



Como potencializar a motivação e o engajamento de colaboradores da Geração Z: uma aplicação das ações de endomarketing no setor comercial

Jonathan Gonçalves Possa¹

Resumo: As formas de motivação podem ser variadas. De acordo com Maslow (1943), a hierarquia das necessidades abrange o que pode motivar uma pessoa, tanto no âmbito pessoal como profissional. Dada essa afirmação, este estudo trata do seguinte questionamento: como os conceitos de endomarketing podem contribuir para a melhoria do nível de motivação e engajamento dos colaboradores? Desse modo, foi proposta uma pesquisa para identificar o nível de engajamento de colaboradores de uma empresa localizada no interior do Rio Grande do Sul, voltada ao setor comercial, com 15 colaboradores. Com base em três escalas propostas por Siqueira (2014) validadas no Brasil, aplicou-se um questionário on-line, são elas: a Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT), a Escala de Percepção de Oportunidade e Aprendizagem (EPOA) e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). A partir da análise desses dados, o intuito da pesquisa se direcionou para a proposição e posterior aplicação de ações de endomarketing, descritas e explicadas no decorrer deste estudo, baseadas em aspectos da Geração Z, visto que todos esses colaboradores possuem as características e faixa etária dessa geração.

Palavras-chave: engajamento; endomarketing; motivação.

How to enhance the motivation and engagement of Generation Z employees: an application of internal marketing actions in the commercial sector

Abstract: The forms of motivation can be varied. According to Maslow (1943), the hierarchy of needs covers what can motivate a person, both personally and professionally. Given this statement, this study addresses the following question: how can internal marketing concepts contribute to improving the level of motivation and engagement of employees? Therefore, a survey was proposed to identify the level of employee engagement in a company located in the interior of Rio Grande do Sul, focused on the commercial sector, with 15 employees. Based on three scales proposed by Siqueira (2014) validated in Brazil, an online questionnaire was applied, namely: the Work Engagement Scale (EEGT), the Opportunity and Learning Perception Scale (EPOA) and the Management Style Assessment Scale (EAEG). From the analysis of this data, the aim of the research was directed towards the proposition and subsequent application of internal marketing actions, described and explained throughout this study, based on aspects of Generation Z, as all these employees have the characteristics and age range of this generation.

Keywords: engagement; endomarketing; motivation.

Cómo potenciar la motivación y el engagement de los empleados de la Generación Z: una aplicación de acciones de marketing interno en el sector comercial

Resumen: Las formas de motivación pueden ser variadas. Según Maslow (1943), la jerarquía de necesidades abarca aquello que puede motivar a una persona, tanto a nivel personal como profesional. Ante esta afirmación, este estudio aborda la siguiente pregunta: ¿cómo pueden los conceptos de marketing interno contribuir a mejorar el nivel de motivación y compromiso de los empleados? Por lo tanto, se propuso una

¹ Bacharelado em Administração (AMF). E-mail: jonathanpossa.contato@gmail.com.

encuesta para identificar el nivel de compromiso de los empleados en una empresa ubicada en el interior de Rio Grande do Sul, enfocada en el sector comercial, con 15 empleados. A partir de tres escalas propuestas por Siqueira (2014) validadas en Brasil, se aplicó un cuestionario en línea, a saber: la Escala de Compromiso Laboral (EEGT), la Escala de Percepción de Oportunidad y Aprendizaje (EPOA) y la Escala de Evaluación del Estilo de Gestión (EAEG). A partir del análisis de estos datos, el objetivo de la investigación se dirigió hacia la propuesta y posterior aplicación de acciones de marketing interno, descritas y explicadas a lo largo de este estudio, basadas en aspectos de la Generación Z, ya que todos estos empleados tienen las características y rango de edad de esta generación.

Palabras clave: compromiso; endomarketing; motivación.

1 Introdução

O engajamento e a motivação entre os colaboradores nos dias atuais pode ser fundamental para um bom funcionamento da comunicação interna e a garantia da entrega de resultados e metas nas empresas. Diante deste contexto, o endomarketing, conforme Brum (2010), consiste na comunicação para dentro, ou seja, para o público interno da empresa. É uma das formas de fazer com que os colaboradores sintam-se motivados e engajados com seus valores, missão e visão. Andréia Athaydes e José Luiz Bichuetti, em seu livro “Endomarketing e Comunicação Interna: Estratégias de Comunicação para Engajamento dos Colaboradores” (2015), enfatizam que o endomarketing é uma das ferramentas mais importantes para fortalecer a cultura organizacional, engajar os colaboradores e aumentar a produtividade da empresa.

As formas de motivação podem ser variadas. De acordo com Maslow (1943), a hierarquia das necessidades abrange o que pode motivar uma pessoa, tanto no âmbito pessoal como profissional. O autor elenca, de forma crescente, as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização. Nesse sentido, esses aspectos podem ser indicadores importantes para balizar as ações de engajamento específicas para determinados contextos empresariais, bem como para características específicas dos agentes organizacionais.

Essas motivações podem estar ligadas e oscilam em níveis de importância de acordo com as gerações. Com base nessa possível diferenciação entre as fases geracionais, segundo Strauss e Howe (1991), as gerações podem ser compreendidas como um período relativo à trajetória de vida do indivíduo. Para Mannheim (1953), as gerações consistem em contexto cronológico, social e histórico em que os grupos nasceram e, portanto, diferenciam-se. Assim, torna-se mais assertiva a forma de motivar os colaboradores e

desenvolver uma ação de endomarketing específica coerente com cada público, mantendo o nível de satisfação do corpo colaborativo e garantindo o resultado.

Diante do contexto apresentado, este estudo trata do seguinte questionamento: como os conceitos de endomarketing podem contribuir para a melhoria do nível de motivação e engajamento dos colaboradores? Assim, propõe-se uma pesquisa sobre o nível de engajamento de colaboradores de uma empresa localizada no interior do Rio Grande do Sul, voltada ao setor do Comércio, com 15 colaboradores. A partir da análise desses dados, o intuito da pesquisa é a aplicação de ações de endomarketing, descritas e explicadas no decorrer deste estudo, baseadas em aspectos da Geração Z, visto que todos esses colaboradores possuem as características e faixa etária dessa geração.

2 Conceituação da Ferramenta

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

Segundo Brum (2010), o endomarketing chegou ao Brasil em 1996, através de Saul Faingaus Bekin, que era consultor de empresas e, na época, gerente da multinacional norte-americana Johnson & Johnson. Para Bekin (2004), naquele período a empresa possuía muitos problemas de engajamento entre seus setores e departamentos, além dos funcionários possuírem baixo entendimento sobre seus cargos e falta de visão futura na empresa. Diante desse contexto, Bekin (2004) viu que necessitava de um instrumento para integrar o corpo de colaboradores e promover uma reorientação de cada cargo e objetivo, assim colocando toda a empresa em unidade de ação. Também de acordo com o autor,

É neste sentido que o endomarketing é visto como um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças. Pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, e não apenas nas empresas de serviços (Bekin, 2004, p. 51).

O endomarketing, segundo Cerqueira (2005), mostra que os colaboradores só se tornam fiéis àquele projeto quando veem que a empresa e seus respectivos líderes respeitam seus valores, investem em modelos de gerência avançados e acreditam principalmente no potencial humano. Conforme Bekin (2000), o objetivo do endomarketing é criar uma conscientização empresarial, dentro de um clima organizacional

positivo, transformando o colaborador em um funcionário feliz e motivado, para assim consolidar a imagem da empresa e o seu valor.

A teoria de gerações de Strauss-Howe descreve um ciclo recorrente de grupos de mesma idade com padrões específicos de comportamento, que mudam a cada 20 anos. Existem as gerações: Baby Boomers, geração X, geração Y e Z, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Teoria das Gerações:

TEORIA DAS GERAÇÕES			
Geração	Características	Nascimento	Idade atual
Geração Baby Boomers	Geração idealista, combativa, disciplinada e com espírito coletivo, responsável por iniciar as lutas por direitos civis e políticos resistentes às mudanças	Entre 1940 e 1960	60 e 80 anos
Geração X	Busca pela estabilidade na carreira, a disciplina e o respeito pela hierarquia	Entre 1960 e 1980	40 e 60 anos
Geração Y	Geração que viu o surgimento da internet, são questionadores, questionadores e flexíveis a mudanças.	Entre 1980 e 1995	25 a 40 anos
Geração Z	São extremamente ágeis, multitarefas e capazes de absorver uma grande quantidade de informações, vivem conectados e são nativos digitais.	Entre 1995 e 2010	10 a 25 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2022), baseado em Bekin (2004).

A geração Z, por ter nascido na tecnologia atual, é mais adaptativa, porém não consegue viver sem smartphones e redes sociais. A forma de compartilhar informações via redes sociais cria um grupo de indivíduos mais preocupados com conceitos como economia colaborativa, consciência ambiental e sustentabilidade. Em âmbito profissional, a geração Z é caracterizada por não ser motivada apenas por segurança e dinheiro, não possuir medo de correr riscos e estar em busca de novidades a todo tempo, a qual será abordada neste estudo.

3 Operacionalização da Ferramenta

3.1 Diagnóstico do contexto empresarial

Esse estudo se desenvolveu em uma empresa no setor do comércio, com cerca de 15 colaboradores, situada no interior do Rio Grande do Sul. O objetivo foi medir o nível de engajamento e satisfação desses profissionais perante o contexto da empresa, com intuito de tornar o ambiente corporativo mais atrativo a partir de ações de endomarketing

implementadas e pensadas a partir do estudo de características em comum desses colaboradores, análise essa que identificou que 80% são predominantemente jovens, os quais fazem parte da Geração Z. A ideia da operacionalização deste estudo nesta empresa advém da observação, pelo próprio autor, da rotatividade dos colaboradores dentro da empresa, e da visível necessidade de criar engajamento entre os setores e projetos dentro do negócio, levando em consideração essa predominância de comportamentos e características.

3.2 Etapas de aplicação da ferramenta

Para a realização do presente estudo, foram realizadas 3 etapas. Na primeira etapa foi desenvolvido um questionário on-line baseado em três escalas por Siqueira (2014) e validadas no Brasil. Estas escalas são a Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT), a Escala de Percepção de Oportunidade e Aprendizagem (EPOA) e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG).

Na EEGT, são mensurados os níveis de engajamento no trabalho através de dois fatores: o vigor e a absorção. O fator vigor se refere à capacidade de gerar no indivíduo a sensação de disposição, energia e força quando está na realização das atividades propostas e o fator absorção proporciona ao colaborador foco e concentração na execução do trabalho. A EEGT está representada conforme o Apêndice A.

No que se trata da EAEG, refere-se à percepção dos colaboradores sobre o estilo de gerência de seus supervisores. A EAEG está representada de acordo com o Apêndice B. Já em relação à EPOA, trata-se da percepção dos colaboradores em relação às oportunidades que a organização proporciona de aprendizagem e de experiência. A EPOA está representada abaixo pelo Apêndice C.

O formulário aplicado foi baseado nas escalas apresentadas, adaptado de acordo com a necessidade, criado e divulgado internamente. Ele possui algumas perguntas sobre o cotidiano da empresa e as pretensões futuras dentro da organização e para a carreira profissional de cada indivíduo, conforme o Apêndice A. A partir da análise desses dados, foram aplicadas ações de endomarketing específicas para o contexto, com o intuito de motivar e engajar esse público.

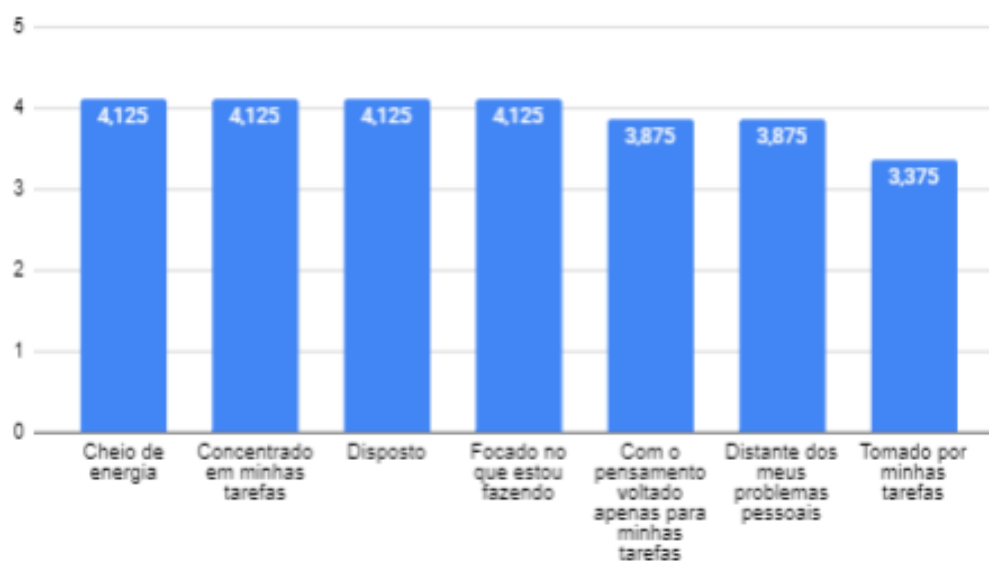
Com base na aplicação do questionário, de acordo com o descrito acima, foi realizada a análise dos dados obtidos. A aplicação foi realizada com 100% dos colaboradores da empresa e, destes, 90% responderam à pesquisa.

3.3 Resultados gerados para o negócio

3.3.1 Diagnóstico da situação a partir das escalas propostas

Para análise dos dados obtidos através do questionário, foi realizado o cálculo dos índices conforme a Escala de Engajamento no Trabalho. A partir disso, obteve-se o seguinte resultado de acordo com o Gráfico 1:

Gráfico 1 - Resultados da EEGT



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme Siqueira (2014), um valor entre 4 e 5 indica escore alto; entre 3 e 3,9 um escore médio; e um valor entre 1 e 2,9 um escore baixo de engajamento no trabalho.

Observa-se a partir das respostas dos colaboradores, de acordo com Siqueira (2014), que grande parte deles, com a média de 4,12, sentem-se “cheios de energia, concentrados em suas tarefas, dispostos e focados no que estão fazendo”, o que consideramos nesses fatores um escore alto. E no que se refere aos fatores de “pensamento voltado apenas para as suas tarefas, distância dos seus problemas pessoais e tomado por

suas tarefas” obtivemos os escores respectivamente de 3,87, 3,87 e 3,37, o que é considerado um resultado médio. Dessa forma, pode-se perceber que o resultado da escala quanto ao engajamento no trabalho possui um valor de 3,94, o que se refere a um escore médio.

Em relação à aplicação a partir da adaptação da Escala de Avaliação de Estilo Gerencial, foram feitas 5 perguntas referentes a compreensão, sentimentos e tarefas cotidianas. Com uma nota de 0 a 10 foi obtida a seguinte apuração, demonstrada no Quadro 1:

Quadro 1 - Resultado da Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG)

PERGUNTA	ESCORE
Seu supervisor é compreensivo(a) com as suas falhas e erros	9,5
Você sente que o seu supervisor é capacitado, e tem domínio total das funções que o seu setor exerce?	9,4
Seu supervisor demonstra respeito pelas suas ideias.	9,4
Seu supervisor é rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	8,8
Seu supervisor interessa-se e preocupa-se pelos seus sentimentos.	8,3

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Observa-se que em relação à compreensão, capacidade e respeito às ideias, foi obtido um escore alto, de respectivamente 9,5, 9,4 e 9,4. Em relação à rigidez no cumprimento de prazos e interesse por sentimentos obtivemos um escore de 8,8 e 8,3, respectivamente, obtendo assim um resultado de 9,1 na adaptação da EAEG.

Quanto à adaptação da Escala de Percepção das Oportunidades e Aprendizado, na qual foi feita uma alteração em uma das perguntas originais e colocadas 5 perguntas referentes à organização, obtivemos o resultado indicado no Quadro 2:

Quadro 2 - Escala de Percepção das Oportunidades e Aprendizado (EPOA)

Pergunta:	Escore:
A sua empresa o estimula a colocar em ação o seu próprio potencial?	10,0
A sua empresa lhe incentiva a participar ativamente no processo de aprendizagem e de novos processos?	9,5
A sua empresa estimula o desenvolvimento de novas habilidades dentro do trabalho?	9,3
A sua empresa cria oportunidades de avaliar a aprendizagem que você recebe?	8,8
A sua empresa lhe fornece as ferramentas para desempenhar suas funções?	8,6

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em relação aos escores, segundo Siqueira (2014), valores médios entre 0 e 4 indicam percepção de que as oportunidades são escassas; entre 4,1 e 7, percepção de que a organização oferece oportunidades medianas de aprendizagem; e entre 7,1 e 10, percepção de que a organização incentiva a aprendizagem formal e a informal.

Averiguando o resultado obtido na adaptação da escala, é notável a percepção de fatores como o estímulo de seu próprio potencial, a criação de novas ideias e desenvolvimento de novas habilidades, soluções dentro do trabalho, avaliações de aprendizagem e fornecimento de ferramentas, com resultados respectivamente de 10, 9,5 e 9,3, 8,8 e 8,6. O que resulta no valor da Escala de Percepção das Oportunidades e Aprendizado de 9,3, considerado um resultado bom.

Foram feitas também 7 perguntas referentes a reconhecimento, supervisão e sobre os valores da empresa, as quais estão apresentadas na Tabela 2:

Tabela 2 - Perguntas sobre valores, supervisão e reconhecimento

Pergunta 1:	O que é ser reconhecido para você?
Pergunta 2:	Você tem liberdade para acessar o seu líder direto, como é o seu relacionamento com ele?
Pergunta 3:	Você sente que faltam momentos de integração com seus colegas e demais setores?
Pergunta 4:	Você sente que trabalha na função e no setor certo? Gostaria de experimentar novas funções?
Pergunta 5:	Quando você visualiza uma situação na qual o projeto está sendo prejudicado, como você age?
Pergunta 6:	Você notou alguma mudança ou melhoria em você desde que iniciou seus trabalhos na nossa empresa? Se sim, o que você mudou e quais aspectos você ainda quer mudar ou melhorar?
Pergunta 7:	Quando você recebe uma meta ou um objetivo que você julga ser difícil de alcançar, como você age?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Referente à **Pergunta 1**, obtiveram-se as seguintes respostas destaques, das quais foram selecionadas algumas para exposição. Os profissionais serão identificados por P1, P2 e assim sucessivamente, conforme fragmentos a seguir:

Ver todo o meu esforço de cada dia sendo valorizado por meus superiores e ter cada vez mais possibilidade de crescimento (P1).

Ter oportunidade de crescer dentro da empresa a partir de um bom resultado entregue (P2).

Na **Pergunta 2**, obtiveram-se as seguintes respostas destaques: “Sim. É bom e mútuo.” e “Sim, a relação não é ruim, mas, às vezes temos algumas discordâncias”. Na

Pergunta 3, obtivemos as seguintes respostas destaques: “Sim, por trabalharmos em ambientes diferentes.” e “Acredito que sim, poderíamos ter mais momentos juntos!”.

Na **Pergunta 4** foram obtidas as seguintes respostas:

Sim, o projeto no qual eu trabalho é o que me motiva a cada vez querer crescer mais e desenvolvê-lo ainda mais. E não me sentiria realizado trabalhando em nenhuma outra função ou setor... (P1).

Sim, estou desempenhando as funções coerentes com o meu potencial. Sempre é bem-vindo novas funções (P3).

Na **Pergunta 5**, as respostas destaques foram: “Procuo solucionar o problema se está ao meu alcance ou comunicar os gestores para ajudar a resolver” e “Entender a causa na fonte e buscar a solução direta”. Na **Pergunta 6**, as respostas estão elencadas abaixo:

Sim, melhorei minha fala em público, organização, postura e amadureci enquanto pessoa. Ainda sinto que posso aprimorar a fala e entrega de demandas (P4).

Sim. Quando cheguei tinha pouca vontade de aprender e pouca noção do tamanho do projeto. Hoje quero melhorar ainda mais as minhas competências técnicas e fazer cursos para que possa desenvolver ainda mais o meu setor e até quem sabe criar novos setores (P5).

Para a última pergunta as respostas selecionadas foram as seguintes: “Dou o meu melhor e estipulo metas diárias/semanais para concluir meu objetivo”; “Com calma, analisando a situação e desenvolvendo estratégias para a realização”. Com isso, percebe-se que todas as respostas possuem um formato linear.

3.3.2 Ações de melhoria

Como forma de melhorar o índice da Escala de Engajamento no Trabalho, serão realizadas ações focadas em satisfazer e melhorar o ambiente laboral, como ações no dia do aniversário e incentivo de melhora na relação entre os setores, além da melhor distribuição de tarefas. Em relação à Escala de Avaliação de Estilo Gerencial, será realizada uma entrevista com o gestor geral para repassar essas ações e incentivar os demais superiores a melhorar nos quesitos apresentados.

Quanto à Escala de Percepção de Oportunidades e Aprendizado, será realizado um novo estudo de como melhorar essas ferramentas que a organização oferece aos funcionários e um plano de carreira para incentivar o crescimento da organização. Em

relação às perguntas diversas, serão realizadas algumas ações especiais de fim de ano como um “Happy Hour” e um “Amigo Secreto” para integrar os setores e uma ação de incentivo a novas ideias com o planejamento geral e ideias para o próximo ano.

4 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo investigar como os conceitos de endomarketing podem contribuir para a melhoria do nível de motivação e engajamento dos colaboradores, com foco na Geração Z, em uma empresa do setor de comércio localizada no interior do Rio Grande do Sul.

Através da aplicação de um controlador baseado em escalas de engajamento no trabalho, percepção de oportunidades e aprendizagem e avaliação do estilo gerencial, foi possível obter dados relevantes sobre o nível de engajamento, satisfação e percepção dos colaboradores em relação à empresa.

Os resultados da pesquisa indicaram que a maioria dos colaboradores apresenta um nível médio a alto de engajamento no trabalho, demonstrando vigor, absorção e foco em suas atividades. Além disso, a percepção das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento oferecidas pela empresa também foi positiva, o que indica que os colaboradores veem seu futuro dentro da empresa e almejam a evolução. Com base nas análises realizadas, foi possível identificar a importância do endomarketing como ferramenta de comunicação interna e sua capacidade de fortalecer a cultura organizacional, engajar os colaboradores e aumentar a produtividade.

Referências

ATHAYDHESES A.; BICHUETTI, J. L. **Endomarketing e Comunicação Interna: Estratégias de Comunicação para Engajamento dos Colaboradores**. Porto Alegre: Ulbra, 2015.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Makron Books, 2004.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 3. ed. São Paulo: Integrare Editora e Livraria LTDA, 2010.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. 4. ed. Rio de Janeiro, 2005

GIBSON, J. W.; GREENWOOD, R. A.; MURPHY JR., E. F. Diferenças geracionais no local de trabalho: valores pessoais, comportamentos e crenças populares. **Journal of Diversity Management (JDM)**, v. 4, n. 3, p. 1-8, 2009.

MANNHEIM, K. **Essays on sociology and social psychology**. New York: Oxford University Press, 1953.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *In: Classics in the History of Psychology*. 1943/2022. Disponível em:
<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

STRAUSS, W.; HOWE, N. **Generations**: The history of America's future, 1584 to 2069. New York: Quill, 1991.

APÊNDICE A - ESCALA DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO (EET)

Cheio de energia *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Concentrado em minhas tarefas *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Disposto *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Distante dos meus problemas pessoais *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Focado no que estou fazendo *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Tomado por minhas tarefas *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Fonte: Adaptado de Siqueira (2014).

APÊNDICE B - ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL (EAEG)

<p>Você sente que o seu supervisor é capacitado, e tem domínio total das funções* que o seu setor exerce?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>Seu supervisor é compreensivo(a) com as suas falhas e erros*</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>Seu supervisor interessa-se e preocupa-se pelos seus sentimentos.*</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>Seu supervisor demonstra respeito pelas suas ideias.*</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>Seu supervisor é rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.*</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>

Fonte: Adaptado de Siqueira (2014).

APÊNDICE C - ESCALA DE PERCEPÇÃO DE OPORTUNIDADE E APRENDIZAGEM (EPOA)

<p>A sua empresa incentiva a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem e de criação de novas ideias. *</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>A sua empresa cria oportunidades de avaliar a aprendizagem que você recebe. *</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>A sua empresa estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes dentro do trabalho. *</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>A sua empresa o estimula a colocar em ação o seu próprio potencial. *</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>A sua empresa lhe fornece as ferramentas para desempenhar as suas funções. *</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>

Fonte: Adaptado de Siqueira (2014).