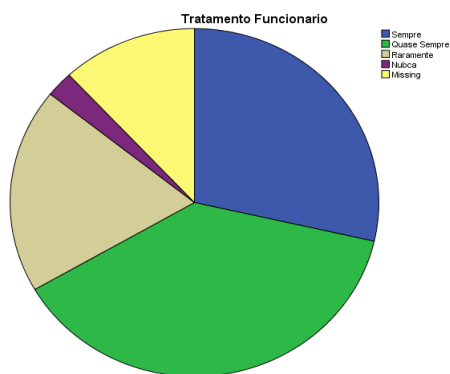
Tal resultado evidencia que existe um baixo índice de rotatividade na organização, vista que a maioria dos trabalhadores possui tempo de serviço durável, conforme justificado no gráfico 2, onde se demonstrou que o quadro do pessoal está integrado por uma longa experiência profissional.

Tabela 6 - Tratamento de Funcionário

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Válida	Sempre	12	28,6	32,4
	Quase Sempre	16	38,1	75,7
	Raramente	8	19,0	97,3
	Nunca	1	2,4	100,0
Em falta	Total	37	88,1	100,0
	Não tenho Opinião	4	9,5	
	Sistema	1	2,4	
Total	Total	5	11,9	
	Total	42	100,0	

Fonte: obtida da pesquisa, 2015

Gráfico 6 - Tratamento de Funcionário



#### Análise: Tratamento Funcionário

Os dados apresentados acima, reflecte como os funcionários são tratados dentro da empresa, onde a maioria dos participantes afirmaram que quase sempre são tratados com respeito, o que equivale a 38,1%; seguindo de 28,6% que consideram que sempre são tratados com respeito, 19,9% diz que raramente são tratados com respeito e apenas 2,4 % responderam que nunca são tratados com respeito.

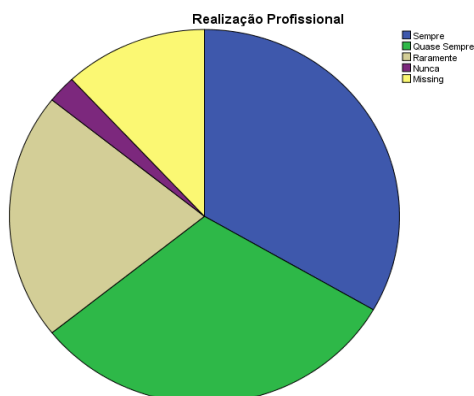
De 19% dos funcionários que responderam raramente são tratados com respeito e os 2.4% que confirmaram nunca foram tratados com respeito constitui ~~são~~ factores de preocupação para gestão de pessoas da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, pois podem provocar uma queda á motivação dos colaboradores e consequentemente sentem-se insatisfeitos, pela forma como sentem-se abordados.

Tabela 7- Realização Profissional

	Frequênci a	Percenta gem	Percentage m Válida	Porcentagem Cumulativa
Sempre	14	33,3	37,8	37,8
Quase Sempre	13	31,0	35,1	73,0
Válida Raramente	9	21,4	24,3	97,3
Nunca	1	2,4	2,7	100,0
Total	37	88,1	100,0	
Em Não tenho Opinião	2	4,8		
falta Sistema	3	7,1		
Total	5	11,9		
Total	42	100,0		

Fonte: obtida da pesquisa, 2015

Gráfico 7 - Realização Profissional



### Análise: Realização Profissional

Observando a variável realização profissional, averiguamos que a maioria se considera realizada profissionalmente representando uma proporção de 33,3%, seguido de 31,0% que garantem quase sempre a realização profissionalmente do trabalho, 21,4% raramente o seu trabalho lhe oferece realização profissional e apenas 2,4% nunca se sentiram realizados de ponto de vista profissional.

Os dados mostram que a maioria dos trabalhadores sentem-se valorizados e que o seu trabalho é diferenciado, logo concilia-se serem reconhecidos pelo seu trabalho, pela sua capacidade em desempenhar as suas funções, e conseqüentemente, as suas necessidades individuais foram satisfeitas.

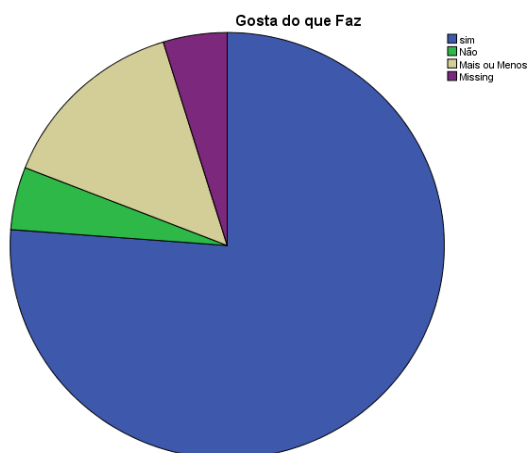
Ainda é de realçar que para ter um desempenho adequado e atingir bons resultados, os profissionais precisam estar motivados e venturosos com o trabalho que realizam.

**Tabela 8** - Gosta do que faz

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Sim	32	76,2	80,0	80,0
Não	2	4,8	5,0	85,0
Válida Mais ou Menos	6	14,3	15,0	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Em falta Sistema	2	4,8		
Total	42	100,0		

**Fonte:** Autora da pesquisa, 2015

Gráfico 8 – Gosta do que faz



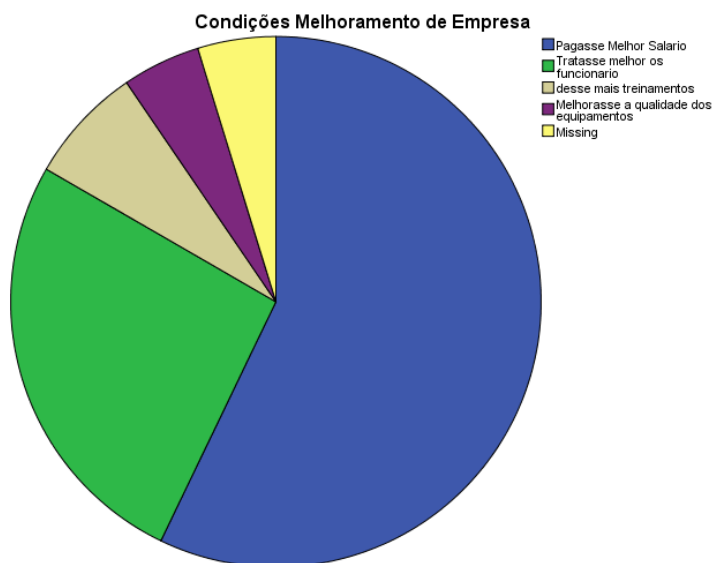
Análise: Gosta do que faz

Como se pode visualizar nos resultados obtidos, 76,2% dos trabalhadores gostam do que fazem, o que implica dizer que nutrem realizados profissionalmente. Como foi comprovado no gráfico anterior cerca de 14,3% gostam mais ou menos do que fazem e apenas 4,8% não gostam do que fazem. Logo o índice de motivação e satisfação no trabalho são elevados.

Tabela 9 - Condições Melhoramento de Empresa

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Válida	Pagasse Melhor Salário	24	57,1	60,0
	Tratasse melhor os funcionários	11	26,2	87,5
	Desse mais treinamentos	3	7,1	95,0
	Melhorasse a qualidade dos equipamentos	2	4,8	100,0
	Total	40	95,2	100,0
Em falta	Sistema	2	4,8	
Total		42	100,0	

Fonte: obtida da pesquisa, 2015



#### Análise: Condições de melhoramento de empresa

No que diz respeito as condições de melhoramento da empresa, a maioria dos trabalhadores com 57,1 % apontaram o factor salário, seguido 26,2% o modo de tratamento dos funcionários, 7,1% em relação as capacitações e apenas 4,8% apontaram como factor a qualidade dos equipamentos.

Perante esses indicadores, podemos afirmar que o pagamento dos salários, ainda continua sendo factor predominante para motivação e satisfação dos funcionários da Sociedade Caboverdiana de Tabacos.

**Tabela 10 - Principais razões pelas quais trabalha na empresa**

	Responses		Percentagem of Cases
	N	Percentagem	
Salário	24	30,8%	61,5%
Estabilidade no Emprego	15	19,2%	38,5%
Ambiente Trabalho	3	3,8%	7,7%
Reconhecimento	10	12,8%	25,6%
Relacionamento com a Chefia	4	5,1%	10,3%
Facilidade de acceso a Empresa	4	5,1%	10,3%

Falta de Opção por outro emprego	10	12,8%	25,6%
Oferece Equipamentos de Segurança Adequados	8	10,3%	20,5%
Total	78	100,0%	200,0%

Fonte: Autora da pesquisa, 2015

**Análise:** Principais razões pelas quais trabalha na empresa

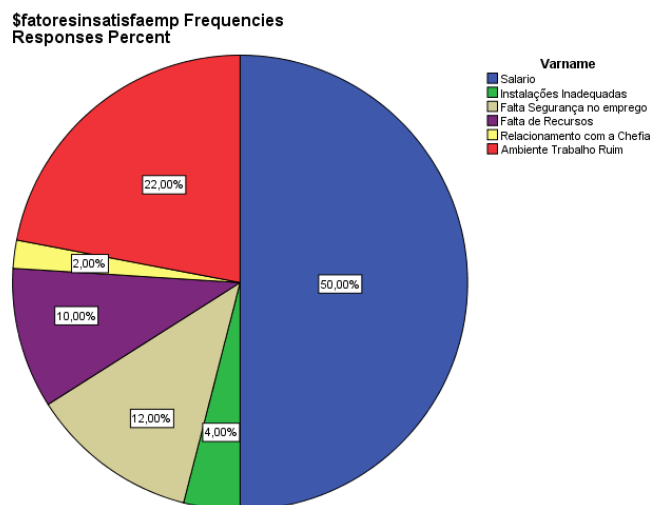
Baseado nos dados estatísticos adquiridos, pode-se analisar que duas opções apresentadas pelos respondentes em relação as principais razões pelas quais trabalham na empresa, o que mais se destaca foi o salário com 30,8% seguido de 19,2%, 12,8%, reconhecimento e falta de opção por outro emprego 10,3% oferece equipamentos de segurança,5,1% relacionamento com a chefia e facilidade de acesso à empresa e por último ambiente de trabalho com uma pequena Percentagem de 3.8%.

**Tabela 11** - Indique os principais factores que geram mais insatisfação no seu trabalho

Factores de Insatisfação no Trabalho				
		Responses		Percentagem of Cases
		N	Percentagem	
Principais factores geram insatisfação	Salário	25	50,0%	69,4%
	Instalações Inadequadas	2	4,0%	5,6%
	Falta Segurança no emprego	6	12,0%	16,7%
	Falta de Recursos	5	10,0%	13,9%
	Relacionamento com a Chefia	1	2,0%	2,8%
	Ambiente Trabalho Ruim	11	22,0%	30,6%
Total		50	100,0%	138,9%

Fonte: Extraída da pesquisa

Gráfico 9- Factores que geram mais insatisfação no seu trabalho



Análise:

De acordo com os dados acima representado, relacionado aos principais factores geradores de insatisfação do trabalho, são representados das seguintes formas: o salário é o que mais representa insatisfação com 50% das respostas marcadas, 22% ambiente de trabalho ruim 12% falta de segurança no emprego, 10% falta de recursos, 4% instalações inadequadas e 2% relacionamento com a chefia.

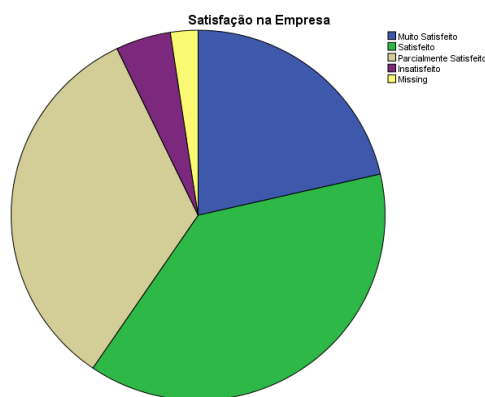
Tabela 12 - Satisfação na empresa

	Frequênci	Percenta	Percentage	Percentagem
	a	gem	m Válida	Cumulativa
Muito Satisfeito	9	21,4	22,0	22,0
Satisfeito	16	38,1	39,0	61,0
Parcialmente Satisfeito	14	33,3	34,1	95,1
Insatisfeito	2	4,8	4,9	100,0
Total	41	97,6	100,0	
Em falta Sistema	1	2,4		

Total	42	100,0	
-------	----	-------	--

Fonte: Autora da pesquisa, 2015

Gráfico 10- Satisfação na Empresa



Análise: Satisfação na empresa

De acordo com os dados estatísticos observa-se que 38,1% dos funcionários da empresa consideram-se satisfeitos, 33,3% estão parcialmente satisfeitos em trabalhar na empresa, 21,4% estão muito satisfeitos e apenas 2% estão insatisfeitos em trabalhar na empresa. É de salientar que os funcionários satisfeitos produzem mais e conseqüentemente o trabalho torna mais eficiente e os lucros são maiores.

Também é de salientar que os índices de insatisfação dos trabalhadores são factores de preocupação da SCT, SA, levando em consideração que os trabalhadores que não se sentem satisfeitos não terem um bom desempenho e não estarem colaborando para o crescimento da SCT, SA.

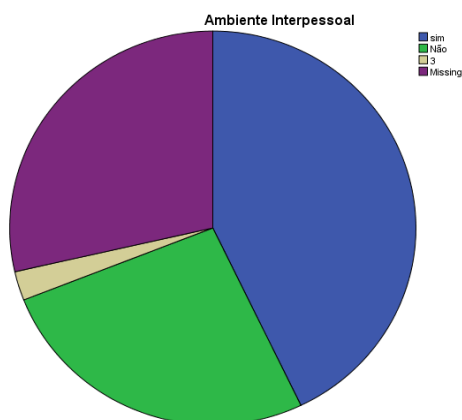
Tabela 13 - Ambiente Interpessoal

	Frequênci a	Percenta gem	Percentage m Válida	Porcentagem Cumulativa
Válida Sim	21	42,9	60,0	60,0
Válida Não	11	26,2	36,7	96,7

	Total	32	71,4	100,0
Em falta	Não Tenho Opinião	9	21,4	
	Sistema	3	7,1	
	Total	12	28,6	
Total		42	100,0	

Fonte: Extraída da pesquisa, 2015

Gráfico 11 - Ambiente Interpessoal



#### Análise: Ambiente Interpessoal

Relativo ao ambiente interpessoal, 42,9% dos trabalhadores acham que existe um bom ambiente interpessoal na empresa, seguido de 26,2% que afirmaram que não um bom envolvente interpessoal e 21,4% não têm conexão ao assunto.

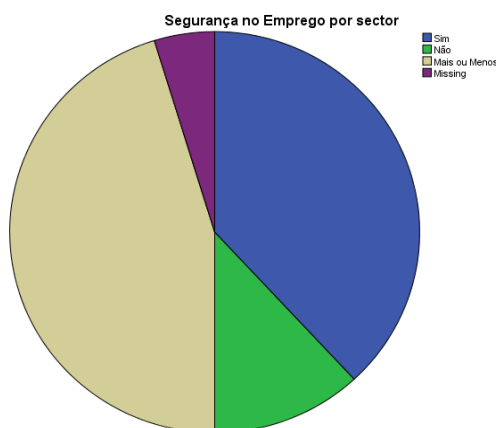
Trabalhar com pessoas que tornam a rotina das empresas mais agradável é sempre positivo. Como grande parte dos trabalhadores, passam de 8 a 10 horas dentro da SCT, SA, nada melhor do que preservar o bom relacionamento. O bom clima organizacional depende directamente do relacionamento interpessoal. Assim, podemos afirmar que mesmo tendo um ambiente saudável dentro da SCT, SA também, muitas vezes em organizações há pessoas desmotivadas não por conta do trabalho, mas pelo ambiente vivenciado, reduzindo a sua produtividade.

Tabela 14 - Segurança no Emprego por sector

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Sim	16	38,1	40,0	40,0
Não	5	11,9	12,5	52,5
Válida Mais ou Menos	19	45,2	47,5	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Em falta Sistema	2	4,8		
Total	42	100,0		

Fonte: Autora da pesquisa, 2015

Gráfico 12 - Segurança no Emprego por sector



Análise: Segurança no emprego por sector

Referente a percepção dos trabalhadores em relação a segurança dos seus colegas do sector no emprego, de acordo com os dados, 38,1 % dos trabalhadores do sector sentem-se seguros no emprego, enquanto 45,2% não sentem-se totalmente seguros, apenas 11,9% não se sentem afeiçoados.

É de constatar que a maioria dos trabalhadores do sector sente uma certa insegurança referente ao emprego, o que pode estar vinculado ao factor salário. Nos gráficos anteriores constatamos que o salário é um dos factores que gera insatisfação na empresa. Porém, o alto índice de rotatividade pode ser a principal causa geradora deste indicador

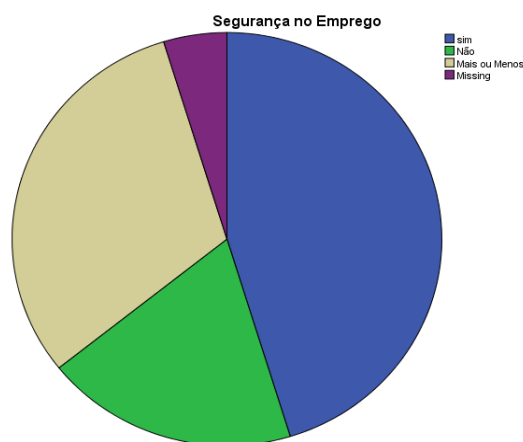
negativo, logo necessário se torna que a Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos reverter este quadro com maior indagação.

**Tabela 15 - Segurança no Emprego**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Sim	19	45,2	47,5	47,5
Não	8	19,0	20,0	67,5
Válida Mais ou Menos	13	31,0	32,5	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Em falta Sistema	2	4,8		
Total	42	100,0		

Fonte: Autora da pesquisa, 2015

**Gráfico 13 - Segurança no Emprego**



Análise: Sente -se seguro no emprego

Dos dados apresentados percebe-se que 45,2% sentem-se seguros no emprego, enquanto que 31% se sentem mais ou menos seguros e apenas 19% não sentem garantias na sua ocupação.

Com essa análise, estimamos que a empresa deve procurar saber as razões que levam os seus trabalhadores a não se sentirem seguros na empresa, uma vez que é importante a empresa transmitir segurança e estabilidade aos seus funcionários.

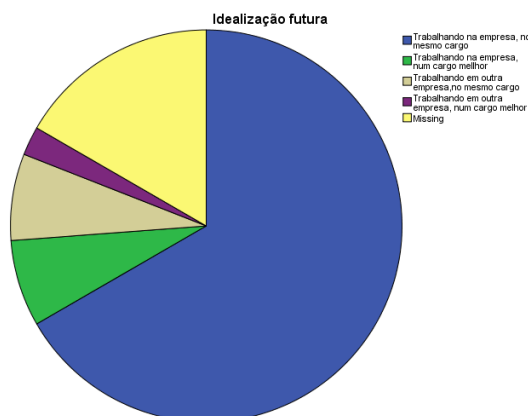
**Tabela 16 - Idealização futura**

	Frequênci a	Percenta gem	Percentage m Válida	Porcentagem Cumulativa
Válida Trabalhando na empresa, no mesmo cargo	28	66,7	80,0	80,0
Trabalhando na empresa, num cargo melhor	3	7,1	8,6	88,6

Em falta	Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo	3	7,1	8,6	97,1
	Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor	1	2,4	2,9	100,0
	Total	35	83,3	100,0	
	Sem opinião	7	16,7		
Total		42	100,0		

Fonte: Própria da pesquisa, 2015.

Gráfico 14 - Idealização futura



#### Análise: Idealização / Perspectivas futuras

Com base nos dados apresentados no referente a perspectiva profissional dos funcionários verifica-se que 67,7% admitem estar na empresa no mesmo cargo, enquanto que 7,1% acreditam encontrar na empresa um cargo melhor.

Simultaneamente crêem trabalhar em outra empresa num cargo melhor, e apenas 2,4% esperam laborar em outra empresa com uma melhor função. É de ressaltar que a maioria dos funcionários idealizam permanecer na empresa e no mesmo cargo, isto indica que a empresa nos próximos 2 anos terá um índice de rotatividade bastante reduzido e isso mostra que os

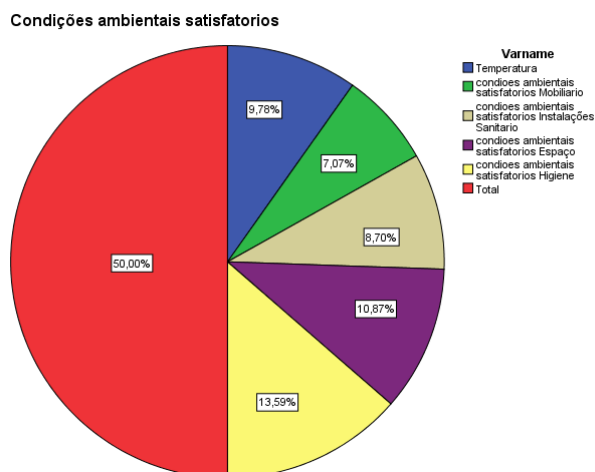
funcionários estão satisfeitos no emprego conforme comprovado no gráfico 12, com alto nível de satisfação.

Tabela 17 - Condições ambientais satisfatórias

Condições Ambientais Satisfatorias				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
condioes ambientais satisfatorios <sup>a</sup>	Temperatura	18	19,6%	54,5%
	Mobiliario	13	14,1%	39,4%
	Instalações Sanitario	16	17,4%	48,5%
	Espaço	20	21,7%	60,6%
	Higiene	25	27,2%	75,8%
Total		92	100,0%	278,8%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Gráfico 15 - Condições satisfatórias



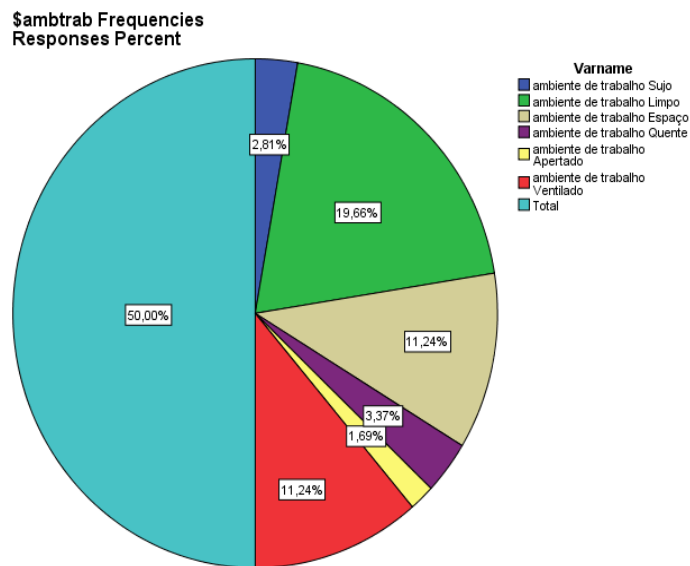
Análise: Condições ambientais satisfatórias

Atinente a condições ambientais satisfatórias, somente 27,2% dos trabalhadores avaliaram como satisfatórias as seguintes condições físicas de trabalho na tecelagem SCT, SA: 27,2% - higiene, seguido 21,7% espaço, 19,6% temperatura e 14,1% mobiliário. Esses resultados, reflectem no nosso entender a empresa deve introduzir melhorias consideráveis concernente as condições ambientais satisfatório.

**Tabela 18 - Como considera o seu ambiente de trabalho?**

	Responses		Percentagem of Cases
	N	Percentagem	
Sujo	5	5,6%	12,8%
Limpo	35	39,3%	89,7%
Espaço	20	22,5%	51,3%
Quente	6	6,7%	15,4%
Apertado	3	3,4%	7,7%
Ventilado	20	22,5%	51,3%
Total	89	100,0%	228,2%

**Gráfico 18 – Como voce considera seu ambiente de trabalho?**



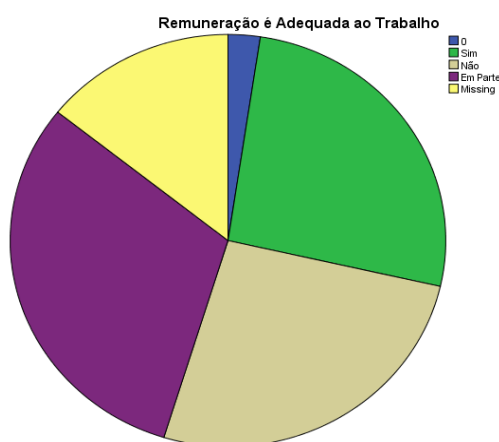
Análise :

Tabela 19- sua remuneração é adequada?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
0	1	2,4	2,8	2,8
Válida	Sim	11	30,6	33,3
	Não	11	30,6	63,9
	Em Parte	13	36,1	100,0
Total	36	85,7	100,0	
Em falta	Sistema	6	14,3	
Total	42	100,0		

Fonte: Autora da pesquisa, 2015

Gráfico 16 - Remuneração é Adequada ao Trabalho



Análise: Remuneração é adequada ao trabalho

No que se refere a remuneração, os funcionários, na sua maioria representado por 31% afirmam que a remuneração é mais ou menos adequada ao seu trabalho, 26,2 % não corresponde o seu trabalho realizado, e 26,2% avaliam como ajustada a remuneração.

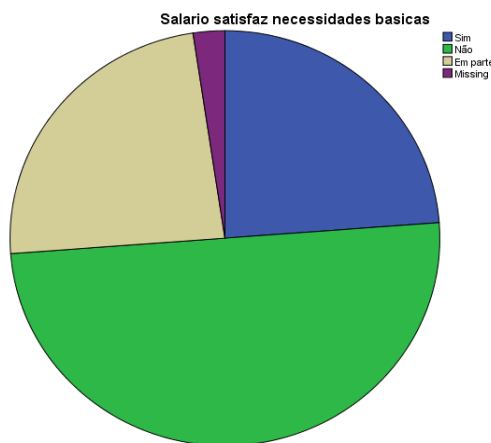
O alto índice de avaliação negativa quanto a remuneração é mais um dos desafios a ser levantados pela organização, o que foi comprovado nos resultados anteriores (gráficos 10 e 11) onde os funcionários apontaram o salário como um dos factores que procriam insatisfação. Logo pode estar relacionado com a insegurança dos funcionários nos sectores.

Tabela 20 - Salário satisfaz necessidades básicas

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Válida	Sim	10	23,8	24,4	24,4
	Não	21	50,0	51,2	75,6
	Em parte	10	23,8	24,4	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Em falta	Sistema	1	2,4		
		42	100,0		

Fonte: Extraída da pesquisa, 2015

Gráfico 17 - Salário satisfaz necessidades básicas



Análise: Salário satisfaz as necessidades básicas

Os dados estatísticos apresentados evidencia-se que 50% afirmam que o salário não satisfaz suas necessidades básicas de vida, 23,8% disseram que em parte e outros 23,8% afirmaram que o seu salário satisfaz suas necessidades básicas de vida.

Esta resposta necessita da inclusão de outros benefícios a serem agregados ao pacote de remuneração dos colaboradores.

**Tabela 21 - Satisfação em Relação ao salário**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Satisfeito	6	14,3	14,3	14,3
Mais ou Menos	24	57,1	57,1	71,4
Válida Insatisfeito	10	23,8	23,8	95,2
Muito Insatisfeito	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fonte: Extraída da pesquisa, 2015

**Gráfico 18 - Satisfação em Relação ao salário**



Análise: Satisfação em Relação ao salário

Os dados acima retratam 57,1% dos funcionários o que representa a maioria estão mais ou menos satisfeitos com os seus salários, e que 23,8% estão insatisfeitos e apenas 14,3% se sentem-se contente com o seu salário.

Relacionando com os dados anterior pode-se confirmar que o salário não satisfaz as necessidades dos funcionários no sector operacional da tecelagem.

**Tabela 22 - Condições físicas de trabalho são satisfatórios**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Sim	15	35,7	37,5	37,5
Não	5	11,9	12,5	50,0
Mais ou Menos	20	47,6	50,0	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Em falta Sistema	2	4,8		
Total	42	100,0		

Fonte: Autora da pesquisa, 2015

**Gráfico 19 - Condições físicas de trabalho são satisfatórios**



Análise: As Condições físicas de trabalho são satisfatórias

Apenas 11,9% dos trabalhadores avaliaram como não satisfatórias as condições físicas de trabalho na SCT.SA, 47,6% avaliaram como mais ou menos satisfatórias e 35,7% classificaram como satisfatórias.

Os níveis de motivação, satisfação, produtividade e o desempenho dos trabalhadores serão tanto melhores quanto as condições físicas do espaço em que encontram inseridas. Na qual dentro da SCT, SA vem trabalhando na criação de programas de incentivos que levam a motivação, satisfação no desempenho dos colaboradores e por consequente eleva a produtividade.

Quando falamos do impacto que as boas condições no local de trabalho terão no dia-a-dia dos trabalhadores, falamos também de questões de saúde, segurança e mesmo da qualidade das relações interpessoais.

**Tabela 23 - Equipamentos utilizados na empresa**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Muito Seguro	2	4,8	5,0	5,0
Seguro	21	50,0	52,5	57,5
Parcialmente Seguro	14	33,3	35,0	92,5
Inseguro	3	7,1	7,5	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Em falta Sistema	2	4,8		
Total	42	100,0		

**Fonte:** Autora da pesquisa, 2015



Análise: Equipamentos utilizados na empresa

Relacionando a questão de segurança quanto aos equipamentos utilizados no desenvolvimento das actividades, a maioria dos trabalhadores avaliaram que são seguros representando 50%, parcialmente seguros 33,3%, e 7,1% estimaram que os equipamentos são inseguros e só 4,8% responderam muito seguros.

Com base nestas respostas, a empresa já demonstra a preocupação com a segurança dos seus operários, mas para que o alcance a supremacia é necessário descobrir junto aos trabalhadores, que tipo e equipamento deveria ser utilizado para melhorar ainda mais a segurança no trabalho.

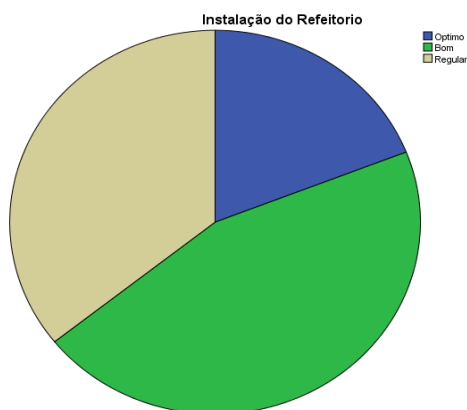
Tabela 24 - Instalações do refeitório

	Frequênci a	Percenta gem	Percentage m Válida	Percentagem Cumulativa
Válid Ótimo	8	19,0	19,0	19,0
a Bom	19	45,2	45,2	64,3

Regular	15	35,7	35,7	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fonte: Extraída da pesquisa, 2015

Gráfico 20 - Instalações do refeitório



#### Análise: Instalação do Refeitório

Conforme ilustrado acima, sobre as condições do refeitório quanto aos factores tamanho, ventilação, iluminação e outros, a maioria dos questionados responderam que são boas, representado por 45,2%, e regulares representando com 35,7%, e óptimas com 19%.

Dentro desse cenário analisados pode-se enunciar que a empresa possui um refeitório que agrada os trabalhadores, não obstante, a empresa de acomodar mais para alcançar índice melhor de satisfação.

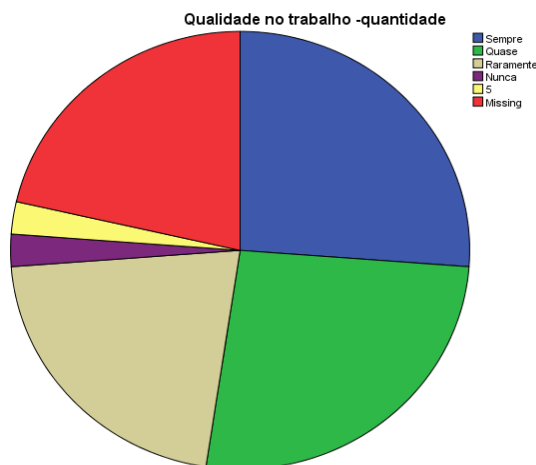
Tabela 25 - Qualidade no trabalho x quantidade

	Frequênci a	Percenta gem	Percentage m Válida	Percentagem Cumulativa
Sempre	11	26,2	33,3	33,3
Quase	11	26,2	33,3	66,7
Válida Raramente	9	21,4	27,3	93,9
Nunca	1	2,4	3,0	97,0
5	1	2,4	3,0	100,0

Total	33	78,6	100,0
Em Não tenho opinião	8	19,0	
falta Sistema	1	2,4	
Total	9	21,4	
Total	42	100,0	

Fonte: Autora da pesquisa, 2015

Gráfico 21 - Qualidade no trabalho X quantidade



Análise: Qualidade no trabalho X quantidade

De acordo com os resultados obtidos, 26, 2 % dos trabalhadores partilham a mesma percepção que a qualidade no trabalho sempre e quase assumem uma importância maior do que quantidade, 21,4% acha que raramente e somente 2,4 % consideram nunca. Sem dúvida que um bom trabalho é muito mais valorizado pela sua qualidade do que pela quantidade.

Tabela 26 - Qualidade no trabalho x quantidade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Válida Muito Satisfeito	4	9,5	9,8	9,8
Satisfeito	16	38,1	39,0	48,8

Em falta Total	Parcialmente Satisfeito	15	35,7	36,6	85,4
	Insatisfeito	6	14,3	14,6	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
	Sistema	1	2,4		
	Total	42	100,0		

Fonte: Autora da pesquisa, 2015

Gráfico 22 - Reconhecimento e Valorização no trabalho



#### Análise: Reconhecimento e Valorização no trabalho

No que se refere ao reconhecimento e valorização no trabalho, os colaboradores da SCT, SA, na sua maioria mostrados por 38,1% declaram que estão satisfeitos com a valorização e o reconhecimento no trabalho, seguido de 35,7% que afirmaram estar parcialmente satisfeitos, 14,3% estão insatisfeitos e unicamente 9,5% estão muito satisfeitos.

É extremamente importante a SCT,SA considerar como fator de risco a percentagem dos trabalhadores que estão insatisfeitos com a sua valorização e reconhecimento no trabalho, pois profissionais desvalorizados tendem a perder o foco produtivo, quanto mais desmotivados estiverem assim será a tendência para diminuir a sua produtividade o que acaba prejudicando e muito o bom andamento da empresa.

Tabela 27 - Sente Valorizado e reconhecido pelo líder

Sente valorizado e Reconhecido pelo Líder

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Válida Sim	22	52,4	56,4	56,4
Válida Não	17	40,5	43,6	100,0
Total	39	92,9	100,0	
Em falta Sistema	3	7,1		
Total	42	100,0		

Fonte: extraída da pesquisa, 2015

Gráfico 23 - Sente Valorizado e reconhecido pelo líder



**Análise:** Sente valorizado e Reconhecido pelo Líder

Baseado nos dados estatísticos apresentados, constata-se que entre os inquiridos, 52,4% asseveraram sentir valorizados e reconhecidos pelo líder e 40,5% sentem-se que não são apreciados e legitimados pelo líder.

Dentro da empresa em estudo, á que tomar medidas no que diz respeito aos 40,5% dos funcionários que não sentem valorizados e reconhecido pelo líder, pois implicará na sua motivação e satisfação, logo terá impacto negativo no seu desempenho e na produtividade.



### 4.3 SUGESTÕES

Com base nas análises obtidas no trabalho, foi possível verificar o grau de motivação e satisfação dos colaboradores da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos. Esta análise serve de subsídio para as propostas de sugestões de melhoria de acordo com os resultados obtidos da pesquisa, onde pode ser evidenciado nos gráficos.

A partir desses dados colectados a empresa no que diz respeito a forma como os funcionários sentem que são tratados independente dos seus cargos que ocupam é um factor de preocupação para a gestão de pessoas da SCT, SA e dessa forma a empresa deve adoptar medidas que visem a sua melhoria, para que os colaboradores possam desempenhar com maior satisfação suas tarefas.

Quanto ao sentimento de realização profissional dos funcionários, a empresa precisa promover incentivos e capacitação no intuito de gerar um sentimento de realização profissional para os seus funcionários, pois muitas empresas perdem seus funcionários pelo simples fato de não saber demonstrar para eles, como o trabalho dele está sendo importante para a organização.

No que se trata das condições de melhoramento, a empresa deverá tomar medidas no que diz respeito ao critério salário e ao tratamento dos funcionários, através da estruturação de um plano de cargos e salários que contribuirá para bem-estar dos empregados e para seu autodesenvolvimento.

Quanto à remuneração dos funcionários, a empresa precisa adoptar com urgência uma prática de incentivos que venha a favorecer o aumento da remuneração dos funcionários que pode ser feito por meios de premiações, gratificações e outros.

Falando das condições físicas de trabalho é importante que a empresa faça investimento na infra-estrutura, a fim de oferecer boas condições par que seus funcionários possam executar suas tarefas com mais satisfações.

É de extrema importancia implementar uma politica de cargos e salários que ocupa uma posição-chave no recrutamento e manutenção dos recursos humanos das empresas, pois estas precisam propiciar um ambiente de motivação e produtividade, gerando expectativas de

crescimento profissional e eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais ou a insatisfação das pessoas.

A empresa deve promover incentivos salariais a fim de fazer com que seus funcionários se sentem motivados, visto que é um factor importante para a satisfação do funcionário na empresa.

Dos resultados obtidos do que diz respeito a perspectiva profissional dos funcionários, a empresa deve buscar os motivos os levam a não tem uma visão de perspectiva de permanência e de crescimento na empresa.

Também é de extrema importância a empresa fazer uma reestruturação do seu organograma a fim de diminuir nos custos acarretados com o excesso de departamentos.

É importante que a empresa fique atenta aos factores que geram mais insatisfação nos funcionários uma vez que um momento que o operário insatisfeito diminui o seu rendimento gerando problemas para a empresa principalmente ligada a produção.

## CONCLUSÃO

Ao longo desse percurso, evidenciou-se que o tema motivação e satisfação no trabalho além de ser muito complexo é difícil, apresenta dificuldades na sua implantação, uma vez que é difícil conciliar os objectivos da organização com os objectivos do funcionário, visto que são poucas as empresas que se preocupam, não só a obtenção de lucros como também em satisfazer os seus funcionários. Não é novidade que, muitas pesquisas já foram realizadas juntamente com estudos e teorias desenvolvidas, originando dessa forma muitas controvérsias em relação ao vasto e complexo território do comportamento humano, teorias estas que não se anulam, mas complementam-se mostrando uma visão mais abrangente no que diz respeito ao comportamento humano; nesse turbilhão de informações uma coisa ficou clara e certa: o indivíduo motivado e satisfeito produz mais e melhor, portanto a motivação e a satisfação exercem grande influência nos resultados da empresa.

Os objectivos deste trabalho formam alcançados, pois identificou os factores determinantes para a promoção da motivação e satisfação dos colaboradores da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos. Após levantamento e análise realizado sobre a motivação e satisfação dos colaboradores conseguimos comprovar que as hipóteses supostas são todas verdadeiras, em que os factores: infra-estrutura física, ambiente trabalho, remuneração, adequação ao trabalho, reconhecimento e valorização profissional juntamente com as perspectivas de crescimento, são factores determinantes que promovem a satisfação e motivação dos colaboradores de Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos. A pesquisa foi realizada dentro da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos para verificar a motivação satisfação dos funcionários com autorização da directora de recursos Humanos.

Com base nessa pesquisa a empresa deve implantar programas eficientes para maior motivação e satisfação dos seus funcionários principalmente relacionadas a salários e a forma de tratamento, pois isso acarreta um prejuízo para a organização.

É importante ressaltar que o referido estudo possibilitou conhecer a realidade da empresa, a maneira como são tratados, a remuneração paga, ambiente de trabalho e estabilidade no emprego. Desta forma a pesquisa pode contribuir directamente para que seja implantado plano de incentivos a fim de minimizar a insatisfação no trabalho.

A empresa tem que compreender que a motivação e satisfação são factores determinantes para o rendimento dos funcionários, pois a medida que manter os seus desejos atendidos, a empresa terá o retorno que merece.

Pode-se concluir que nada foi provado, dessa forma a grande polémica continua e ainda há muito que pesquisar nesse campo. Não existem receitas prontas e definidas para resolver os problemas da falta de motivação e satisfação tendo em conta que os indivíduos são seres diferentes, cada um com sua história, sua cultura, personalidade e não há como moldar o comportamento humano a um protótipo definido. A motivação se manifesta de várias formas, em diferentes momentos, por diversos factores e em níveis diferentes de importância a cada momento de indivíduo para indivíduo.

É inegável a contribuição das diversas teorias, cada uma com sua particularidade que nos aproxima das conclusões expostas e nos apresenta caminhos mais fáceis de propiciar maior motivação para os trabalhadores. Não se determinou o que realmente motiva, porém mostrou claramente o que não motiva, sabemos, por exemplo, que um ponto em comum entre tantos estudos, é que aquilo que está fora das pessoas nada tem a ver com a elevação da motivação do indivíduo, é uma janela que se abre para as conclusões a que propomos, pois se não se pode motivar os empregados, pelo menos não se deve desmotivá-los.

Percebemos então a importância das organizações abrirem-se a novos paradigmas revendo seus antigos conceitos de forma a guiar-se por uma nova visão do potencial energético para a motivação e satisfação no trabalho propiciando ambientes saudáveis com maior qualidade de vida para seus empregados. Optar por uma estratégia de maior flexibilidade, em lugar de gerir as pessoas apenas por condicionamentos extrínsecos, fazendo com que os objectivos individuais e organizacionais caminhem lado a lado.

## BIBLIOGRAFIA

BALCÃO, Yolanda Ferreira& CORDEIRO,Laerte Leite. O Comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV – Instituto de Documentação Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. ed. São Paulo: Atlas, 2006

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008

CASADO, T. O Indivíduo e o Grupo: A Chave do Desenvolvimento. In: FLEURY, M.T. L. [at al]. As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, p. 235 – 246, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas:o novo papel dos recursos humanos nas organizações.14<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro:Campus, 1999

CHIAVENATO, Idalberto (2003) Gerenciando com as pessoas. Transformando o executivo em excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: ELSEVIER EDITORA Ltda

COHEN, Allan R. / FINK, Stephen L. Comportamento Organizacional – Conceitos e Estudos de Casos. Rio de janeiro: Campus, 2003.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no Trabalho –Uma Abordagem Psicológica. São Paulo: Pioneira, 1998

FRANÇA, A. C. L. Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas,2000.

LAKATOS, E.m.; MARCONI, M. de A. . **Metodologia do Trabalho Científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COBRA, Marcos H. Nogueira. Marketing Básico – Uma abordagem Brasileira. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica. Tese (Doutorado) – UFRJ, Escola de Comunicação, 2002

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S.P. Fundamentos do comportamento organizacional. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SPECTOR, Paul. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

VERGARA, S. (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2003

FRIDMAN, Luís Carlos. **Vertigens Pós-Modernas**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1995.

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. Comportamento Organizacional –Criando Vantagem Competitiva.São Paulo: Saraiva, 1999

## **ANEXOS**

## Questionário

Este questionário é pela estudante Ayline Soares concluínte do Curso de Mestrado em Gestão de Empresa pela Universidade Lusófuna de Cabo Verde, tendo como objetivo erigir informações que levam a Satisfação e Motivação no trabalho da Sociedade Caboverdeana de Tabacos. Todas as informações têm carater académico, são confidenciais e não necessita de identificação pessoal.

1. Sexo

Feminino       Masculino

2. Faixa etária

18 a 24 anos       39 a 46 anos  
 25 a 31 anos       mais de 46 anos  
 32 a 38 anos

3. Estado civil

solteiro       casado       viúvo       outros

4. Escolaridade:

Primario    Secundario    Licenciatura    Pos-Graduação Mestrado      
Doutorado

5. Há quanto tempo é empregado na Sociedade Cabo Verdeana de tabacos ?

Menos de 1 ano       6 a 10 anos  
 1 a 5 anos       acima de 10 anos

6. Os funcionários são tratados com respeito independentemente dos seus cargos?

Sempre       Nunca  
 Quase sempre       Não tenho opinião  
 Raramente

7. O seu trabalho lhe dá sentido de realização profissional?

Sempre    Quase sempre    Raramente    Nunca    Não tenho opinião

8. Você gosta do trabalho que faz?

sim       Não       Mais ou menos

9. A empresa poderia melhorar se: (favor assine a principal alternativa).

Pagasse melhores salários.  
 Proporcionasse mais instabilidade no emprego.  
 Tratasse melhor os funcionários.  
 Desse mais treinamentos.  
 Melhorasse a qualidades dos equipamentos.



19. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?

sim       Não       Mais ou menos

20. O seu salário satisfaz as suas necessidades básicas de vida?

Sim       Não       Em

21. Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?

Muito satisfeito       Insatisfeito  
 Satisfeito       Muito Insatisfeito  
 Mais ou menos

22. As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórios (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, etc.) ?

Sim       Não       Mais ou menos

23. Quanto aos equipamentos utilizados, você considera?

Muito Seguro       Parcialmente Seguro  
 Seguro       Inseguro

24. As instalações do refeitório ( tamanho, ventilação, iluminação, etc. )

Ótimo       Regular  
 Bom       Ruim

25. Acha que a qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

sempre     quase sempre     raramente     nunca     não tenho opinião

26. Como você se sente em relação ao reconhecimento e valorização no seu trabalho?

Muito satisfeito       Parcialmente satisfeito  
 Satisfeito       Insatisfeito

27. Você sente valorizado e reconhecido pelo líder?

Sim       Não

**Muito Obrigada!**

## **Entrevista**

## **Carta autorização questionário**

## **Carta autorização para entrevista**