



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE - FANESE**

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOÃO LUAN OLIVEIRA DOS SANTOS

**ANÁLISE DE FATORES MOTIVACIONAIS DOS
COLABORADORES DA LINHA DE FRENTE: estudo de caso
sobre a Hapvida Aracaju.**

**Aracaju-SE
2018.1**

JOÃO LUAN OLIVEIRA DOS SANTOS

**ANÁLISE DE FATORES MOTIVACIONAIS DOS
COLABORADORES DA LINHA DE FRENTE: estudo de caso
sobre a Hapvida Aracaju.**

Artigo científico apresentado à Coordenação da FANESE, como avaliação da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, requisito parcial para obtenção do grau de bacharelado em Administração, no período 2018.1. Sob orientação do Profº Carlos Frederico de Carvalho.

**Aracaju-SE
2018.1**

S237a SANTOS, João Luan Oliveira

Análise de Fatores Motivacionais dos Colaboradores da Linha de Frente: estudo de caso sobre a Hapvida Aracaju / João Luan Oliveira Santos, 2018. 19 p.

Artigo (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Administração.

Orientador: Prof. Esp. Carlos Frederico de Carvalho

1. Administração 2. Motivação 3. Desmotivação 4. Serviço I. TÍTULO.

CDU 658.3(813.7)

Elaborada pela Bibliotecária Lícia de Oliveira CRB-5/1255

JOÃO LUAN OLIVEIRA SANTOS

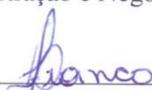
Análise de fatores Motivacionais dos Colaboradores da linha de Frente: estudo de caso sobre a Hapvida Aracaju

Artigo apresentado à Coordenação do curso de Administração da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA



Orientador: Prof. Esp. Carlos Frederico de Carvalho
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE



Prof.^a Msc. Luciana Cristina Andrade Franco
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE



Prof. Msc. José Paulo de Andrade
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE

Aprovado (a) com média 9,5.

Aracaju (SE), 14 de Junho de 2018.

ANÁLISE DE FATORES MOTIVACIONAIS DOS COLABORADORES DA LINHA DE FRENTE: estudo de caso sobre a Hapvida Aracaju.

Por João Luan Oliveira dos Santos

RESUMO

O presente trabalho buscou mostrar o nível motivacional dos funcionários em uma empresa de prestação de serviços da área de saúde em Sergipe. Esta pesquisa lança como objetivo geral analisar os fatores motivacionais dos colaboradores que trabalham na linha de frente da Hapvida Saúde em Aracaju. Foram abordadas as teorias motivacionais e como estas são aplicadas nas empresas. Através de um roteiro de entrevistas, buscou-se a percepção daquilo que gera motivação e desmotivação nos colaboradores da empresa em questão. Através da análise das respostas, pergunta por pergunta, encontraram-se os principais pontos onde a empresa necessita de maior atenção para atender às necessidades dos seus funcionários para que os mesmos se sintam realizados profissionalmente e atinjam um melhor nível de desempenho.

Palavras-Chaves: Administração; Motivação; Desmotivação; Serviço.

ABSTRACT

This study aimed to show the motivational level of the employees in a health services company in Sergipe. This research aims to analyze the motivational factors of employees working at the front line of Hapvida Saúde in Aracaju. Motivational theories were addressed and how these are applied in companies. Through a script of interviews, we sought the perception of what generates motivation and demotivation in the employees of the company in question. Through the analysis of the answers, question by question, we point out the main points where the company needs more attention to meet the needs of its employees so that they feel carried out professionally and achieve a better level of performance.

Keywords: Administration; Motivation; Demotivation; Service.

1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, o mercado competitivo tem se mostrado mais acirrado a cada momento. Embora sistemas de informação, tecnologias de ponta, produtos e serviços inovadores e atendimento das expectativas da clientela sejam aspectos de suma importância para determinar a manutenção ou não de uma empresa na competição globalizada por mais clientes, o que se percebe, a cada dia, é que o capital humano de uma organização pode ser o diferencial que a ponha em destaque sobre as demais.

Este capital, diretamente fornecido pelos recursos humanos (colaboradores), deve apresentar um desempenho superior às demais organizações, sendo necessário mantê-los motivados para o desenvolvimento adequado e de qualidade em suas atividades. Por isso mesmo, a motivação tem sido pauta frequente de estudos na área organizacional.

O estudo da motivação leva em consideração que os indivíduos precisam de motivos para desempenhar continuamente suas atividades tanto na vida pessoal quanto na profissional, e que sua incoerência leva a fatores que contribuem para alta rotatividade dos colaboradores nas empresas (CABRAL, 2014).

Embora a motivação esteja intrinsecamente relacionada com o próprio indivíduo e com a satisfação ou não de necessidades pessoais e ajustamento motivacional do colaborador, as empresas devem proporcionar um ambiente de trabalho confortável e seguro. A sociabilidade e interação devem ser possíveis e adequadas, principalmente onde se motive o crescimento e satisfação do capital humano, de modo a garantir maior e melhor produtividade (BORTOLOZO E SANTANA, 2011).

É importante ressaltar que diversos fatores podem levar a desmotivação do colaborador. Um dos mais comuns nas empresas de serviços é a grande demanda de clientes a serem atendidos por um único colaborador, que somado a pressa na execução das demais atividades acumulativas, o mesmo possui exigências organizacionais elevadas, receios relacionados a falhas, desemprego, descontos em folha de pagamento, dentre outros. A soma destes fatores ou mesmo a existência de alguns deles, levam a uma situação de desmotivação contínua do colaborador em seus postos de trabalho (COSTA, 2012).

Uma das vertentes da desmotivação é o alto índice de rotatividade dos colaboradores, como o registrado na empresa onde este estudo foi desenvolvido. A Hapvida Saúde tem mais de 30 anos de história e estratégias focadas na verticalização dos serviços

médico-hospitalares, que atende mais de três milhões de clientes em todo o território nacional. Atualmente, esta empresa possui mais de 15 mil colaboradores envolvidos nas suas mais diversas operações, entre as quais estão os trabalhadores de linha de frente, que apresentam alto índice de rotatividade e um problema de gestão a ser solucionado urgentemente.

De fato, em pouco tempo de observação participante, foi possível constatar que a desmotivação destes colaboradores era a principal causa para a problemática de gestão apresentada. Diante deste cenário, surgiu a seguinte questão norteadora: Como gerenciar os fatores motivacionais dos colaboradores da linha de frente da Hapvida Saúde em Aracaju?

Resultado do desenvolvimento de pesquisa realizada para composição do Trabalho de Conclusão de Curso da Fanese, esta pesquisa lança como objetivo geral analisar os fatores motivacionais dos colaboradores que trabalham na linha de frente da Hapvida Saúde em Aracaju. E, como objetivos específicos: diagnosticar e elencar os fatores relacionados com a motivação dos colaboradores; identificar o impacto da existência ou da falta de motivação na produtividade dos colaboradores; levantar técnicas e ações utilizadas pela empresa em estudo na busca da motivação; e, sugerir ações que possam ser desenvolvidas para promover a motivação almejada em relação aos colaboradores analisados.

Vale mencionar que a justificativa desta pesquisa emerge da importante contribuição prática e teórica que a mesma trará para acadêmicos e profissionais da área administrativa, uma vez que ela permitirá a visualização de informações sobre o tema e a execução de ações prática sobre o mesmo. Além disso, o estudo desenvolverá um plano de ações que permitirá à empresa a realização motivacional de seus colaboradores, maximizando sua produção e reduzindo o índice de rotatividade em razão da desmotivação dos mesmos.

2. MOTIVAÇÃO

Motivação é um processo de fluxo permanente da vida, o que pressupõe um caráter de continuidade. De acordo com Tavares (2011), a motivação é um impulso interno que conduz um indivíduo a realizar uma ação. De fato, os fatores motivacionais têm se tornado tema constante no meio empresarial, sendo considerado um dos principais combustíveis para produtividade dos colaboradores. Isto porque, ela afeta a qualidade do trabalho e o desempenho dos colaboradores dentro das organizações, razão pela qual elas devem promover os meios necessários para que os fatores motivacionais estejam diariamente presentes na empresa.

A motivação pode ser intrínseca e extrínseca. No primeiro caso, Vergara (2014)

coloca que a motivação é intrínseca quando parte do próprio indivíduo, é a sinergia que impulsiona um indivíduo na direção de alguma coisa, ou seja, ela nasce de uma necessidade interna, que é controlado pela própria pessoa, a fim de que promova a autorrealização.

Para Marques (2015), a motivação pode ser considerada extrínseca quando ela está relacionada com o ambiente, às situações e aos fatores externos nos quais o indivíduo está inserido. Ela tem por base um resultado positivo esperado através de ações que estimulem a motivação interna dos indivíduos. Em um ambiente corporativo, pode ser citado como ações de motivação extrínsecas um clima organizacional adequado, atividades diversificadas, treinamentos para qualificação, premiações, dentre outros.

2.1 Teorias Motivacionais

São muitas as teorias motivacionais, porém pode-se mencionar: teoria da hierarquia de necessidades por Maslow, teoria dos dois fatores por Herzberg e a teoria X e Y por Douglas McGregor.

A chamada teoria da hierarquia de necessidades é baseada na teoria das necessidades em que fatores biológicos e sociais são determinantes no processo responsável pelo alcance dos objetivos pessoais de um indivíduo. Esta teoria parte do princípio que o ser humano procura satisfazer suas próprias necessidades e, conforme elas são atendidas, outras novas necessidades vão surgindo. No entanto, não é preciso que as necessidades do indivíduo sejam totalmente saciadas para que ele vá à busca da necessidade seguinte (VIZIOLI, 2010).

Moura *et. Al* (2016) destaca que de acordo com a Teoria de Hierarquia das Necessidades de Maslow, ao identificar e suprir a necessidade de nível mais baixo deve-se buscar a seguinte e assim prosseguir até atingir o nível mais alto da pirâmide que é a realização pessoal. Visto que as necessidades fisiológicas, que estão na base da pirâmide, são as necessidades básicas que garantem o equilíbrio interno do indivíduo, pode-se afirmar que um trabalhador não poderá ter um bom desempenho caso não esteja alimentado, gozando de boa saúde e bem alimentado.

A Teoria dos dois fatores parte da identificação das consequências dos acontecimentos na vida profissional dos indivíduos.

Neste caso, a motivação ganha uma conotação profissional, onde se envolve sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional, concretizados pelo desenvolvimento maximizado das tarefas e atividades

laborais, que foram apresentadas de forma desafiadora aos colaboradores pela organização (JOHANN, 2013).

Conforme ressalta Johann (2013), a Teoria dos dois fatores destaca que os fatores que levam à motivação são intrínsecos, os quais se relacionam com os sentimentos e expectativas do funcionário em relação ao trabalho que executa. Cabe ressaltar que um dos principais elementos capazes de motivar o indivíduo a realizar seu trabalho de maneira eficaz é o nível e a importância do cargo para o meio social. Diante disso pode-se observar que a relevância do trabalho desenvolvido e os desafios que este traz, causa no íntimo uma sensação de realização pessoal. De acordo com Johann (2013), é perceptível que o ser humano busca satisfazer seus desejos, necessidades as quais estão dentro de si mesmo, sendo estes fatores responsáveis por impulsioná-los à ação.

Dentro desse viés, Johann (2013, p.50) ainda destaca:

“O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado ao trabalhador; a organização tem que se ocupar desses aspectos”.

Finalmente a Teoria X e Y, criada pelo economista Douglas MacGregor, que aborda as relações entre a empresa e seus colaboradores, observando os aspectos comportamentais e personalidade dos funcionários, onde de um lado, analisa-se o trabalhador pouco participativo e produtivo (X) e de outro, o que busca sucesso dentro da empresa (Y). No primeiro caso, o colaborador apresenta certa resistência a suas responsabilidades, o que torna o trabalho pouco agradável e produtivo e, no segundo, trabalhadores responsáveis, competentes e que apresentam prazer no desenvolvimento de suas atividades.

2.3 Motivação nas Organizações

Em um contexto empresarial, a motivação não pode ser observada como algo puramente individual, uma vez que leva em consideração a interação entre as necessidades da empresa e das pessoas que compõe seu quadro de colaboradores. É de suma importância que as organizações ofereçam condições necessárias e salutares para que os colaboradores desempenhem sua função, visto que sem as ferramentas necessárias para a execução das funções, o funcionário sente-se desmotivado a cumprir suas tarefas (SOUZA E ANJOS,

2017). De fato, pode-se observar que pessoas qualificadas, satisfeitas e motivadas com o trabalho são fundamentais para que uma empresa se destaque em termos de qualidade e produção. No entanto, para que isto ocorra, faz-se necessária a implementação de uma série de ações (salário adequado, planos de incentivo, benefícios, etc.) que mantenham a motivação em alta.

A motivação passou a ser foco de estudos a partir das necessidades das grandes empresas estimularem seus funcionários a trabalharem mais e com mais eficiência. Viu-se que um ambiente agradável faria a diferença, isso foi constatado pela experiência de Hawthorne, um bairro em Chicago (EUA) e desenvolvida por Mayo. Todos precisamos de impulsos que nos levem a uma determinada ação, mas toda ação depende da própria vontade da pessoa como também da capacidade de aprendizagem, pois todos aprendemos de diferentes formas, o que diferencia uma das outras é a personalidade de cada um, são as necessidades. (SILVA 2008).

É evidente que, para tanto, a empresa deve identificar e buscar ferramentas capazes de estimular a motivação e promover a satisfação do seu corpo de trabalho (PIRES 2014).

Conhecer os fatores motivacionais se tornou uma atividade das mais importantes visto que identificando esses fatores, os gestores poderão promover a motivação dos colaboradores, conforme afirma Vergara (2014):

Motivação é uma força, uma sinergia que impulsiona na direção de alguma coisa, absolutamente ela é intrínseca, ou seja, está no interior das pessoas, nasce das necessidades interiores. Quando há por parte de autores o significado de motivação e tratam como automotivação, está cometendo um pleonasma, um equívoco. A palavra auto está sobrando. Porque motivação é intrínseca, também não pode ser afirmado que motiva os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. As pessoas internamente é que se motivam ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar essa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está internamente, e a segunda, está externamente (VERGARA, 2014. p. 45)

Uma forma prática de estimular a motivação das pessoas é criar programas que estimulem o crescimento pessoal dentro do ambiente organizacional. Proporcionando formas de trabalho que façam com que os funcionários se destaquem entre os outros (GIL, 2014). Ainda segundo Gil (2014), motivar as pessoas é uma tarefa muito difícil, porém, existem vários itens que podem levar as pessoas à motivação. É de suma importância destacar que as necessidades variam de acordo com o momento e também de pessoa para pessoa. Uma das recomendações é valorizar as pessoas igualmente. Pois eleger favoritos faz com que seja

criado um clima de animosidade entre os colaboradores e como consequência surja uma perda de motivação para o trabalho em grupo.

3. METODOLOGIA

Este trabalho tem como objetivo apontar os fatores responsáveis pela motivação ou sua ausência na Hapvida de Aracaju e como isso influencia os colaboradores.

Nesta seção será abordada a opção do processo que aproxima o estudo e dirige a indagação. No que diz respeito à pesquisa, pode-se afirmar que os métodos são um conjunto de regras básicas que tenha por objetivo desenvolver uma experiência que vise produzir um novo conhecimento bem como corrigir e promover a interação de conhecimentos pré-existentes. (GIL, 2014).

O método utilizado aqui é o estudo de caso que consiste, basicamente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Este estudo serve para responder questionamentos aos quais o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado, já que depende de uma análise que será realizada.

Quanto a caracterização da pesquisa, Chemin (2015), afirma que, há vários tipos de pesquisas que norteiam o modo como se pretende trabalhar a investigação do objeto de estudo e os objetivos perseguidos. Na pesquisa desenvolvida para este estudo serão observadas as seguintes características: quanto ao objetivo, ao objeto e a abordagem dos dados, tendo como objetivo principal oferecer ao leitor uma melhor visão sobre quais foram os procedimentos de pesquisa utilizados na realização deste trabalho.

Já a coleta de dados é o ato de pesquisar e de juntar documentos, visando descobrir informações sobre um determinado tema ou conjunto de temas correlacionados e agrupá-las de forma a facilitar uma posterior análise. Os instrumentos de pesquisa utilizados para a coleta de dados serão: entrevistas, questionários, observação pessoal, dentre outros.

Gil (2010), em seu estudo define a entrevista como o meio pelo qual se obtém informações do entrevistado. Sendo que neste estudo a forma de entrevista a ser utilizada é não padronizada ou não estruturada, que não existe uma rigidez no roteiro.

Este tipo de entrevista, segundo Silva (2008), consiste em uma conversa informal, que pode ser alimentada por perguntas abertas, que proporcionam mais liberdade para o informante, ressaltando que as entrevistas estruturadas ou não estruturadas são caracterizadas por perguntas abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa

informal, o que facilita para o pesquisador a comparação das respostas obtidas com a teoria elaborada na fundamentação teórica.

No que diz respeito ao universo e a amostra, Vergara (2012) afirma que, o universo define toda a população e a amostra a população amostral na pesquisa em referência. Para Gil (2010), a amostragem “[...] é um subconjunto do universo ou da população por meio do qual se estabelecem ou se estimulam as características deste universo ou população”.

O Universo da pesquisa realizada é formado por colaboradores que atuam na linha de frente do atendimento da Hapvida Aracaju. Este é formado por 30 colaboradores.

A técnica de seleção dos colaboradores para a realização desse estudo de caso foi a da amostragem não probabilística, por acessibilidade, julgamento e conveniência, sendo 10 o número de elementos pesquisados. Também foram levadas em consideração conversas informais entre entrevistado e entrevistador.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

O instrumento de coleta de dados escolhido para medir os níveis de motivação e satisfação dos funcionários da empresa selecionada foi a entrevista, planejada e preparada para coletar as informações necessárias para responder os objetivos propostos. As citações diretas das declarações dos funcionários serão diferenciadas por letras alfabéticas para que seja claro que estas pertencem a diferentes colaboradores.

Antes das perguntas específicas e realmente relevantes com o tema do presente trabalho, foram feitas perguntas de caráter meramente informativo como sexo, idade, estado civil, se possui filhos, há quanto tempo trabalha na empresa e grau de instrução. Em seguida, foram postas questões mais objetivas, que buscam compreender a relação entre colaborador e empresa. A partir disso, podemos fazer uma análise dessa relação entre ambos e definir o que motiva e o que desmotiva o funcionário e o impeça de realizar suas funções de maneira plena.

4.1 Perfil dos Colaboradores

De acordo com levantamento realizado, os colaboradores da Hapvida são formados por pessoas de ambos os sexos com 50% de incidência para cada, com faixa etária entre 24 e 28 anos (70%), com ensino médio (60%), renda mensal de um salário mínimo e meio (100%), solteiro (50%) e sem filhos (60%).

4.2 Levantamento de dados motivacionais da empresa

Você considera a liderança do seu gestor positiva? Sim/Não; Por quê?

Dos dez entrevistados, apenas dois demonstraram insatisfação com a liderança do seu gestor. Ambos tiveram reclamações semelhantes envolvendo “grosseira”, “arrogância”, e “falta de acessibilidade”, como dito pelos colaboradores:

A “A mesma (gestora) não dá muito acesso e é grosseira”.

B “Muito seletivo, às vezes egocêntrico. Guarda muitas informações para si, entre outros”.

Por outro lado, a maioria dos respondentes afirma que gostam da liderança dos seus gestores, pois os mesmos passam confiança e firmeza no desempenho de suas atividades, sendo estes os principais pontos positivos relatados. Em seguida, algumas declarações:

A “Distribui bem as atividades e administra com firmeza”.

B “Porque acho ela muito justa e firme nas palavras”.

C “Transmite confiança, um ótimo líder. Acolhedor com funcionários e clientes”.

A partir do método observacional, percebeu-se que os funcionários gostam de alguém que os guie de maneira objetiva e justa, como pode ser percebido nessas afirmações.

Como você avalia as condições de trabalho oferecidas pela empresa (salário, carga horária, possibilidade de crescimento, benefícios, etc)?

No que diz respeito às condições de trabalho, a maioria dos colaboradores respondentes afirma que tudo está dentro de um padrão aceitável, mas que a situação poderia ser melhorada. Apenas um dos entrevistados se sente recebendo um salário inferior do que considera justo para a função que designa dentro da empresa. Segundo ele, “o salário não condiz com os atributos do cargo, ou seja, acho que ganhamos pouco para os problemas que enfrentamos e o estresse sofrido no dia a dia”.

Podemos concluir então, que na empresa específica, as condições de trabalho oferecidas para seus funcionários não podem ser consideradas um fator não motivacional.

Como você acha que as suas opiniões/sugestões são consideradas pelos seus gestores?

Ter a opinião ouvida e levada em consideração é uma maneira de deixar os funcionários a vontade para se expressarem e, por conseguinte, propor melhorias na empresa em áreas específicas onde os gestores não detectam os problemas. Dentro da empresa em

questão, no que diz respeito a essa recepção de opiniões foram obtidas respostas mistas. Dos dez entrevistados, seis afirmaram que suas opiniões são ouvidas, recebidas e levadas em consideração, como se pode observar em algumas delas:

A “São bem ouvidas e interpretadas”.

B “São bem recebidas e levadas em consideração”.

C “São recebidas positivamente”.

Por outro lado, quatro respondentes afirmaram que não têm suas opiniões bem recebidas quando tentam opinar e preferem até mesmo não as fazer por sentirem que suas declarações não surtem efeitos. Alguns colaboradores declararam:

A “Raramente, pois, a gestão não é muito acessível”.

B “Minhas opiniões/sugestões não são consideradas”.

C “Raramente minhas opiniões/sugestões são acatadas, pois informam que sou precipitada”.

Um dado que pode ser considerado negativo, é que dos quatro colaboradores que afirmaram não ter suas opiniões ouvidas, todos são do sexo feminino. Apenas uma única colaboradora afirmou que sua opinião é considerada para a melhoria da empresa. Todos os homens afirmaram que suas opiniões são ouvidas e consideradas pelos seus gestores. A diferença no tratamento de gênero pode ser caracterizada como discriminação por parte dos gestores da empresa. Este fato vai de encontro com o que afirma Gil (2014), quando afirma que as pessoas devem ser tratadas de maneira igualitária para que não surjam motivos para desmotivação.

Numa avaliação geral, o que te deixa motivado e desmotivado na empresa onde trabalha?

Quando perguntados sobre o que os motivam ou não na execução de suas funções na empresa, três dos dez entrevistados afirmaram que simplesmente não existe nenhuma motivação para exercerem suas funções. Um deles afirma: “Nada me motiva. Desmotivação é geral. Muita cobrança, pouco reconhecimento e maus tratos”.

Pode-se considerar esse colaborador como um ponto extremo de insatisfação, saindo da média das reclamações dos demais e sendo o único a alegar “maus tratos” e uma desmotivação geral. O fator que mais gera desmotivação entre os colaboradores é a falta de reconhecimento e incentivos. A insatisfação não vem apenas de funcionários com escolaridade mais baixa. Até mesmo os colaboradores com graduação em ensino superior compartilham das mesmas reclamações dos demais funcionários.

Por outro lado, apenas um entrevistado afirmou não ter nenhum motivo para se sentir desmotivado: “Não tenho desmotivações”.

Desta forma, percebeu-se a partir do método observacional do autor que o reconhecimento demonstrou ser um fator importante dentro da empresa, já que alguns entrevistados apontaram como principal fator motivacional.

Você se sente valorizado no seu trabalho? Sim/Não; Por quê?

No que diz respeito à sensação de valorização dos colaboradores dentro da empresa, obteve-se respostas equilibradas, com tendências positivas. Dos dez entrevistados, seis afirmaram que se sentem valorizados. Dentre as afirmações, destacam-se:

A “[...] os gestores sempre estão aptos a escutar novas opiniões”.

B “Sim, vejo reconhecimento”.

C “Construí muitos amigos e sou bastante ouvido por todos”.

Como já notado anteriormente, a relação entre o colaborador e o seu gestor pode ser um fator ou não para a motivação, além do sentimento de valorização dos funcionários. Este sentimento é um fator de suma importância, como Johann (2013) demonstra quando afirma que a motivação é o impulso que leva o agir, ou seja, é o que faz uma pessoa a desenvolver determinado comportamento, a partir da teoria de Herzberg. Entre os seis entrevistados que opinaram positivamente sobre valorização na empresa, cinco são homens e apenas uma mulher.

Por outro lado, dentre os quatro funcionários com opinião negativa, três são mulheres e apenas um homem. Mais uma vez, percebe-se uma disparidade entre os gêneros, com mulheres menos satisfeitas com o ambiente de trabalho e as oportunidades que lhes são oferecidas. Dos quatro insatisfeitos, uma colaboradora decidiu não justificar sua resposta negativa. Os demais afirmaram:

A “[...] não me sinto reconhecida e motivada”.

B “Porque nada que eu faça está bom o suficiente”.

C “Por mais que a gente faça, não tem reconhecimento”.

Você se sente à vontade para compartilhar suas limitações com seu gestor?

O problema da disparidade entre os gêneros masculino e feminino dentro da empresa também pode ser detectado nessa pergunta. Dos dez entrevistados, seis afirmaram que se sentem à vontade para compartilhar suas limitações com seus gestores, entre eles, cinco homens e apenas uma mulher. Destacam-se algumas colocações:

A “[...] Sempre que tem algo que não consigo resolver uma situação, ela é participativa”.

B “[...] ele sabe ouvir os colaboradores”.

Três colaboradoras afirmaram objetivamente que não se sentem à vontade. Dentre as colocações citadas, destacam-se:

A “Não. Ela não permite aproximação”.

B “Não me sinto à vontade, pois a mesma não me dá oportunidade”.

C “Depende da situação, pois às vezes ele (gestor) não tem paciência”.

O que poderia ser feito pela empresa para contribuir com seu crescimento profissional enquanto colaborador?

Na opinião da maioria dos funcionários, a melhor atitude que poderia ser tomada pela empresa para que haja crescimento profissional é o investimento na qualificação dos mesmos. Dos dez colaboradores entrevistados, seis sugerem que a empresa ofereça cursos e treinamentos para “abrir mais portas de conhecimento, unificar e ajustar mais as informações entre setores” como afirmou um colaborador e oferecendo “oportunidade de qualificação” como disse outro.

Os demais colaboradores não deram opiniões específicas ao solicitar mais valorização e investimento no profissional, sem especificar de que forma poderia ser realizado. Essa necessidade por valorização e evolução demonstra que a motivação envolve o sentimento de realização profissional, crescimento e realização, como afirma a teoria de Herzberg (2003).

De que forma a empresa estimula a motivação de seus trabalhadores?

Segundo as afirmações dos colaboradores, brindes, sorteios e outros benefícios são maneiras que a empresa busca para aumentar a motivação dos funcionários, além de palestras e eventos para gerar maior engajamento:

A “Com palestras e treinamentos de como lidar na linha de frente com seus clientes”

B “A motivação vem com o reconhecimento. [...] são dados brindes como forma de lembrar o colaborador”

Porém, três dos entrevistados afirmaram que a empresa não toma atitudes que geram motivação. Um dos entrevistados afirmou que o “pagamento em dia” é uma atitude da

empresa que o motiva. Outro colaborador afirmou: “Neste momento não vejo nada motivacional”.

Quais iniciativas você sugere que a empresa tenha para estimular a motivação dos colaboradores?

De acordo com os entrevistados pode-se citar algumas iniciativas, tais como:

A “Aumento de salário, melhores condições de trabalho”.

B “Abrir mais portas de crescimento dentro dos setores”.

C “Aumento de salário e ticket alimentação”.

Percebe-se então que os entrevistados sugerem aumento salarial e do valor do ticket alimentação, oferta de cursos e oportunidades de crescimento dentro da empresa.

De acordo com a observação do autor, atender ao pedido de aumento salarial e ticket seria algo mais sensível e que cabe ser analisado pelo setor financeiro, podendo se tornar muito burocrático ou até economicamente inviável, o que pode gerar frustração e até mesmo a desmotivação.

Atender a necessidade de crescimento do funcionário é um ponto interessante, pois evita que o funcionário se sinta estagnado na empresa, o que pode gerar acomodação e até desmotivação. Apenas um entrevistado disse não ter sugestões.

4.3 Motivação ou Não dentro da Empresa

Durante uma conversa informal, alguns entrevistados afirmaram que a empresa não se importa o bastante com o nível de motivação dos colaboradores. Um deles chegou a afirmar que não existe nenhum critério para selecionar quem é ou não promovido dentro da empresa. A seleção é feita de acordo com a vontade pessoal dos gestores e sempre são escolhidos aqueles que têm certo nível de amizade junto aos gestores, o que torna desigual a disputa por promoções de cargo, o que vai de encontro ao que afirma Gil (2014), que trata o favoritismo dentro da empresa como algo prejudicial para a motivação geral na mesma. A ênfase na gestão de relacionamento se sobressai em relação a questões técnicas como produtividade ou tempo de trabalho na empresa.

As mulheres fazem parte da parcela mais insatisfeita com o ambiente de trabalho oferecido pela empresa. Sentem-se menos valorizadas, com suas opiniões e sugestões, pois em sua maioria, são ignoradas pelos gestores da organização.

Enquanto a maioria das respostas dos entrevistados através do questionário pode ser considerada equilibrada, percebeu-se que durante as conversas informais o nível de insatisfação se mostra maior, com muitos funcionários reclamando dos salários e da falta de oportunidade de ascensão de cargo. Essa maior “sinceridade” em um depoimento informal se dá pelo receio de represálias por parte da empresa quando se responde a um questionário estruturado, ou seja, formal. Há um receio intrínseco de que as informações contidas nas entrevistas cheguem até seus superiores e sejam, portanto, descobertos por conta da caligrafia e demais informações fornecidas.

4.4 Técnicas Motivacionais Aplicadas na Empresa

Analisando as informações fornecidas pelos funcionários de maneira informal, através de conversas com os mesmos, além das respostas coletadas pela entrevista elaborada, é possível perceber que a empresa se utiliza de técnicas motivacionais como brindes, sorteios e palestras. Mas estas ações não atingem positivamente grande parte do seu quadro de funcionários.

5. AÇÕES PROPOSTAS

Atender as solicitações dos colaboradores deve afetar positivamente a maneira com a qual eles veem sua posição dentro da empresa. Aderir a um sistema mais justo de ascensão dentro da empresa pode evitar que as promoções sejam selecionadas apenas pela boa vontade dos gestores para com os funcionários mais próximos. É uma maneira de incentivar os funcionários a sempre darem o melhor de si.

As mulheres foram as que se mostraram mais insatisfeitas com suas condições de trabalho. Foi perceptível a necessidade de sensibilizar os gestores quanto a uma liderança igualitária em relação aos gêneros, na busca de exercer um papel mais justo ao oferecer as mesmas oportunidades a ambos os sexos. Ouvir as pessoas sem distinção de sexo, raça ou gênero deve ser um passo inicial para tentar equilibrar a discrepância quanto a falta de motivação observada na entrevista.

Grande parte dos colaboradores pede que a empresa forneça cursos e treinamentos que ampliem a capacitação dos funcionários. Um funcionário bem capacitado faz toda a diferença dentro de qualquer organização e quando essa capacitação parte de uma iniciativa da alta gestão, é vista com bons olhos pelos colaboradores.

Ao levar em consideração que alguns dos colaboradores não se sentem confortáveis o bastante para conversar diretamente com seus gestores, faz-se necessário a criação de um canal de comunicação cujas opiniões, sugestões e reclamações, possam ser encaminhadas em anonimato. Desta forma, a empresa terá acesso às informações que não são expostas pelos funcionários quando indagados diretamente pelos gestores.

6. CONCLUSÃO

A construção deste trabalho proporcionou a análise dos principais pontos fracos da empresa em questão a partir do ponto de vista da experiência individual dos seus colaboradores. Pode-se perceber que a relação destes colaboradores com seus gestores torna o ambiente de trabalho de certa maneira contraprodutivo, transformando a jornada de trabalho em um martírio. As declarações informais, que não fizeram parte do roteiro de entrevistas, demonstraram que alguns funcionários sentem medo de represálias e optaram por fornecer respostas mais neutras no questionário, ao apontar situações desconfortáveis de relação com seus gestores no desenvolvimento de suas atividades laborais. A principal dificuldade para a análise dos dados da pesquisa foram respostas não muito claras fornecidas por alguns colaboradores, além do já citado receio se expressarem através de um documento que poderia gerar inconvenientes.

A insatisfação das mulheres se mostrou bastante intensa na empresa, sendo elas as responsáveis pelas principais reclamações ao relatar casos como grosseria dos seus gestores, opiniões não levadas em consideração e desvalorização.

A solução para os principais pontos de reclamações pode ser considerada de fácil resolução por parte da organização. Uma atenção maior da equipe de gestores é de relevante importância para desenvolver um ambiente de trabalho saudável e equilibrado. Pode-se perceber que os problemas dentro da empresa têm um caráter mais de material humano do que na estrutura e condições de trabalho oferecidas. A relação entre alguns funcionários e gestores demonstra bem isso.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, V. S. R.; VALDISSER, C. R. 2017. **A importância da motivação e satisfação dos funcionários: um estudo de caso na cooperativa dos produtores de leite Iraí Minas LTDA.** Getec, v.6, n11, p.41-58/2017.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações.** 6. Ed. São Paulo: Atlas 2013
- BORTOLOZO, A.; SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho.** 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011. Disponível em:
http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420_685_publipg.pdf.
 Acesso em 11 de março de 2017
- CABRAL, G. **Motivação.** 2014. Disponível em:
<http://www.brasilecola.com/psicologia/motivacao-psicologica.htm>. Acessado em 3 de maio de 2018.
- CAMPOS, M. L. de. **O que é motivação conheça os conceitos e suas principais teorias.** 2014. Disponível em: <http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-que-e-motivacao-conceito-e-principais-teorias-damotivacao-definicao.php>. Acesso em 21 de março de 2017
- COSTA, M. T. P. **Saúde psíquica e condições de trabalho dos profissionais de saúde nos hospitais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.** Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil. 2012.
- CHEMIN, Beatris Franscisca. **Manual as Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação.** Lajeado: Ed. Da Univates, 2015.
- DOMINGOS JÚNIOR, A.P.; BARBOSA, M.A.C. **Motivação no setor público: um estudo com servidores do município de Ponto Novo - BA.** Id online Revista Multidisciplinar e de Psicologia, Julho de 2016, vol. 10, n.30, Supl 2, p. 08-24
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 2 Ed. São Paulo. Atlas, 2012.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2014.
- JOHANN, Silvio Luiz. **Comportamento Organizacional.** 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, José Roberto. **A diferença entre motivação intrínseca e extrínseca**. 2015. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-motivacao-intrinseca-e-extrinseca/>. Acesso em 9 de maio de 2017.

MARTINS, Marlúcia dos Santos Viana; FARIAS, Keila Mara de Oliveira; LIMA, Karla Kellem de; NICOLDI, Elaine. 2016. **A importância da motivação e sua influência no ambiente de trabalho**. *Revista Eletrônica de Educação da Faculdade Araguaia*, vol. 8, 230-243, 2016.

NOGUEIRA, A. **Satisfação e motivação no trabalho**. 2012. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/satisfacao-e-motivacao-notrabalho>> Acessado em 19 de abril de 2017.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. 9. Ed. São Paulo: Futura, 2011.

PIRES, N. **A motivação e satisfação organizacional como fatores essenciais de conquista de melhores resultados empresariais: estudo de caso no Hotel Marine Club Beach Resort**. Boa Vista: Universidade do Mindelo, 2014.

PRODONAV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538faef538/E-book%20Metodologia%20do%20doTrabalho%20Cientifico.pdf>> Acessado em 21 de maio de 2017.

RÉGIS, L. F. L., PORTO, I. S. **Necessidades humanas básicas dos profissionais de enfermagem: situações de (in)satisfação no trabalho**. *Revista Escola Enfermagem USP*, 45(2), 334-41, 2011.

SILVA, Mareosan Farias da. **Motivação nas organizações**. Fundação Universidade do Tocantins. Dezembro de 2008. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/motivacao-nas-organizacoes/38777/>>. Acessado em 03 de maio de 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 15ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIZIOLI, Miguel. **Administração de recursos humanos**. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2010. TAVARES, M. M. V. **A Gestão de Pessoas Novos Rumos Desta Função nas Organizações**. Lisboa. Universidade Lusíada Editora. 2011.

TUGOZ, Jamilla El; SANTOS, Ariane dos; UECKER, Ariane Diemer; LEISMANN, Edson Luiz. 2016. **Análise dos fatores de motivação e insatisfação presentes no trabalho dos professores do colégio Estadual do Paraná**. Disponível em: midias.unioeste.br/sgev/eventos/307/downloadArquivo/12271>. Acessado em 9 de abril de 2017.

TAVARES, M. M. V. **A Gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações**. Lisboa. Universidade Lusíada Editora. 2011.