

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS – SESA
FACULDADE AMADEUS – FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARIA JOSÉ DE JESUS MENEZES SANTOS

**MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL: ESTUDO DE CASO
REALIZADO NO CENTRO MÉDICO “ALFA” ARACAJU/SE**

**Aracaju – SE
2014-2**

MARIA JOSÉ DE JESUS MENEZES SANTOS

**MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL: ESTUDO DE CASO
REALIZADO NO CENTRO MÉDICO “ALFA” ARACAJU/SE**

**Projeto TCC apresentado ao Curso de
Administração da Faculdade Amadeus, em
cumprimento das exigências para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração. Orientador: Prof. M.Sc.
Cleriston Santos Silva**

**Aracaju – SE
2014-2**

MARIA JOSÉ DE JESUS MENEZES SANTOS

**MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL: ESTUDO DE CASO
REALIZADO NO CENTRO MÉDICO “ALFA” ARACAJU/SE**

**Projeto TCC apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Amadeus, em
cumprimento das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.**

Paulo Sergio Melo Santos
Nome completo do Coordenador do Curso

Cleriston Santos Silva
Nome completo do Orientador

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), _____ de _____ de _____.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho em especial ao meu maravilhoso, querido, e muito amado esposo Alexandre, por toda atenção a mim dedicada, todo o seu amor e paciência nos momentos difíceis em que me distanciei e pelas palavras de força e coragem. A minha vitória também é sua.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a meu grande criador “Deus”, nosso senhor, por me conceder o dom da vida. A minha mãe, mulher guerreira, porque sem ela nada disso seria possível, por ter gerando-me e ensinando-me que para ser alguém na vida é preciso ser persistente, batalhadora, perseverante e acima de tudo reconhecer minhas limitações e potencial. Ao meu esposo Alexandre, que com o seu carinho e incentivo foi muito importante no meu pontapé inicial do curso de administração, e mostrando-me a todo tempo que estava ao meu lado, estimulando-me e dando-me apoio para nunca desistir.

Homem esse, que, com todo seu amor e companheirismo, adiou o seu próprio sonho para que eu pudesse realizar o meu. Pois através dele cheguei até aqui, para dizer o meu muito OBRIGADA!

Agradeço as meus irmãos Paulo, Silvania e em especial a minha irmã Sirley, por ser meu ombro amigo em muitos momentos difíceis. A todos os meus amigos de infância e que conquistei ao longo da minha vida e em especial a Ana Cristina, Ana Regina, Carla Viviane, Clovis Pereira, Edilene Maria, Nicelma Carvalho e Sandra, que são pessoas que, de alguma forma me mostraram que eu seria capaz, dando-me força e incentivos para chegar até aqui.

Sobretudo dizendo-me “você é forte, determinada, tem um futuro brilhante pela frente, eu acredito em você”. Palavras estas, que me fizeram chegar até aqui e nunca ter desistido do meu sonho. Por fim, agradeço a todos os professores pelo carinho, amizade, dedicação e entusiasmo demonstrado ao longo do curso, em especial ao meu professor e orientador Cleriston Santos Silva, pelo maravilhoso incentivo, animação, simpatia e por se mostrar sempre disponível e disposto a auxiliar-me no andamento e conclusão deste trabalho.

RESUMO

Estudar a motivação é indispensável dentro do aspecto comportamental, tendo em vista que é necessário compreender os mecanismos que movem os indivíduos para se obter um bom desempenho e como consequência colaborar efetivamente com os interesses da empresa. Esta pesquisa tem como objetivo geral descrever os fatores motivacionais dos funcionários do Centro Médico “Alfa” Aracaju/SE e as consequências no desempenho das atribuições. E para tanto especificamente foram definidos os seguintes objetivos específicos, a) identificar entre os funcionários do Centro Médico “Alfa” fatores motivacionais positivos e negativos; b) Apresentar as políticas e/ou programas voltados para incentivar a motivação dos colaboradores; c) expor as principais ações desenvolvidas ao identificar fatores ou elementos que agem negativamente na motivação dos colaboradores. Esta investigação utilizou-se da metodologia estudo de caso caracterizado como pesquisa quali-quantitativa, exploratória e descritiva. Além também como bibliográfica e documental. Utilizou-se dos instrumentos de coleta de dados o formulário aplicado ao gestor I e o questionário aplicado aos demais funcionários. Baseando-se nos resultados encontrados nas respostas do questionário aplicado a 15 dos 18 funcionários que compõe a empresa. Dentre os principais resultados, destacam-se: a) Ficou evidente que há um nível considerável de desmotivação no que diz respeito à política da empresa e ao status. b) percebeu-se que, na visão do gestor I a empresa cumpre com seu papel no sentido de não deixar seus funcionários desmotivados c) embora existam fatores negativos a relação dos funcionários com a empresa é respeitosa e de confiança d) identificou-se que a empresa tem algumas ações quando identifica que um funcionário está desmotivado, e apresenta algumas políticas para identificar a desmotivação do funcionário.

Palavras-chave: Motivação. Desempenho. Funcionários. Reconhecimento. Centro Médico.

ABSTRACT

Student motivation is essential within the behavioral aspect, considering that it is necessary to understand the mechanisms that drive individuals to perform well and as a result effectively collaborate with the interests of the company. This research has the general objective to describe the motivational factors of employees Medical Center "Alfa" Aracaju / SE and consequences in the performance of duties. And to do specifically the following specific objectives were, a) identify among employees Medical Center "Alfa" positive and negative motivational factors; b) having policies and / or programs to encourage employee motivation; c) exposing the main actions developed to identify factors or elements that act negatively on employee motivation. This research was used the case study methodology characterized as qualitative and quantitative, exploratory and descriptive research. In addition also as literature and documents. We used the data collection instruments in the form applied to the manager I and the questionnaire applied to other employees. Based on the results found in the survey responses applied to 15 of the 18 employees that make up the company. Among the main results are the following: a) It was evident that there is a considerable level of motivation with regard to the company's policy and status. b) it was noted that, in the view of the manager I the company fulfills its role in not letting your employees motivated c) although there are negative factors the list of employees with the company is respectful and reliable d) identified that the company has some actions when it identifies that an employee is unmotivated, and presents some policies to identify the employee's motivation.

Keywords: Motivation. Performance. Employees. Recognition. Medical Center.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Ilustração das necessidades humanas:	18
QUADRO 2 – Fatores Higiênicos	19
QUADRO 3 – Fatores Motivadores	20
QUADRO 4 - Teoria X e Y de McGregor	21
QUADRO 5- Teoria da Expectativa, o esforço depende do valor percebido da recompensa	22
QUADRO - 6 Os três fatores determinantes da motivação	27

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Tempo que trabalha na empresa	35
GRÁFICO 2 – Fatores motivacionais	36
GRÁFICO 3 – Fatores motivacionais	37
GRÁFICO 4 - Como a empresa motiva o funcionário.....	38
GRÁFICO 5 – As necessidades do indivíduo.....	39
GRÁFICO 6 – O treinamento para desempenhar cargos	40
GRÁFICO 7 – Como a empresa vê as habilidades e os méritos do colaborador.	41
GRÁFICO 8 - Promoção versus indicação do chefe	42
GRÁFICO 9 - Relação colaborador versus líder.....	42
GRÁFICO 10 - Como os superiores motivam os colaboradores.....	43
GRÁFICO 11 - Autorrealização profissional	44
GRÁFICO 12 - Satisfação no ambiente organizacional.....	45
GRÁFICO 13 - Oportunidades de opinar no ambiente de trabalho	46
GRÁFICO 14 - Motivação para o trabalho na empresa.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	13
2.1	Histórico da Empresa	13
3	UMA DISCUSSÃO SOBRE A MOTIVAÇÃO E SEUS IMPACTOS NO AMBIENTE DE TRABALHO	14
3.1	Histórico e Conceito de Motivação	14
3.2	Motivação e o Desempenho Profissional	15
3.3	Teorias Motivacionais	16
3.3.1	Hierarquia das necessidades humanas de maslow	16
3.3.2	Teoria dos dois fatores de Herzberg	18
3.3.3	Teoria x e y de McGregor	20
3.3.4	Teoria da expectativa Vroom	21
3.4	Motivação no Trabalho	22
3.5	Relação Motivação X Produtividade	24
3.5.1	Motivação para estimular a produtividade	26
3.5.2	Os incentivos motivacionais	27
3.6	Estado Da Arte	29
4	METODOLOGIA	32
4.1	Classificações da Metodologia de Estudo	32
4.2	Metodologia de Coleta	33
5	ANÁLISE DOS DADOS	35
5.1	A Importância dos Fatores Motivacionais	36
5.2	A Importância da Motivação para a Empresa	37
5.3	Treinamento	39
5.4	As Habilidades do Indivíduo	40
5.5	Motivação do Funcionário na Organização	42
5.6	Autorrealização Profissional	44
5.7	O Ambiente Organizacional	44
5.8	Motivação para o Trabalho	46
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS	51

APÊNDICES	53
APÊNDICE I	54
APÊNDICE II	55

1 INTRODUÇÃO

A forma de cada indivíduo desempenhar o seu trabalho está fortemente relacionado com as suas habilidades e aptidões. Sendo que para desempenhar melhor as suas atividades os funcionários precisam estar motivados, e depende do grau de motivação de cada colaborador. A motivação é essencial e imprescindível na relação do homem com o trabalho. Os funcionários, normalmente passam a maior parte do dia na empresa. Dessa forma, os mesmos precisam está estimulados e influenciados pelos fatores motivacionais.

Nessa perspectiva, a produtividade e o desempenho profissional estão ligados e relacionados à motivação e a mesma tem uma imensa importância para o desempenho emocional, mental, social e profissional do trabalhador, estes adentram nas empresas motivados e dispostos a contribuir de forma direta ou indireta com o crescimento junto à empresa. Diante do exposto, surge a seguinte indagação: quais os fatores motivacionais dos funcionários do Centro Médico “Alfa” Aracaju/SE e as consequências no desempenho das atribuições?

Levando-se, em consideração que a motivação é o que movimenta o indivíduo para a realização de suas atividades, pois quase todos os comportamentos conscientes são mobilizados pela causa que possuem. É notável que, um elevado nível de motivação é capaz de melhorar o desempenho e estimular um bom atendimento e o aumento da produtividade.

O respectivo trabalho tem como finalidade descrever os fatores motivacionais dos funcionários do Centro Médico “Alfa” na Cidade de Aracaju/SE e as consequências no desempenho das atribuições e para tanto foram definidos os objetivos específicos, a) identificar entre os funcionários do Centro Médico “Alfa” fatores motivacionais positivos e negativos; b) Apresentar as políticas e/ou programas voltados para incentivar a motivação dos colaboradores; c) expor as principais ações desenvolvidas ao identificar fatores ou elementos que agem negativamente na motivação dos colaboradores.

A escolha desse tema aconteceu devido à relevância do assunto nos dias atuais, pois busca explicar condutas e circunstâncias das pessoas em relação à empresa, pela falta de trabalhos acadêmicos voltados para Centros Médicos e Hospitais, bem como realização pessoal e profissional.

O grau motivacional pode também servir como um indicador de como é o ambiente de trabalho, e como esta posição pode estar afetando a cada um individualmente ou ao grupo.

Depois de identificar os fatores ou o fator motivacional dos colaboradores, será possível analisar os resultados, possibilitando auferir algumas conclusões a respeito do momento atual da organização.

Com vista à importância social do trabalho e também os efeitos que podem causar no comportamento, justifica-se a necessidade de se observar constantemente o nível motivacional dos funcionários e a afeição individual fazem com que seus resultados incidam sobre a qualidade do serviço. Por meio da análise dos resultados destas constantes avaliações e observações dos serviços prestados pelos funcionários, pode-se buscar a melhoria dos serviços prestados aos pacientes. Por fim, o tema escolhido é importante, tendo em vista que o nível motivacional dos indivíduos pode influenciar o seu comportamento e conseqüentemente os resultados de seu trabalho.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Este capítulo caracteriza o Centro Médico “Alfa” e identifica a empresa onde o trabalho foi desenvolvido, através de elementos como: dados gerais da empresa, endereço e sua estrutura organizacional.

2.1 Histórico da Empresa

O Centro médico “Alfa” é constituído em um só bloco e composto por 126 salas, prédio com finalidade comercial, sendo que a destinação e/ou utilização de cada unidade, está ligada direta ou indiretamente aos serviços médicos ou de saúde.

É uma empresa sergipana, localizada na cidade de Aracaju,/SE. Fundada pela Construtora Cunha.

O referido Centro Médico foi inaugurado em 10 de julho de 1996 e conta com 18 funcionários, sendo 1 deles, o gestor II. A estrutura organizacional é dividida em setores como: recepção, serviços gerais, porteiros, gestor II e a síndica.

3 UMA DISCUSSÃO SOBRE A MOTIVAÇÃO E SEUS IMPACTOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Ainda se tem muitas dúvidas sobre o que é motivação. Mais é evidente que a motivação esteja muitas vezes associada ao desempenho positivo do funcionário. É importante também ressaltar que, as distintas teorias provêm de um modelo de motivação que significa a causa ou o efeito no desempenho do indivíduo e essas teorias contribuem com bases no enfoque comportamental na administração.

3.1 Histórico e Conceito de Motivação

A motivação procura esclarecer porque as pessoas precisam de estímulos motivadores que se reproduz em seus comportamentos, que segundo Maximiano (2009), descreve as causas ou motivos que causam determinado comportamento, seja ele qual for, e que está fundamentada em três propriedades: a) Direção - para onde a motivação leva o comportamento; b) Intensidade - amplitude da motivação; c) Permanência - duração da motivação.

De acordo com Maximiano (2009), comportamento é toda e qualquer manifestação ou ação notável das características e competências particulares, como falar, pensar, escrever, ou decidir não fazer nada. A motivação na Teoria Clássica e na Administração Científica estava centrada no *homo economicus*, ou seja, no homem que trabalhava em busca de recompensas materiais e salariais. O trabalhador pretendia maximizar seus rendimentos e cujos princípios se basearam nos processos das organizações e na estrutura formal. Toda a Abordagem Clássica da Administração se fundamentava nessa teoria da motivação.

Do ponto de vista de Andrade (2009), o indivíduo não se sente motivado simplesmente por dinheiro, mas sim por recompensas igualitárias e reconhecimento profissional, que tenha valor pessoal e não materiais. Assim “A experiência de Hawthorne evidenciou que o homem não é só motivado pelas recompensas materiais e econômicas. A integração social atua como fator de motivação” (*Ibid*, p.103).

É oportuno salientar que esta experiência vem contribuir com a afirmação de Maximiano (2009), explana que motivação é “sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa” (*Ibid*, 2009, p.179). Já para

Marques (2008), motivação é um conjunto de fatores psicológicos, que tem ligação ou não, que tem interação entre si, motivando a conduta das pessoas. É “o motivo da ação”.

Com o passar dos anos, começamos a acreditar que quando uma pessoa se dispõe a alcançar seus objetivos, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo.

3.2 Motivação e o Desempenho Profissional

O tema motivação e o desempenho profissional vêm a cada dia estimulando pesquisas e estudos em muitas empresas desde o início do século XX. Têm diversas maneiras de melhorar o desempenho profissional, mas é necessário avaliar a melhor forma de motivar as pessoas, e beneficiar a empresa sem gerar maiores custos. Aperfeiçoar o desempenho da empresa e dos profissionais é essencial em toda e qualquer organização. Sendo que na prática os resultados alcançados não fazem justiça aos empenhos de todos na organização. Os resultados ficam muito abaixo do esperado.

Além disso, falar que o indivíduo está motivado para o trabalho constitui dizer que esse indivíduo mostrar-se disposto e adepto para atingir de forma positiva o trabalho. Também é necessário perceber quais são os motivos ou razões que entusiasma o desempenho dos indivíduos, que dá impulso para se alcançar um objetivo. A propósito o desempenho depende de quanto o indivíduo estar motivado, entender os motivos da motivação para o trabalho é de suma importância na pesquisa da administração das organizações. O desempenho é a consequência do resultado aplicado de algum esforço físico ou intelectual, podendo ser positivo ou negativo, se o resultado for positivo, favorece a própria pessoa, o cliente, a organização e ao grupo do qual ela está inserida (LOPES, 2003). Do mesmo modo Stoner e Freeman (1999, p. 286), afirmam, que “o trabalho de cada empregado é comparado aos padrões de desempenho ou aos objetivos estabelecidos para este trabalho”.

O desempenho no cumprimento do trabalho ou qualquer objetivo é influenciado por forças atribuídas aos motivos, “que são as forças que produzem a motivação”. Em alguns casos a ausência de motivação, “pode ser produtivo introduzir ou melhorar o sistema de incentivos ou de remuneração”. Este é um passo que precisa estar muito bem afinado com os objetivos estabelecidos (LOPES, 2003).

Em outras palavras, Chiavenato (2005, p.247).

Diz que o desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Em uma situação na qual os objetivos e as metas foram devidamente explicitados, a tarefa foi desenhada e redesenhada sob medida para a pessoa. Se ela está motivada para executá-la e para atingir os objetivos propostos certamente dedicará um determinado esforço individual proporcional a sua motivação. Assim, o desempenho é consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos.

As organizações estão cada vez mais preocupadas com o desempenho profissional de seus colaboradores por isso se ver necessário se aprofundar mais no que é realmente motivação.

3.3 Teorias Motivacionais

Motivação é uma ação de várias escolhas no comportamento do homem, uma espécie de entusiasmo interno que se demonstra, sustenta e regula as ações mais formidáveis. Às vezes, é utilizado como sinônimo de forças psicológicas, instintos, impulsos, desejos, vontades, intenções e necessidades, que envolve sentimentos de reconhecimento profissional e realização, despertados por meio das tarefas, exercícios e atividades que oferecem significado e desafio para o trabalho (CARVALHO, 2011).

As variáveis vinculadas à motivação humana constituem-se uma das fontes mais significativas quanto à influência no nível qualitativo dos resultados ou produtividade, quer individual, quer sejam também grupais. A busca de soluções eficazes para assegurar a sustentação do nível da motivação humana tem sido o foco de preocupação de inúmeros pesquisadores (MARQUES, 2008, p.18).

Diversos estudos foram promovidos no sentido de estudar as causas, classes, origens, dentre outros elementos que explicassem e melhor fizessem entender a motivação dos indivíduos. Dentre estes estudos se destacam as teorias desenvolvidas por Maslow, Herzberg, McGregor e Vroom, os quais procuram analisar as causas motivacionais e seus resultados ganharam repercussão no campo da administração e gestão de pessoas.

3.3.1 Hierarquia das necessidades humanas de Maslow

Os indivíduos são motivados inicialmente pelas necessidades humanas. Quanto maior a necessidade, maior será a motivação. Conforme for satisfazendo essa necessidade, extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a motivação acaba. “Qualquer recompensa ou objetivo do comportamento tem um valor que é determinado pela capacidade de satisfazer necessidades” (MAXIMIANO, 2009, p.184).

A necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá à atividade. Por exemplo, um indivíduo pode estar com fome, com sede e com sono, mas naquele momento sua necessidade mais forte é a de aprovação num exame do dia seguinte. Então, ele poderá estar mais motivado para estudar do que para comer, beber ou mesmo dormir. (GIL, 2001, p. 203).

Diante do exposto sobre o conteúdo da motivação, as pessoas são motivadas primeiramente pelas necessidades humanas, quanto maior for à necessidade, mais intensa é a motivação.

Na opinião de Chiavenato (2005), para entender a motivação do ser humano, tem que descobrir o que gera a ação. A motivação há dentro de cada indivíduo e são instigados de maneiras diferentes, os indivíduos tem necessidades em particular e em momentos diferentes. E explica “as necessidades humanas ou motivos são formas internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento diante das diversas situações da vida” (*Ibid*, p.215).

Em resumo a compensação da motivação e do desempenho exige o conhecimento das necessidades humanas. Além disso, a Teoria das Relações Humanas verificou a existência de sensatas necessidades humanas fundamentais. Verificou-se que o comportamento do homem é determinado por causas que, às vezes, fogem ao próprio entendimento e ao controle do indivíduo.

Maslow é o autor da mais conhecida teoria que se baseia na ideia das necessidades humanas. Ele desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia de cinco grupos, retratados na Figura 1.(MAXIMIANO, 2009).

FIGURA1. Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.



Fonte: Disponível em <http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow/>. Acesso 24 março. 2014.

O estudo de Maslow contribuiu e muito com a história da administração, deu uma grande contribuição na passagem da fase mecanicista para a fase humanista nos entendimentos do trabalho humano, o que deu caminho para a psicologia aplicada à administração e outras teorias e estudos, e que foi essencial para entender os fatores da motivação. Os estudos a ele atribuídos levavam mais em conta o fator de satisfação dos indivíduos, seu desenvolvimento humano, sua personalidade, deixando em segundo plano a organização.

QUADRO 1- Ilustração das necessidades humanas:

NECESSIDADES - FATORES MOTIVACIONAIS
Necessidades fisiológicas → Necessidades básicas, como alimento, repouso, sexo, etc.
Necessidades de segurança → Necessidades de proteção contra ameaças, como as de perda do emprego, doenças ocupacionais, etc.
Necessidades sociais → Necessidades de afeição, interação, e aceitação do grupo e da sociedade.
Necessidades de estima → Necessidades de autoestima e estima por parte dos outros.
Necessidades de auto realização → Necessidade de potencialidade, habilidades, e realização pessoal.

Fonte: Maximiano (2009, p. 185), adaptado.

3.3.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Herzberg (1966) *apud* Chiavenato (2005), formulou a chamada teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento do indivíduo em situação de trabalho. Para ele, dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Estes fatores não são suficientes para determinar a motivação, mas devem satisfazer as pessoas para não provocar a desmotivação.

a) Fatores higiênicos: são os fatores externos, que estão localizados no ambiente que orientam as pessoas, a criarem o clima psicológico e entusiasmam a satisfação com as condições necessárias dentro das quais o trabalho é concretizado. É o fator que está relacionado com tudo com que a empresa possa oferecer.

Situam-se no ambiente externo que circunda o indivíduo. Tradicionalmente, apenas os fatores higiênicos eram levados em conta na motivação das pessoas: o trabalho antigamente era considerado uma atividade desagradável e para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário apelar para prêmios e incentivos salariais. [...] situados externamente ao indivíduo em troca de seu trabalho (CHIAVENATO, 2005, p.224).

Os indivíduos precisam que os fatores higiênicos sejam supridos para daí por diante passam para a segunda parte desses fatores. Os fatores principais são: benefícios sociais, salário e tipo de gerência que as pessoas recebem as políticas e diretrizes da empresa etc.

b) Fatores motivacionais: são os fatores intrínsecos e estão atribuídos a responsabilidades e a tarefas que as pessoas executam. Estão relacionadas diretamente as pessoas e não a fatores externos.

Envolve sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto realização. Tradicionalmente, as tarefas e os cargos têm sido arranjados e definidos com a preocupação exclusiva de atender aos princípios de economia e de eficiência, esvaziando completamente os aspectos de desafio e de oportunidade para a criatividade individual (CHIAVENATO, 2005, p.225).

A seguir os quadros 02 e 03 que mostram claramente os fatores higiênicos e motivadores. O quadro 02 refere-se aos fatores necessários para vincular os empregados a seu ambiente, tais como condições de trabalho e pagamento. O quadro 03 refere-se a fatores como reconhecimento e responsabilidade os que realmente promovem a motivação.

QUADRO 2 – Fatores Higiênicos

FATORES HIGIÊNICOS - DESCRIÇÃO
Salários e benefícios → Agregam prêmios e bônus, planos de saúde e tudo agregado ao salário.
Condições de trabalho → Envolve as características do ambiente, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa → Refere-se às normas formais (escritas), às regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.
Status → É indicado por itens como: cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho → Refere-se às condições físicas de segurança, à confiança que o empregado tem em relação a sua estabilidade na empresa.
Supervisão → Nível de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.

Fonte: Gil (2001, p. 208), adaptado.

QUADRO 3 – Fatores Motivadores

FATORES MOTIVADORES - DESCRIÇÃO
Responsabilidade → Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento → A capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios → Estar disposto para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização → Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento → Impressão de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Fonte: Gil (2001, p. 208), adaptado.

É de suma importância ressaltar que os fatores higiênicos e motivacionais são independentes um do outro. Esta teoria estabelece que a motivação não vem do ambiente de trabalho e sim do próprio trabalhador, as pessoas em geral gostam mais de seu trabalho do que do ambiente em que trabalham, sobretudo quando realizam tarefas que correspondem a seus objetivos ou aptidões.

Na visão de Gil (2001), tanto o modelo de motivação de Maslow e Herzberg são avaliados como cognitivos porque estão na cognição, isto é no sentimento e na percepção. Faz a relação da pessoa com seu eu íntimo e com a maneira com seu estado mental de necessidades determina o comportamento.

3.3.3 Teoria x e y de McGregor

A maneira de agir e pensar dos gestores atinge expressivamente o comportamento das pessoas com quem trabalham. Dessa forma, é necessário que os gestores saibam as qualidades pessoais de cada liderado, sobretudo quais são suas pretensões em termos profissionais, antes de tentar motivá-los. Se for feito desta maneira, considera-se de muito proveito a contribuição segundo McGregor *apud* Gil (2001), que dividiu o gerenciamento em duas visões diferentes, que é a teoria X e teoria Y.

Os líderes que se encaixilham na teoria X acreditam que a maior parte das pessoas não gostam de trabalhar, portanto, sua equipe só irá trabalhar com muita disciplina e recompensas. Por outro lado os gerentes da segunda teoria acreditam que seus funcionários realizam o que lhe é solicitado com satisfação e contentamento, pode contar com eles para a empresa alcançar melhores resultados e são muito competentes. Os gestores da teoria Y normalmente informam a seus subordinados antes de ter qualquer mudança na empresa, e participam com sua equipe as decisões que irão ser tomadas.

Os funcionários que se enquadram na teoria X são influenciados a trabalhar separados de seu gestor (GIL, 2001).

Segundo Robbins (2005) *apud* Brunelli (2008, p.33),

Não existem evidências que confirmem a validade dessas teorias ou que a aceitação das premissas da teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com elas resultem em um trabalhador mais motivado.

Mas Gil (2001), afirma que, de fato, uma grande parte dos gestores não podem ser identificados como X ou Y apenas. O que é possível é que, cada gestor tenha características das duas teorias e se coloquem num ponto entre elas (*ibid*). O quadro a seguir apresenta o perfil do gerente Y e o perfil do gerente X.

QUADRO 4 - Teoria X e Y de McGregor

Teoria X	Teoria Y
O gerente admite que:	O gerente admite que:
se não controlar diretamente, a equipe não produz;	qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;
às vezes é preciso responder ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais;	de modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;
para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe;	em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões;
a maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão;	seus empregados são capazes de se autocontrolarem;
as decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados.	sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

Fonte: Gil (2001, p. 207), adaptado.

3.3.4 Teoria da expectativa Vroom

Essa teoria tem resultados expressivos para os administradores. De acordo com Stoner e Freeman (1999), essa teoria tenta superar as análises direcionadas a certas pressuposições de outras teorias motivacionais – tais como que todos os colaboradores são iguais, que todos os casos são iguais e que há uma melhor maneira de motivar os empregados. Em vez disso, a abordagem da expectativa tenta levar em conta as diferenças entre as situações e indivíduo.

Significa que o indivíduo fará a sua atividade em troca de algo, esperando alguma recompensa, um elogio, dinheiro mérito, entre outros, por aquela atividade que fez, e não pelo fato de fazer sua atividade por vontade.

QUADRO 5- Teoria da Expectativa, o esforço depende do valor percebido da recompensa.

ESTÍMULO	PESSOA	OBJETIVO
Expectativa de receber a recompensa	Esforço influenciado pelo valor atribuído a recompensa e pela expectativa de alcançá-la	Desempenho
Entrar na universidade	Esforço programa de estudos	Passar no vestibular

Fonte: MAXIMIANO, 2000, p. 301, adaptando.

No ponto de vista de Stoner e Freeman (1999, p. 328).

A teoria da expectativa é um modelo de motivação especificando que o esforço para se atingir um alto desempenho é resultante de se perceber a possibilidade de que o alto desempenho pode ser recompensado se alcançado e que a recompensa valerá o esforço dispendido.

De acordo com Maximiano (2000), a teoria da expectativa busca explicar como as crenças e expectativas que as pessoas têm, a respeito de seu trabalho, ajustam – se com a energia de seus desejos, para produzir algum tipo de motivação. Retrata a ideia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar. Vamos entender como funciona a motivação no trabalho, um dos fatores determinantes para uma empresa se manter no mercado.

3.4 Motivação no Trabalho

Na opinião de Dubrin (2003) *apud* Marques (2008), motivação no ambiente de trabalho é o método pelo qual o desempenho é movimentado e alimentado no interesse da realização dos objetivos organizacionais. O indivíduo está motivado quando ele realmente faz esforço para atingir a meta.

A motivação nas empresas é necessitaria e indispensável, e dessa forma os estudos e pesquisas tem que abranger não somente o salário e sim a importância do funcionário da empresa, promoção, saúde e entre vários outros fatores.

Na visão de Bergamini (1997), mais do que nunca, as pessoas se vêem compelidas a ter que comprovar seu valor perante o mercado de trabalho no qual estão inseridas.

Para Marques (2008), têm algumas maneiras que auxiliam os indivíduos a manter-se entusiasmados, como por exemplo: ter consciência que a motivação está dentro de cada um de nós, e o que pode ser feito é incentivar e estimular as pessoas; ter objetivos e metas, pois é difícil a pessoa se manter motivado se não tiver nenhuma meta a cumprir; ter orgulho de si própria, amar sua própria vida; pensamentos positivos, pois pensar negativamente só irá atrair coisas ruins; se pensar que não é capaz de executar determinada tarefa, já irá desmotivado, sem estímulo, e provavelmente não conseguirá realizar a atividade.

Para Marins (2007, p.59)

Ninguém pode tornar alguém motivado, o que se pode fazer é oferecer os motivos para que você decida, queira e aja. A motivação pessoal é uma porta que só se abre por dentro. Você tem que decidir quais são os seus motivos na vida, seja pessoal ou profissional. Não pode ficar esperando que outras pessoas a motivem: chefes, família, amigos.

Tem muitas estratégias que têm sido inseridas nas organizações na busca de estimular os funcionários a atingir e buscar resultados organizacionais favoráveis. Segundo Robbins (2003) *apud* Marques (2008), as mais significativas são:

- a) Envolvimento do colaborador - uma das táticas motivacionais mais empregadas pelos líderes. Definiu envolvimento do funcionário como o maior comprometimento com o sucesso da organização;
- b) Programas de Remuneração Variável – a segunda tática mais utilizada pelos líderes. A diferença dos programas de remuneração variável para a forma de remunerações mais tradicionais é que o pagamento não é baseado apenas no tempo que o funcionário tem na empresa. E, além disso, ao vincular a remuneração ao desempenho, a administração reconhece o apoio do funcionário e não apenas o cargo;
- c) Planos Salariais Baseados na Habilidade - esta estratégia, é pouco conhecida, tem sido muito estudada pelos teóricos, e pouco aplicada. Nessa remuneração é levado em conta as habilidades e competências que foram destacadas no cargo dos funcionários e não o título do cargo;
- d) Locais de Trabalho Favoráveis à Família - essa tem sido uma estratégia amplamente utilizada nas organizações e com significativa repercussão no alcance de resultados positivos.

Mas existem dados indicando que a criação de um ambiente de trabalho favorável à família facilita aos empregadores recrutar e reter trabalhadores de primeira linha limita as distrações relacionadas à família e reduz o absenteísmo;

e) Programas de Reconhecimento - Os gestores podem utilizar técnicas para felicitar pessoalmente um funcionário, além disso, pode enviar um bilhete manuscrito, reconhecendo alguma coisa positiva feita por ele. Se forem funcionários com carência de aceitação social, os líderes podem reconhecer publicamente suas realizações. E para somar junto a motivação do grupo, os líderes podem festejar sucessos da equipe. Podem utilizar reuniões para reconhecer as contribuições e realizações das equipes de trabalho bem-sucedidas.

Mas, os programas motivacionais é um fator que permite delinear o procedimento que o desempenho deve tomar, diferenciando assim os indivíduos quanto à forma de chegar aos objetivos traçados.

3.5 Relação Motivação X Produtividade

De acordo com Carvalho (2011), a relação da motivação e a produtividade no trabalho, aparentemente, parecem até impossíveis de serem alcançados nos dias atuais, onde conflito entre o trabalho e o capital aumenta de modo assustador em todo o planeta. A motivação no trabalho tem raízes nas pessoas, no ambiente externo, na organização, e no próprio mundo, em um determinado período de tempo. O que muitos gostariam de fazer é criar um ambiente que os indivíduos trabalhem bem, satisfaçam tanto os requerimentos do trabalhador quanto do seu empregador, e atenda as necessidades da comunidade em geral. Criar um ambiente deste parece um tanto complicado, porque depende de um acordo entre as partes, onde as pessoas são totalmente diferentes entre si. Entretanto, o fato de que, as pessoas são diferentes umas das outras torna-se o que elas têm em comum isto serve como ponto de partida.

No ponto de vista de Maximiano (2000), tem dois grupos de motivos que influenciam no desempenho dos indivíduos. Segue a baixo:

Motivos Internos – surgem na própria pessoa como: valores, habilidades e aptidões. São necessidades de natureza fisiológica e psicológica, prejudicados por fatores sociológicos como a comunidade e grupos em que as pessoas fazem parte.

Para Bergamini (2006), motivação intrínseca é uma energia que se encontra dentro de cada indivíduo e pode estar atrelada a um desejo. Fazendo com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Se não for atendida destas necessidades existe uma ameaça à integridade psicológica e física das pessoas, há uma quebra de equilíbrio.

As pessoas entram em ação por varias razões. Há, no entanto, grande diferença entre o movimento que se origina das reações aos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo e a motivação que nasce das necessidades internas e que tiram a sua fonte de energia dessas necessidades e emoções (BERGAMINI, 2006, p.84).

Dessa forma, a motivação é um impulsor que está dentro de cada indivíduo, e não se consegue motivar uma pessoa sem que ela esteja disposta a isso, é necessário que o indivíduo tenha aptidão para a motivação.

Motivos externos – aparecem dentro do ambiente ou na situação em que a pessoa se encontra. São incentivos, objetivos ou estímulos que o ambiente oferece. Os objetivos despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Consequentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2006, p.268).

Os comportamentalistas¹ desenvolveram uma pesquisa bem apurada defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser transformado por meios de técnicas e, que motivação é sinônimo de condicionamento. As hipóteses defendidas por esses teóricos tinham como principal objetivo obter a transformação do comportamento por meio das técnicas de condicionamento, não se encontrou grande complexidade.

Tais pesquisadores pressupõem que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. É a isso que se chama de reforçadores de comportamento (BERGAMINI, 2006, p.39).

Bergamini (2006), ainda alega que, falando-se sobre termos de conduta organizacional, algumas pesquisas da linha comportamentalista sugerem que o interesse dos colaboradores pelas recompensas externas tem grande influencia em determinar um desempenho satisfatório.

Os motivos externos podem ser divididos em duas categorias principais – o trabalho e as condições de trabalho – segundo uma classificação feita numa teoria proposta por Frederick Herzberg, que exerceu grande influência nos estudos sobre a motivação (MAXIMIANO, 1995, p. 318 e 326).

¹ BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. -4 ed. - São Paulo: Atlas, 2006 e MAXIMIANO, A. C. **A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. -6 ed. – São Paulo: Atlas, 2006

Para Bergamini (2006), o modo errado dos termos condicionamento e motivação pode ser a razão mais forte para se atrapalharem com os fenômenos de características diferentes. Estes termos são inteiramente diferentes, embora muitos indivíduos usem como se as duas palavras tivessem o mesmo significado. O uso contínuo dos conceitos de motivação e condicionamento, como se fossem sinônimos, gera problemas quanto ao verdadeiro entendimento do que representa a grande fonte interna de força do comportamento humano.

3.5.1 Motivação para estimular a produtividade

De acordo com Carvalho (2011), A motivação movimenta os resultados, atingem objetivos, cumpre metas e cria facilitadores emocionais para driblar os problemas do dia-a-dia. A palavra "produtividade" hoje em dia é usada por milhões de pessoas, com o intuito de melhorar os rendimentos no seu local de trabalho. Estes rendimentos abrangem diversos fatores, como atualização tecnológica utilizada; habilidade profissional dos funcionários; condições do ambiente de trabalho etc. Apesar disso, em meio a todos esses fatores, um deles se destaca por sua crescente importância. Este fator é denominado como, "produtividade de trabalho", e depende tão somente da motivação interior do indivíduo.

Segundo Cherques (1991) apud Carvalho (2011), os bons resultados na produtividade e atribuída à motivação. As empresas que ainda não perceberam que o sucesso da equipe está relacionado à motivação vivem teorias antigas. É necessário incorporar nas organizações a perspectiva de futuro, o reconhecimento pelo trabalho bem feito e a rotina de trabalho. Nas novas empresas e nos novos negócios, existem excelentes muitos desafios e oportunidades que muitos profissionais não querem perder. Esteja como empregado de uma nova empresa ou como dono do seu próprio estabelecimento.

Chiavenato (2005), apresenta o grande problema das organizações hoje, que é, obter e manter resultados positivos e sólidos, independente do setor que ela atua. As empresas precisam contar com o empenho das equipes, dando valor a esses três fatores: a) expectativas - crença de que o esforço produz o resultado, b) recompensas - gratificação recebida pelo alcance dos objetivos individuais e c) relação entre expectativas e recompensas - quando se alcança os objetivos, o indivíduo aumenta a produtividade e como consequência é cada vez mais recompensado.

QUADRO - 6 Os três fatores determinantes da motivação

Motivação de produzir é função de:	Força do desejo de alcançar os objetivos individuais	Expectativas
	Relação percebida entre produtividade e o alcance dos objetivos individuais	Recompensas
	Capacidade percebida de influenciar o seu próprio nível de produtividade	Relação entre expectativas e recompensas

Fonte: Chiavenato, 2005, p.221, adaptado.

Os gestores precisam identificar os anseios e problemas que os seus liderados enfrentam e, por meios de treinamentos e incentivos motivacionais, passar a ajudar a melhorar o desempenho dos funcionários. Nos dias de hoje, as empresas, necessitam de pessoas criativas, competentes, comprometidas com o trabalho, para surpreender a concorrência, e agradar os consumidores e os clientes. É preciso enfrentar desafios, para que as pessoas trabalhem o pensar e o agir, o que é essencial para os negócios se desenvolverem. Esta não é uma tarefa fácil para os líderes e os profissionais de RH: retirar as barreiras emocionais existentes, que impeçam o empenho por completo dos funcionários nas empresas e cultivar equipes inteiras comprometidas, motivadas e empenhadas, não é simples. Se a empresa tiver como objetivo a melhoria do desempenho, aumento da qualidade e fidelização da equipe interna pode-se afirmar que, motivar, recompensar e reconhecer os profissionais fará com que a empresa desenvolva o que se tem de mais importante. “o capital humano”.

3.5.2 Os incentivos motivacionais

Os incentivos motivacionais são recomendados para se obter níveis mais altos das necessidades. São os fatores motivacionais que trazem satisfação e um crescente aumento na produtividade, em níveis surpreendentes. Segundo Silva (2004) *apud* Carvalho (2011), o despertar da motivação está em reestruturar significativamente os cargos, para que sejam recompensadores e desafiadores, que provoquem oportunidades crescentes para realização, responsabilidade, crescimento e reconhecimento.

De acordo com Marques (2008), uma vasta estrutura teórica de pesquisas e experiências, ambos conduzidos à compreensão do fator e desempenho humano vêm revelando o poder da influência de variáveis específicas e subjacentes aos resultados e desempenho no trabalho, inerentes a todo e qualquer ser humano. Todas as variáveis ligadas à motivação humana constituem-se uma das fontes mais significativas quanto à influência no nível de qualidade dos resultados ou produtividade, individual ou grupal. A procura de

soluções eficazes para afirmar a sustentação do grau da motivação humana tem sido o foco de preocupação de muitos pesquisadores.

Sendo que a interação humana nas organizações se dá em sentido operacional, das tarefas notáveis, delimitadas e visíveis, e também em sentido sócio emocional, que se situa no campo social, onde conflitam e esbatem-se as necessidades, o contentamento e a maturidade, de todos os possíveis efeitos trágicos ali originados.

É importante também ressaltar que, as distintas teorias provêm de um modelo de motivação que significa que todo comportamento sempre tem um motivo, esteja ele externo ou interno, que causa efeito no desempenho do indivíduo e essas teorias contribuem com bases no enfoque comportamental na administração.

Chiavenato (2005), menciona que para o administrador planejar o sistema motivacional, ele tem que ficar atento nos seguintes incentivos:

- ❖ Dinheiro – Usado para possibilitar o atendimento das necessidades básicas e de segurança, mas não pode de nenhuma maneira satisfazer as necessidades sociais e de autorrealização.
- ❖ Segurança – Usado na forma de assistência médica, hospitalar, ou por meio de práticas administrativas, com o intuito de proporcionar a estabilidade desejada aos colaboradores.
- ❖ Participação – Positivo para a organização, pois o funcionário contribui com o 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 – Adquirido quando o colaborador está em busca constante de aperfeiçoamento profissional, para que não fique desatualizado diante das novas tecnologias.
- ❖ Avaliação de esforços – É papel do administrador mostrar a seus subordinados, que por mais simples que seja a sua função, ele sempre será de grande importância para a organização. O reconhecimento é o objetivo que tem levado os funcionários a permanecer na organização.
- ❖ Incentivo a criatividade – A criatividade é algo indispensável ao homem e, quanto maior for o estímulo, grande será a satisfação do indivíduo. Portanto, o administrador tem que promover o surgimento desse estímulo, no funcionário para que ele possater maior interesse pelo trabalho.

Chiavenato (2003), diz que todos os incentivos como o dinheiro não tem oferecido muita força motivacional em virtude da má aplicação de uma grande parte das organizações. Em outras palavras, ele conclui que o dinheiro pode ser um poderoso fator motivacional havendo ligação indireta ou direta com o desempenho. “Sendo esta compreensão alcançada e confirmada, os indivíduos com certeza terão melhor desempenho e desta forma, possivelmente aumentara o resultado financeiro da empresa” (CARVALHO, 2011, p.29).

Já na relação com o superior, se faz necessário treiná-los para exercer o papel de mediadores entre a administração e os colaboradores que executam o trabalho. Os gestores devem estar preparados para saber ouvir e entender seus subordinados e também criar condições para que os funcionários sintam satisfação no trabalho, admiração pela sua atividade, ele terá que ser um verdadeiro líder, um guia dos homens, a fim de conseguir a colaboração espontânea de seus colaboradores em benefício da organização e da sociedade em que ela estar inserida.

As empresas devem incluir setores de Recursos Humanos, “para poder mostrar a importância de treinamentos, incentivos, recrutamentos e motivação aos funcionários, proporcionando-lhes um trabalho com qualidade para atingir” o desempenho e a produtividade esperada (CARVALHO, 2011, p.29).

3.6 Estado Da Arte

Oliveira (2008)², desenvolveu a pesquisa no Tribunal de Contas da União (TCU) de Brasília (DF), abordando o Problema: Como os programas motivacionais adotados pelo TCU atuam na motivação pessoal e profissional dos servidores?

Para responder a esta indagação teve como objetivo, verificar como os programas motivacionais adotados pelo TCU afetam a motivação dos servidores. E para tanto foram definidos os seguintes objetivos específicos: Verificar a motivação pessoal dos servidores do TCU. Investigar a motivação profissional; Identificar os tipos de ferramentas utilizadas para que o servidor possa desenvolver melhor o seu trabalho; Levantar os programas motivacionais adotados para o bem-estar do servidor; Verificar se os Programas adotados pelo órgão

²Oliveira, Osmar Marques de. **Um estudo sobre a motivação profissional e pessoal dos servidores do TCU: a contribuição dos programas motivacionais.**

Disponível em<<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2062032.PDF>>. Acesso em: 29 abr. 2014.

influenciam na produtividade, na motivação pessoal e profissional dos servidores; Identificar se a procura pelo trabalho no órgão se dá por conta dos fatores motivacionais.

Foi levantado e investigado como os programas motivacionais do TCU influenciam a motivação, a produtividade e o bem-estar social dos seus servidores.

As questões provenientes dessa pesquisa bem como as suas respostas foram satisfatórias de acordo com o objetivo geral e os objetivos específicos, ao qual se propunha no contexto geral, evidenciando-se que a valorização do servidor em seu trabalho é uma fonte de motivação, pois proporciona ao mesmo espaço e incentivo para uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Mas, também, ficou claro que, o TCU não pode ficar por aí, ele deve sempre realizar pesquisa de satisfação, com intuito de visualizar a produtividade e qualidade dos serviços de seus servidores, fazendo com que este se sinta motivado de forma particular.

Marques (2008)³, em sua monografia apresentada ao Centro Universitário de Joao Pessoa tendo como problema de pesquisa o seguinte questionamento: como os colaboradores internos do Laboratório Marluce Vasconcelos são incentivados a melhorar os seus serviços? E para responder a essa indagação, foi proposto verificar a percepção dos colaboradores internos do laboratório, quanto à importância da motivação no desenvolvimento da Organização. Trazendo como objetivos específicos: a) Delinear o perfil dos colaboradores internos da empresa; b) Verificar os fatores determinantes da motivação; c) Identificar os fatores que geram insatisfação no trabalho; d) Relacionar as estratégias usadas na empresa para motivar os colaboradores internos da empresa.

O trabalho foi caracterizado como um estudo descritivo, exploratório e estudo de caso. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário, composto por questões abertas e fechadas, que foi aplicado aos colaboradores internos do laboratório pelo próprio pesquisador.

Quanto aos resultados encontrados na pesquisa, foi verificado que os funcionários internos consideram a empresa um local bom para trabalhar e que ela proporciona estratégias

³Marques, Jorge Eduardo Lima Dore. **Motivação no trabalho**: a percepção dos colaboradores internos do Laboratório Marluce Vasconcelos João Pessoa, 2008. Disponível em <<http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

positivas e meios para que os funcionários se sintam satisfeitos e, dessa forma, motivados em seu trabalho.

O estudo realizado permitiu compreender que os objetivos das empresas só serão alcançados, na medida em que as pessoas que realizam e se sintam satisfeitas trabalhando na empresa e os resultados apontam também para uma situação de harmonia entre os colaboradores que compõem a empresa.

Para finalizar, ressaltou que o estudo abordou apenas alguns aspectos provocadores e que os estudos deverão ser realizados no sentido de obter um maior aprofundamento teórico, assim como aprofundar outros dados relacionados com a temática.

Pereira e Fávero em (2001)⁴, realizou um estudo para a Revista Latino-Americana de Enfermagem, um estudo descritivo, realizado em um hospital universitário, com o propósito de apreender alguns aspectos que intervêm na motivação humana e suas implicações no resultado do trabalho. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada e gravada. Trata-se de um estudo descritivo, realizado segundo a metodologia quanti-qualitativa, onde buscaram conhecer aspectos motivacionais do trabalho através das falas do pessoal de enfermagem, sendo a entrevista semiestruturada e gravados, escolhidos como técnica para coleta de dados.

A realização deste trabalho permite concluir que o estudo da motivação, em decorrência da complexidade e dificuldade, parece não ser esgotável, necessitando, assim, de maior aprofundamento e atenção das organizações e instituições formadoras.

Este trabalho, portanto, foi considerada uma aproximação ao tema proposto, em especial no trabalho de enfermagem, pois seu intuito foi contribuir para a maior compreensão do fenômeno motivacional.

⁴Pereira, Marta Cristiane Alves e Fávero, Neide. **A motivação no trabalho da equipe de enfermagem**, 2011. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 05 maio 2014.

4 METODOLOGIA

A metodologia é considerada como “conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento” (ANDRADE, 2006, p.129). Nesse sentido, este capítulo tem como objetivo informar o método e os instrumentos que foram utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa, para coleta das informações e da percepção dos funcionários em relação à motivação.

4.1 Classificações da Metodologia de Estudo

O trabalho tem como objetivo descrever os fatores motivacionais dos funcionários do Centro Médico “Alfa” Aracaju/SE e suas consequências no desempenho de suas atribuições.

E para fundamentar a pesquisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica abordando o tema proposto e dando embasamento ao trabalho. Que segundo Vergara (2013, p. 43), “é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público”.

Quanto aos fins, tem caráter descritivo, uma vez que apenas se pretendeu descrever quais os fatores motivacionais que mais influenciam o desempenho dos funcionários do referido Centro Médico, se ambicionou descrever o conceito ou o fenômeno relativo a uma população. Que de acordo com Vergara (2013), a pesquisa descritiva exhibe atributos de determinada população ou de um certo fenômeno. Estabelece também correlações entre variáveis e definir uma natureza.

Para melhor entendimento ao tema, foi utilizada a pesquisa exploratória, que segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória é concretizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado, existe pouco conhecimento na área em que o trabalho foi realizado. Considerando-se a pequena produção de pesquisa que envolve os funcionários do Centro Médico, enquadra-se esta pesquisa como exploratória.

Para identificar o ramo de atuação e colher informações suficientes da empresa, foi utilizado documentos cedidos pelo gestor II da empresa, e desta forma se considera a pesquisa também como documental. Para Lakatos e Marconi (1991, p.174), “é a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre ou depois”.

Foi realizado um estudo de caso, tendo em vista que este trabalho teve o intuito de estudar um grupo de funcionários do mencionado Centro Médico. Conforme Gil (1991), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo que permite um amplo e detalhado conhecimento.

4.2 Metodologia de Coleta

Para a realização deste trabalho foi utilizado como técnica de coleta de dados o questionário com perguntas abertas e fechadas, que representa um dos instrumentos científicos para uma busca de dados relevantes e convenientes obtidos através da vivência do pesquisador. De acordo com Vergara (2013), o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas aos indivíduos que vai responder, por escrito, de forma impressa ou digital. No caso desta pesquisa, foi escolhido grupo específico de indivíduo.

Anteriormente a aplicação do questionário, foi aplicado um pré-teste, com três pessoas de uma empresa, para examinar a união das afirmativas e observar algumas questões para possíveis alterações, já que Lakatos e Marconi (1991), assegura que depois de redigido, o questionário precisa ser feito um teste antes da utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida. O pré-teste permite verificar se o questionário apresenta validade, assim como o alcance de uma estimativa sobre os resultados.

A coleta de dados foi realizada nos dias 09, 10 e 11 de setembro de 2014, sendo que, no primeiro dia foi aplicado o formulário ao gestor II no turno da manhã e o questionário foi aplicado em duas etapas, tendo em vista que a empresa opera em escalas diferenciadas com carga horária de 06 e 12 horas. Foi possível avaliar o nível do relacionamento dos funcionários com os líderes, e detectar os fatores motivadores dos funcionários pesquisados.

Este estudo de caso foi realizado no Centro Médico “Alfa”, tendo por população alvo as recepcionistas, ascensoristas, os serviços gerais e os porteiros do próprio Centro Médico. O prédio é composto de 126 salas comerciais/particulares equipadas para consultório, com especialidades diferentes, como: dentistas, oftalmologistas, ginecologista, psicólogos, psiquiatras. Esses consultórios totalizam um número de 90 funcionários. Entretanto, o objetivo desse trabalho foi apenas investigar os funcionários do próprio Centro Médico, que totalizam 18 colaboradores, divididos em alguns setores como: recepção, serviços gerais, ascensoristas e porteiros, com idades e tempos de serviços variados, desses funcionários um é o gestor II, que foi indicado pela síndica, a gestora I para responder ao formulário.

É oportuno salientar que a síndica, Gestora I responsável pelo lócus da investigação, não autorizou a divulgação do verdadeiro nome do Centro Médico, sendo assim foi utilizado o nome da empresa como Centro Médico “Alfa”. Nessa mesma linha, para preservar a imagem dos gestores e dos colaboradores. Desses colaboradores apenas 15 responderam ao questionário. Segundo Vergara (2013), é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.

E para comparar as respostas dos funcionários com as do gestor II, foi feito um formulário.

Que na opinião de Lakatos e Marconi (1991), O formulário é um dos instrumentos essenciais para a busca social, cujo sistema de coleta consiste em obter informações diretamente do entrevistado. Deste modo, o que diferencia o formulário é o contato frente a frente com o pesquisador e informante e as perguntas são preenchidas pelo pesquisador, no momento da entrevista.

5 ANÁLISE DOS DADOS

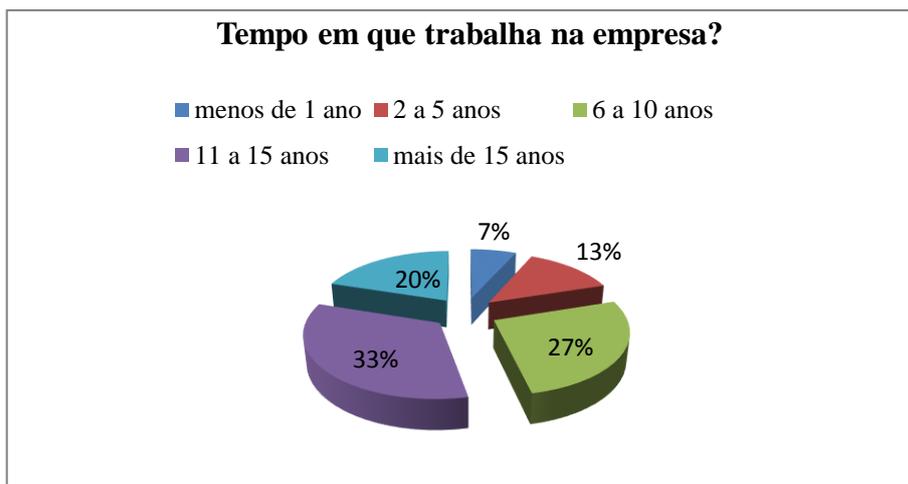
Levando em consideração as dificuldades que poderiam ocorrer nessa etapa do estudo, utilizou-se, visando avaliar a qualidade e objetividade dos resultados, a técnica da análise foi qualitativa e quantitativa.

Lakatos (2006) *apud* Carvalho (2011, p.33), descreve a pesquisa quantitativa como a pesquisa que permite.

A mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente e conceitua a pesquisa qualitativa como sendo utilizada para interpretar fenômenos, ocorre por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação.

As informações e os dados foram coletados através dos questionários com perguntas abertas e fechadas e o formulário feito com o gestor II. Cada resposta foi tabulada e analisada estatisticamente. 15 dos 18 funcionários responderam ao questionário e o gestor II respondeu a um formulário. Percebeu-se que todos os funcionários mostraram interesse para responder ao questionário. As questões estavam baseadas nos objetivos específicos desse projeto. O tempo em que trabalham na empresa está explicado no gráfico a seguir:

GRÁFICO 1 - Tempo que trabalha na empresa



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2014

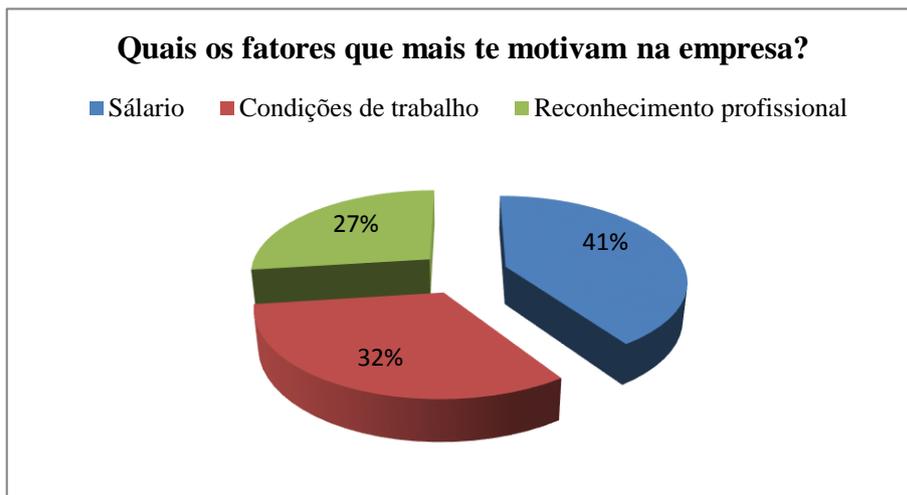
Baseando-se nos dados, pode ser constatado que a empresa tem um baixo índice de *turnover*, onde os funcionários têm certa adaptabilidade nos cargos em que exercem.

O pequeno número de rotatividade pode proporcionar resistência a novas ideias e às mudanças influenciando, possivelmente, no desenvolvimento da organização.

5.1 A Importância dos Fatores Motivacionais

Com base no gráfico 2, dos 15 colaboradores pesquisados, foi constatado que os fatores que mais motivam os funcionários na empresa são: o salário, condições de trabalho e reconhecimento, dando ênfase maior no salário, que ficou com 41%, eles acreditam nisso por considerarem o salário a retribuição mais adequada para pagar o funcionário por o serviço que presta e que deva ser a remuneração as horas trabalhadas.

GRÁFICO 2 – Fatores motivacionais

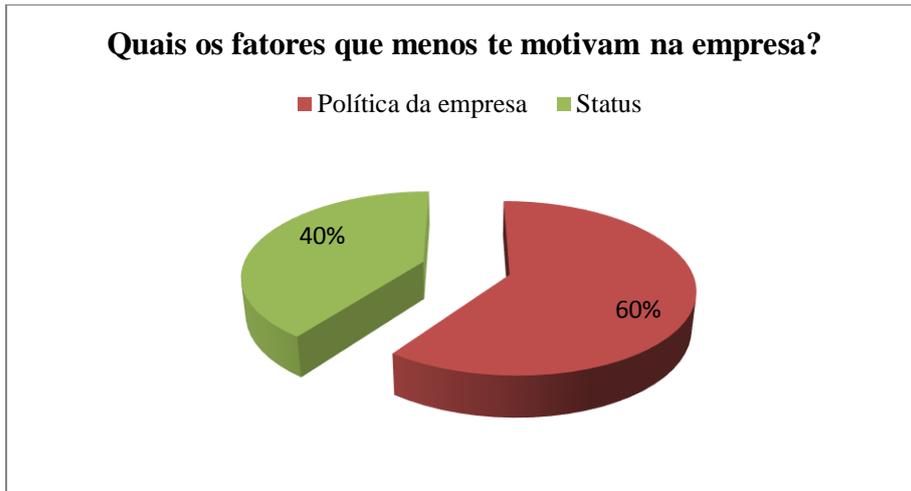


Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2014

É evidente na maioria das empresas atualmente, que as pessoas visam os melhores cargos motivados pelo salário. Maximiano (2006), menciona que quanto mais contente o indivíduo estiver com seu salário, menor será a disposição para reclamar desse aspecto de relação com a empresa. Portanto, maior a satisfação do empregado com o ambiente de trabalho. O gestor II afirma que, na empresa o que mais motiva o colaborador é o salário, que quando pago em dia, os mesmos podem honrar com as obrigações e por isso a empresa traz o salário como prioridade. A seguir os fatores que menos motivam os funcionários.

Fica evidente no gráfico 3 que, diante dos diversos fatores o que mais foram citados como menos motivadores pelos funcionários foram: política da empresa e status, tendo como principal, a política da empresa com 60% dos respondentes. Um dos respondentes ressaltou que, uma política que a empresa poderia utilizar era: “valorizar mais o profissional oferecendo um plano de cargos e salários por tempo de serviço na empresa”.

GRÁFICO 3 – Fatores motivacionais



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2014

Ao ser questionado sobre os fatores que menos motivam os funcionários da empresa o gestor II⁵.

Justifica que a política da empresa é algo fundamental em qualquer organização, infelizmente não se pode agradar a todos e em todos os momentos e a empresa a todo o momento está preocupada em não deixar seus funcionários desmotivados, mas tem coisas que não podem ser mudadas e em muitas ocasiões estão sendo flexíveis para atender as necessidades dos colaboradores, e relacionado ao status muitos não almejam promoções nem se destacar na empresa, fazem apenas o que lhe é designado e pronto (GESTOR II, 2014).

Segundo Chiavenato (2005), para entender a motivação do ser humano, tem que descobrir o que gera a ação.

E Maximiano (2009), afirma que, quanto maior a necessidade, maior será a motivação. Conforme for satisfazendo essa necessidade, extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a motivação acaba. “Qualquer recompensa ou objetivo do comportamento tem um valor que é determinado pela capacidade de satisfazer necessidades” (Ibid, 2009, p.184).

5.2 A Importância da Motivação para a Empresa

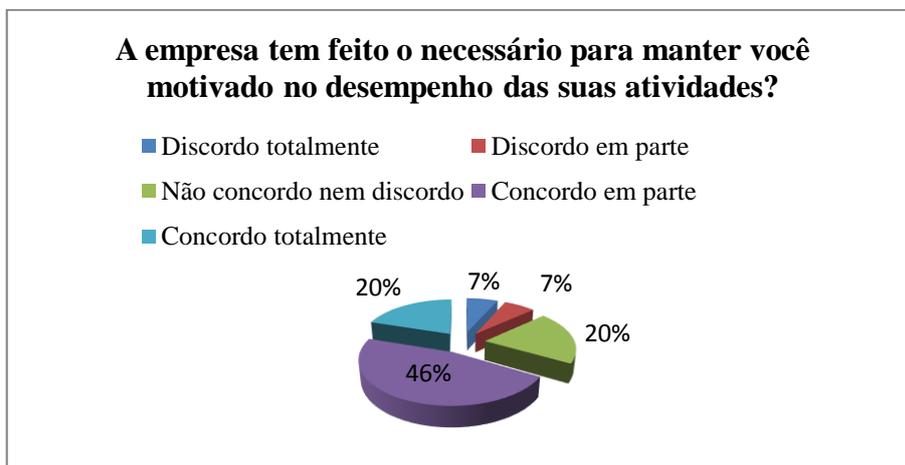
A valorização do funcionário, por parte da empresa, basear-se no reconhecimento do valor que o trabalho tem em cada indivíduo e no reconhecimento da sua relevância no contexto da obtenção dos fins específicos da empresa (TAMAYO; PASCHOAL, 2003 *apud* CARVALHO, 2011).

⁵ Nome tático para preservar a imagem dos entrevistados.

Para descrever a análise dos dados, será feita uma comparação entre as respostas dos funcionários pesquisados e as respostas do gestor II que trabalha na empresa há 13 anos e ocupa o cargo atual há 5 anos e 8 meses.

O gráfico 4 mostra o ponto de vista do funcionário em relação ao esforço da empresa em manter o colaborador motivado, sendo que a maioria dos funcionários concorda em parte que a empresa tem feito o necessário para mantê-los motivados. Quando perguntado aos funcionários o que a empresa faz para manter os mesmos motivados a maioria respondeu: “elogios, festas de confraternização e cursos motivacionais”, ou seja, mesmo com todas as dificuldades possíveis, a empresa tem seus artifícios para sustentar o funcionário na empresa.

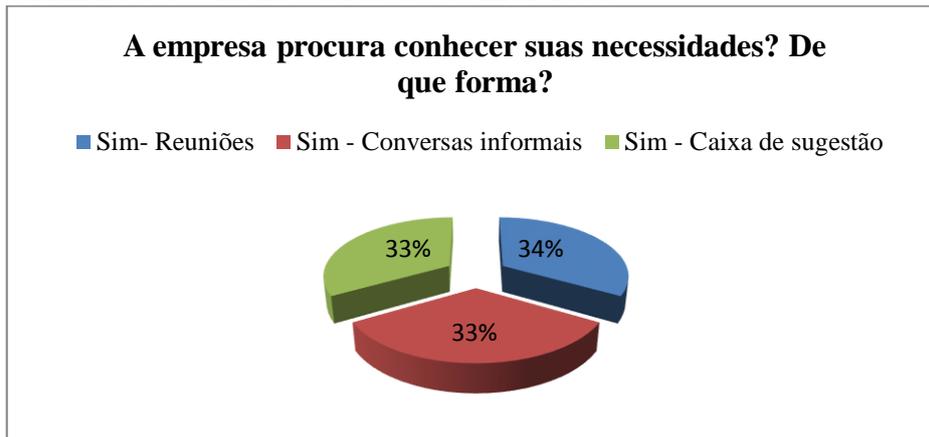
GRÁFICO 4 - Como a empresa motiva o funcionário



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2014

No ponto de vista de Bergamini (2006), a satisfação de uma necessidade não estaciona a ação do indivíduo; pelo contrário, o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que outra venha à tona, sendo assim, nova conduta de busca rumo a um novo objetivo motivacional.

O gráfico 5 procura analisar se a empresa conhece as necessidades dos funcionários, 100% dos colaboradores confirmaram que a empresa procura conhecer as necessidades e anseios de cada funcionário e os meios que eles fazem isso é através de reuniões, conversas informais e caixa de sugestão. As necessidades dependem umas das outras e se as necessidades principais não forem satisfeitas, o indivíduo fica estagnado nos seus objetivos (CARVALHO 2011).

GRÁFICO 5 – As necessidades do indivíduo.

Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2014

Ao ser questionado se a empresa busca conhecer as necessidades e anseios dos funcionários, o gestor II afirmou que a empresa sempre busca desenvolver os colaboradores através de promoções internas, treinamentos, dando prioridade aos mesmos nas vagas existentes em aberto, buscando identificar em cada funcionário as próprias habilidades e os pontos que carecem ser melhorados, e a empresa faz isso através de conversas informais, reuniões e caixa de sugestões.

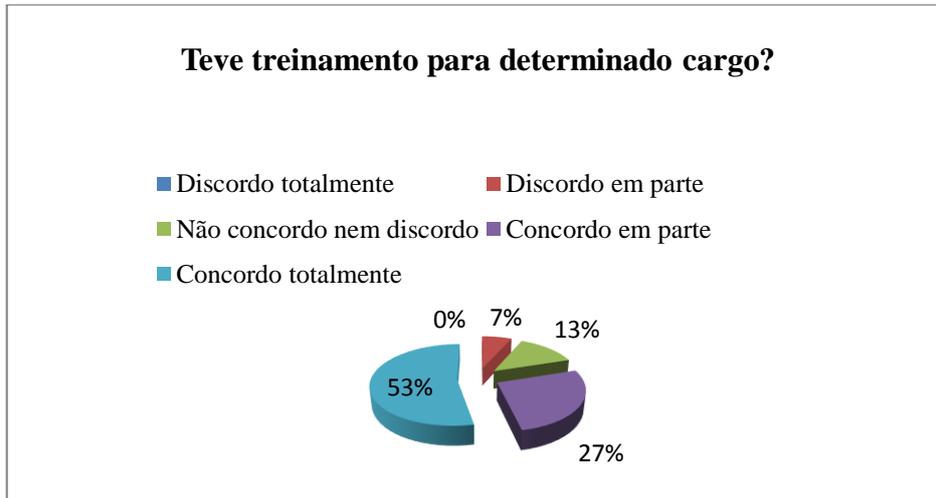
Ele afirma que a empresa tem poucas estratégias formatadas para medir as expectativas, mas que vivem em alerta constante para que possam evitar a desmotivação nos colaboradores. Com isso nota-se que na medida do possível, a empresa tem feito o seu papel de buscar entender quais as maiores necessidades dos colaboradores da empresa.

5.3 Treinamento

O ser humano realiza melhor suas atividades quando é um funcionário especializado no seu cargo. Se o colaborador estiver motivado com a atividade, menos eles notam o tempo passar enquanto desempenham as atividades. Em contra partida, se há ausência de motivação, o dia de trabalho parece nunca ter fim (BERGAMINI, 2006).

O treinamento nas empresas refere-se à maneira de adquirir habilidades, conhecimentos e aptidões, na forma de cursos, seminários, palestras e outros, para um bom desenvolvimento profissional dos indivíduos. No gráfico 06 visualiza-se que, a maior parte dos empregados, totalizando 53% foram treinados para desempenhar seus cargos, e que, a empresa investe em capacitação profissional dos seus colaboradores.

GRÁFICO 6 – O treinamento para desempenhar cargos



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2014

Quando perguntado se a empresa oferece cursos de capacitação aos funcionários para que trabalhem com mais segurança e tranquilidade nas atividades que desempenham, o gestor II afirma, que.

Mesmo a empresa não tendo o setor de Recursos Humanos, quando o colaborador é contratado ele mesmo faz o treinamento com essas pessoas e quando e um curso ou um treinamento para toda equipe eles contratam uma empresa terceirizada para oferecer cursos e treinamentos para os funcionários (GESTOR II, 2014).

O gestor II acrescenta “que o trabalho de capacitação é feito no momento da admissão, quando passam dois dias fazendo integração e treinamentos e conhecendo a forma com que a empresa funciona”. Sendo assim, o treinamento e capacitação oferecidos pela empresa ao funcionário são satisfatórios tanto para a empresa como para o colaborador, pois ambos saem ganhando, pois o treinamento é fundamental para o sucesso de qualquer empresa.

5.4 As Habilidades do Indivíduo

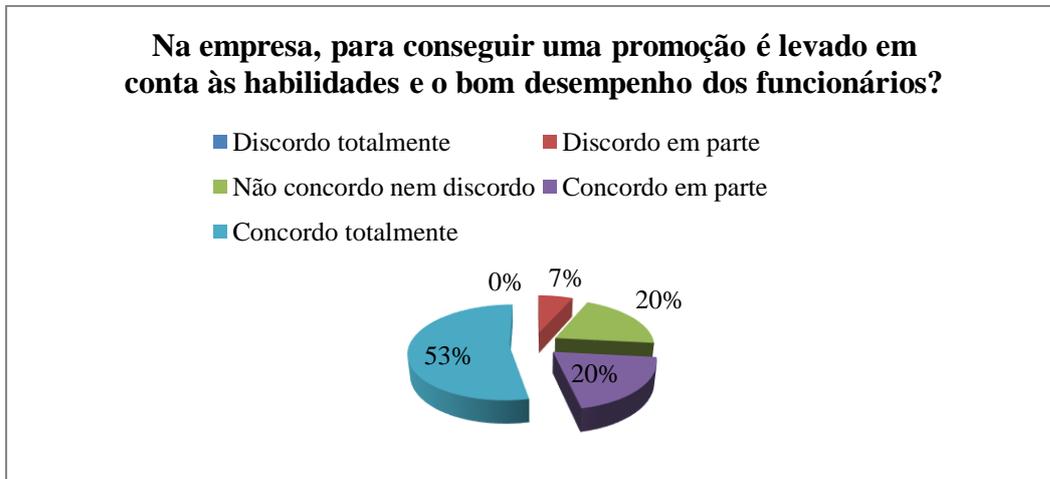
A motivação nos indivíduos se dá de maneira própria, sendo que, cada um é impulsionado de formas diferentes e em momentos distintos. O sucesso das empresas depende do ambiente propício à criatividade e inovação, onde se leva em conta as habilidades que as pessoas dispõem para se manter motivado e desempenhar seu trabalho com sucesso.

Bergamini (2006) ressalta que o trabalho tem o domínio de oferecer parâmetros para as expectativas e os ideais de cada ser humano.

O gráfico 7 busca analisar se os empregados da empresa são reconhecidos por suas habilidades e seus méritos, onde 53% dos funcionários concordam totalmente, 20% concordam em parte e 20% não concordam e nem discordam, sendo assim uma análise pouco

balanceada. Com base nisso, vê-se que a empresa utiliza do desempenho para recompensar os colaboradores, baixando o nível de desmotivação.

GRÁFICO 7 – Como a empresa vê as habilidades e os méritos do colaborador.



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2014

Quando questionado sobre o desempenho dos funcionários em suas determinadas funções, o gestor II. “diz que, os profissionais que tem interesse em crescer dentro da entidade precisam se dedicar e dependendo do seu desempenho são promovidos de acordo com a necessidade da empresa”. Um dos fatores de ter poucas promoções na empresa é que, é uma empresa de pequeno porte e com poucos cargos.

É indispensável que a empresa entenda os sinais vindos dos grupos de trabalho dentro da empresa. Nas empresas alguns indivíduos são compensados e premiados por executarem suas tarefas com perfeição (CHIAVENATO, 2002).

No gráfico 8, mostra através da opinião dos funcionários se os indivíduos são promovidos através dos seus méritos ou se é por indicação dos superiores. Uma quantidade bem significativa correspondente a 43% dos colaboradores concordam em parte que para conseguir uma promoção, basta à indicação de chefes, eles relatam que é levado em consideração também as habilidades que o indivíduo tem dentro da empresa.

GRÁFICO 8 - Promoção versus indicação do chefe



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2014

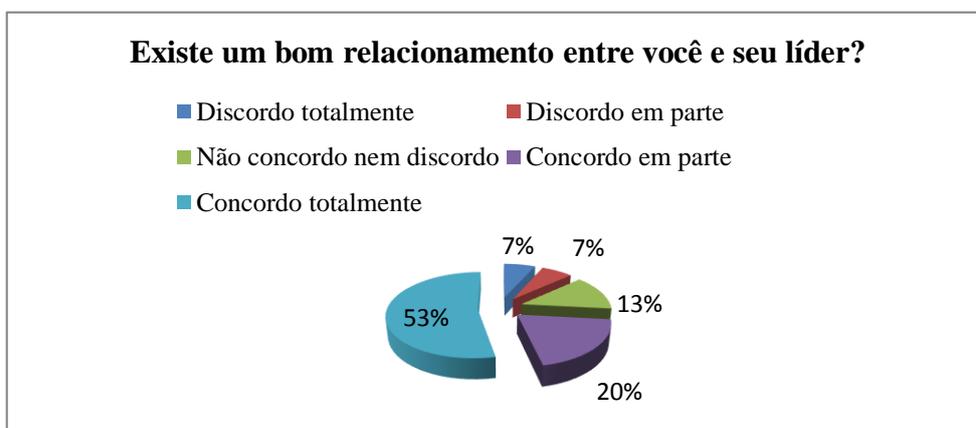
O gestor II aponta que a questão de se almejar uma promoção está atrelada ao bom desempenho do empregado na empresa e que as promoções são pouco disputadas pelo fato de ser uma empresa de pequeno porte e com poucas demissões.

5.5 Motivação do Funcionário na Organização

Problemas pessoais e no ambiente de trabalho são grandes causas de desmotivação, de insatisfação, deixando a qualidade de vida da organização num cenário precário, cheio de frustrações.

No gráfico 9, nota-se que a empresa tem um bom relacionamento interpessoal é baseado na confiança nas pessoas. Mais da metade dos colaboradores pesquisados, correspondente a 53% se relacionam bem com seus chefes, criando um ambiente agradável, e 20% concordam em parte no bom relacionamento com seus chefes.

GRÁFICO 9 - Relação colaborador versus líder



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2014

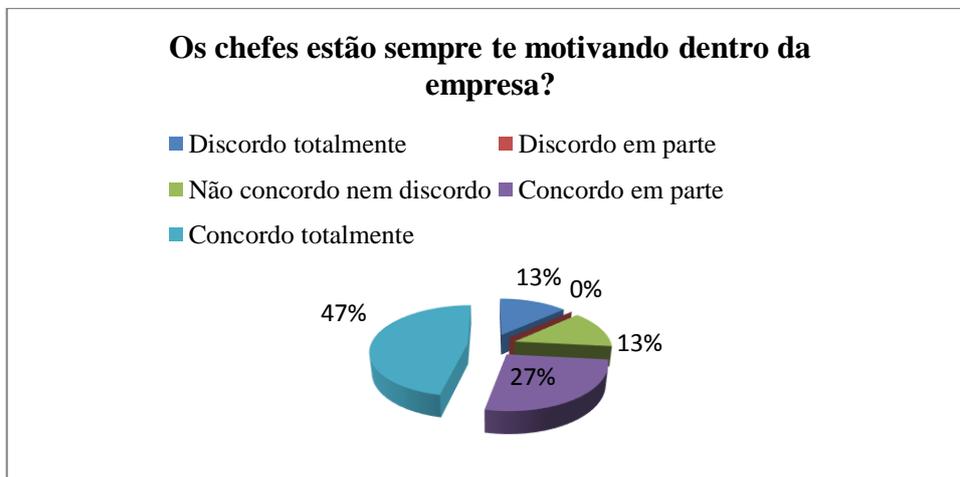
Na percepção do gestor II a empresa cultiva um bom relacionamento com os funcionários, existe um relacionamento aberto, onde os mesmos tem oportunidade de expor

opiniões e nesse dialogo são repassadas as informações importantes da empresa para todos os colaboradores.

Na opinião de Dubrin (2003) *apud* Marques (2008), motivação nas empresas é necessária e indispensável, e dessa forma os estudos e pesquisas tem que abranger não somente o salário e sim a importância do funcionário da empresa, promoção, saúde e entre vários outros fatores.

O gráfico 10, apresenta uma margem de 47% dos pesquisados concordam totalmente da motivação do chefe para com os funcionários, seguido de uma margem de 27% que concordam em parte com a motivação do chefe. Isso significa que embora as necessidades não sejam totalmente satisfeitas e as pessoas não estejam totalmente motivadas, os funcionários e líder se relacionam bem, buscando a harmonia da empresa.

GRÁFICO 10- Como os superiores motivam os colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2014

O gestor II acredita que de acordo com o possível a empresa vem contribuindo direta ou indiretamente com a motivação dos funcionários

Atualmente motivar pessoas é um fator muito difícil devido às diferenças individuais e de como elas interagem com sua própria personalidade e motivação. É importante que a cúpula administrativa procure obter o maior rendimento de todos, fixando objetivos que impulsionem a equipe a atuar melhor. A empresa oferece cursos motivacionais, oferece ticket alimentação, dá elogios quando o colaborador se destaca fazendo o diferencial, faz festa de confraternização sem ônus para os funcionários e procura sempre está a disposição do colaborador para conversas abertas e sem cobranças (GESTOR II, 2014)

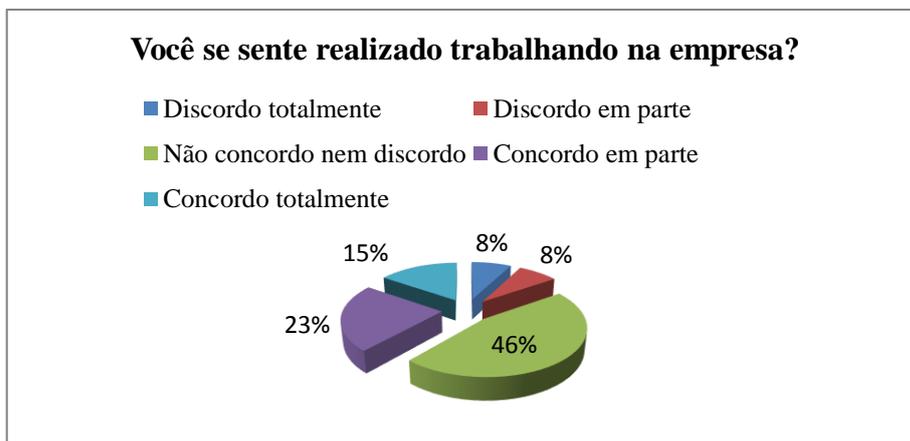
5.6 Autorrealização Profissional

Para que o profissional se sinta realizado trabalhando na empresa, são levados em conta fatores motivacionais como o trabalho em si, reconhecimento, as condições de trabalho, salário, relações com o supervisor e benefícios oferecidos e outros.

De acordo com Chiavenato (2002), indivíduos com elevada motivação de realização procurarão desempenhar tarefas que julguem de dificuldade intermediária. Com base nisso é que às muitas vezes as necessidades de autorrealização são denominadas como desafiadoras e o trabalho bem criativo.

Com base no gráfico 11, os funcionários pesquisados se mostram imparciais quanto a sua autorrealização na empresa, onde 46% preferiram não concordar e nem discordar quando perguntados se sentiam realizados trabalhando na organização, 23% concordam em parte e um percentual de 15% concordam totalmente.

GRÁFICO 11- Autorrealização profissional



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2014

De acordo com o gestor II, a empresa colabora de maneira justa para contribuir com a autorrealização dos colaboradores e isso não depende somente da empresa e sim do objetivo de cada funcionário. Conclui-se que apesar das respostas serem bem divididas a margem de concordância se mostra positiva é mais elevada do que os que discordam.

5.7 O Ambiente Organizacional

Na visão de Chiavenato (2002), o ambiente de trabalho representa todo o universo de uma organização. É no ambiente que as empresas conseguem os recursos e informações

necessários para permanência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações.

O gráfico 12 aponta que 33% dos colaboradores respondentes concordam totalmente que o ambiente de trabalho é satisfatório para desempenhar suas atividades.

GRÁFICO 12- Satisfação no ambiente organizacional



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2014

O que seria necessário para o bom desenvolvimento da organização é criar um ambiente no qual pessoas trabalhem bem, e que tanto a entidade como o trabalhador, atendam as necessidades. Um fator que favorece ao bom andamento do ambiente organizacional é a participação de todos no processo da tomada de decisão.

Chiavenato (2002), diz que, é fundamental à interação entre profissional e empresa, considerando o ser humano dotado de aptidões para a produtividade que podem ficar imóveis se o contexto em que vive e trabalha lhe é restritivo, impedindo o crescimento e potencialidades.

Levando em consideração as ideias do funcionário, a empresa e os indivíduos tendem a crescer juntos e encontra a satisfação e autorrealização ao promover os objetivos traçados pela empresa. Felizmente a empresa em estudo dá oportunidades para as ideias do colaborador, como se observou no gráfico13, uma margem de 33% dos colaboradores pesquisados concordam totalmente que suas ideias são consideradas nas tomadas de decisão da organização e 27% concordam em parte, velando a acreditar que eles participam dessas decisões. Alguns dos colaboradores acrescentam que, dependendo do nível de decisão que será abordada o próprio síndico é quem toma essas decisões e repassa para os demais colaboradores.

GRÁFICO 13- Oportunidades de opinar no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2014

O gestor II expõe que dependendo do nível de tomada de decisão, elas são tomadas pela “sindica” e neste caso, a mesma não pergunta a opinião de ninguém, quando são decisões a nível local, toda opinião é bem vinda e são aceitas para a melhoria no local de trabalho, para melhorar a comunicação interna e a correção de possíveis falhas.

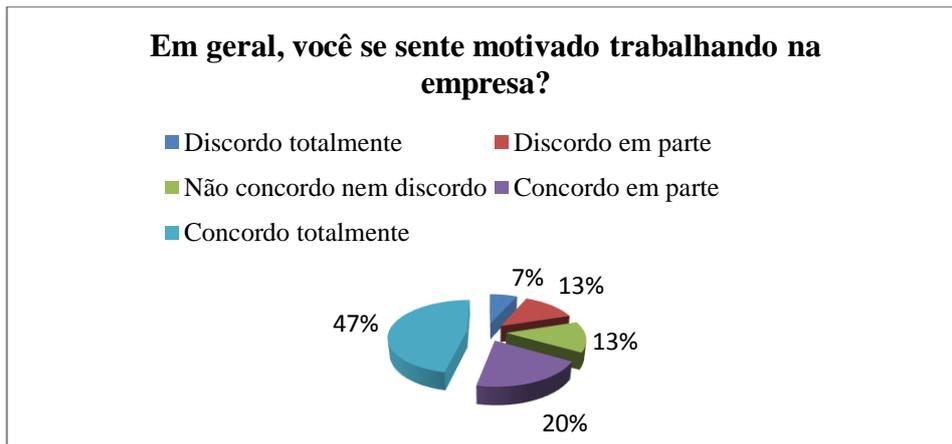
5.8 Motivação para o Trabalho

Maximiano (2006), afirma, a motivação é o processo responsável pela direção e perseverança que a pessoa tem para alcançar uma determinada meta, onde se procura definir as características pessoais, o papel e o ambiente do trabalho e explicar a influência que a motivação afeta sobre o desempenho.

A motivação nas organizações envolve o bom relacionamento entre líderes e seus seguidores para que os objetivos sejam atingidos. O indivíduo se sente motivado quando atingem as necessidades propostas por Maslow na hierarquia das necessidades humanas, todas as pessoas têm mais de uma motivação e os diversos tipos de motivação atuam em conjunto no organismo.

Baseando-se no gráfico 14, observa-se que no geral a empresa está conseguindo cumprir com o seu papel de motivar os profissionais, pois 47% dos colaboradores concordam totalmente e 20% concordam em parte quando questionados se são motivados trabalhando na empresa.

GRÁFICO 14- Motivação para o trabalho na empresa



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2014

É fundamental para o desenvolvimento da empresa que os colaboradores sejam competente, integrado, confiante, criativo e ágil para surpreender os clientes. O papel da empresa está em criar condições para que o funcionário possa sentir prazer no trabalho, entusiasmo nas atividades que executam que os líderes sejam acima de tudo condutores saibam conduzir os homens, a fim de conseguir a colaboração espontânea e integral de seus colaboradores em benefício de toda empresa.

A motivação é muito importante na relação do homem com o trabalho, precisa ser bem analisada, objetivando a integração harmoniosa de todo sistema empresarial. Ao falar de motivação, refere-se à fonte livre de energia que esta no interior de cada indivíduo e de diferentes formas.

Do ponto de vista de Chiavenato (2002), a motivação é um potencial de desenvolvimento, uma capacidade de assumir responsabilidade, de conduzir o comportamento para os objetivos da empresa. É obrigação de a administração adequar condições para que os indivíduos reconheçam e desenvolvam, por si só, essas características.

Quando questionado sobre as ações ou programas que a empresa faz ao identificar fatores que agem negativamente na motivação dos colaboradores, o gestor II afirma que.

A empresa procura conversar de forma humilde, mas direta com cada colaborador para identificar o problema em questão. Faz cursos motivacionais e se for algo voltado à insatisfação voltada aos demais colaboradores faz reuniões com os colaboradores envolvidos.

Baseando-se no questionário, nota-se que existem algumas controvérsias entre os colaboradores pesquisados e o gestor II entrevistado, no ponto de vista dos colaboradores,

ainda falta algo a acrescentar como: maior reconhecimento, plano de cargo e salário, algum tipo de bônus etc, para que sintam-se totalmente motivados, os benefícios são escassos. Sob a ótica do gestor II a empresa cumpre com seu papel no sentido de não deixar seus funcionários desmotivados. Mesmo assim, a relação dos funcionários com a empresa é respeitosa e de confiança.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi movida pelo seguinte questionamento: quais os fatores motivacionais dos funcionários do Centro Médico “Alfa” Aracaju/SE e as consequências no desempenho das atribuições? Este objetivo foi atingido por meio da resposta do formulário com o gestor IIe da pesquisa por meio de questionário com os demais funcionários,

Desta forma, os objetivos específicos deste trabalho foram respondidos com êxito, objetivando identificar nos funcionários os fatores motivacionais positivos e os que menos os motivam, isso permitiu aprofundar-se no entendimento da motivação dentro das pequenas empresas, notando-se que no referido Centro Médico, predominam os fatores higiênicos, citados na teoria de Herzberg como salário e condições de trabalho e ao mesmo tempo em que almejam um maior reconhecimento profissional.

Tanto o questionário como o formulário aferiu avaliar vários aspectos, porém o estudo foi previamente limitado para atender os aspectos como: Identificar entre os funcionários fatores motivacionais positivos e negativos, apresentar as políticas e/ou programas voltados para incentivar a motivação dos colaboradores e expor as principais ações desenvolvidas ao identificar fatores ou elementos que agem negativamente na motivação dos colaboradores.

Os tipos de fatores motivacionais analisados estão de acordo com as necessidades da empresa, dando a perceber que se esses fatores forem concedidos, conseqüentemente atenderão as necessidades dos funcionários, sendo que, a empresa ainda não se enquadra dentro dos padrões da teoria de Herzberg nos fatores motivacionais e de Maslow nos itens autoestima e autorrealização.

No que se refere aos fatores o que mais motiva e os maiores fatores de desmotivação. Os esforços da “sindica” e do gestor II para motivar, estão em sistemas de treinamento, em cursos motivacionais, ticket alimentação, reuniões periódicas e dando oportunidades de seus funcionários exporem opiniões. Embora esses esforços ainda não deixem os colaboradores sempre motivados. No geral, os funcionários estão numa escala considerável de motivação, pois o que a empresa oferece ainda não é o suficiente para os funcionários, que almejam maior reconhecimento pessoal e profissional. O fator motivacional que impulsiona os colaboradores continua sendo o salário na maioria das vezes, embora eles estejam em busca de sempre mais.

Para uma pesquisa aprofundada, seria de grande contribuição estudar o ambiente organizacional da empresa e a qualidade de vida no trabalho, para entender onde se encontra as possíveis falhas que impedem que a motivação possa ser o grande incentivador para o crescimento da empresa e servir para responder possíveis questões que ficaram em aberto neste trabalho.

Os resultados encontrados neste estudo de caso mostram que o trabalhador é uma fonte de inovações para a organização, mas para que isso aconteça é necessário que ele esteja plenamente motivado. Portanto, faz-se necessário que a empresa reavalie sua conduta com relação ao trabalhador, propondo criar um ambiente mais saudável partilhando ideias e benefícios almejados pelos colaboradores, buscando soluções para os problemas existentes na empresa em benefício de todos. Assim, os funcionários se sentirá autorrealizado e com elevado grau de comprometimento com a empresa. É recomendado também implantar uma política de reconhecimento.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª. ed. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de e AMBONI, Nerio. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whetaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Motivação nas Organizações**. -4 ed. - São Paulo: Atlas, 2006.
- BRUNELLI, Maria Graça Mello. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre, Rio Grande de Sul, 2008. Disponível <http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2014.
- CARVALHO, Simone Maria de **Como a motivação influencia na produtividade: Estudo de caso na indústria de cimento Nassau/Fronteiras**. Picos-PI, 2011. Disponível em <www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/.../files/Monografia%20Simone.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. -6 ed. Ver. E atualizada. -Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- _____. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 4ª Reimpressão.
- _____. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. -7 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Mariade Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 3ª. ed. Ver. e ampl. – São Paulo: Atlas, 1991.
- LOPES, Gabriela. Alvarega. Colmenero. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em <<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/GABRIELA%20ALVARENGA%20COLMENERO%20LOPES.pdf>> acesso em: 16 de abr. 2014.
- MARINS, Luis. **Desmistificando a motivação no trabalho e na vida**. 3. ed. São Paulo: Harbra, 2007.
- MARQUES, Jorge Eduardo Lima Dore. **Motivação no trabalho: a percepção dos colaboradores internos do Laboratório Marluce Vasconcelos João Pessoa**, 2008. Disponível

em <<http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 1. ed. – 8. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à administração**. -4 ed. – São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. -6 ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA, Marta Cristiane Alves e FÁVERO, Neide. **A motivação no trabalho da equipe de enfermagem**, 2011. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 05 maio 2014.

STONER, James.A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice, 1999

OLIVEIRA, Osmar Marques de. **Um estudo sobre a motivação profissional e pessoal dos servidores do TCU: a contribuição dos programas motivacionais**.

Disponível em <<http://www.portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2062032.PDF>> Acesso em: 29 abr. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 14. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE I

Roteiro do questionário aplicado aos colaboradores

Caro colaborador,

Essa pesquisa faz parte de um estudo de caso feito no Centro Médico “Alfa” Aracaju/SE, como parte do trabalho de conclusão de curso, os dados aqui adquiridos são exclusivamente de uso acadêmico e a identidade dos pesquisado serão preservadas.

QUESTIONÁRIO

Nº	Questões	Respostas				
1	Tempo que trabalha na empresa?	Questão aberta				
2	Quais os fatores que mais te motivam na empresa?	Questão aberta				
3	Quais os fatores que menos te motivam na empresa?	Questão aberta				
4	A empresa tem feito o necessário para manter você motivado no desempenho das suas atividades?	1	2	3	4	5
5	A empresa procura conhecer suas necessidades? De que forma?	Questão aberta				
6	Teve treinamento para determinado cargo?	1	2	3	4	5
7	Na empresa, para conseguir uma promoção é levado em conta às habilidades e o bom desempenho dos funcionários?	1	2	3	4	5
8	Na empresa, para conseguir uma promoção basta apenas indicação do chefe?	1	2	3	4	5
9	Existe um bom relacionamento entre você e seu líder?	1	2	3	4	5
10	Os chefes estão sempre te motivando dentro da empresa?	1	2	3	4	5
11	Você se sente realizado trabalhando na empresa	1	2	3	4	5
12	O ambiente de trabalho é favorável para elevar seu nível de satisfação?	1	2	3	4	5
13	Em sua opinião, as suas ideias são levadas em consideração dentro da empresa?	1	2	3	4	5
14	Em geral, você se sente motivado trabalhando na empresa?	1	2	3	4	5

APÊNDICE II

Roteiro do formulário aplicado ao gestor II

Caro gestor,

Essa pesquisa faz parte de um estudo de caso feito no Centro Médico “Alfa” Aracaju/SE, como parte do trabalho de conclusão de curso, os dados aqui adquiridos são exclusivamente de uso acadêmico e a identidade do pesquisado será preservada.

1. Quais os fatores motivacionais dos funcionários?
2. Quais os fatores que menos motivam os funcionários?
3. A empresa busca conhecer as necessidades e anseios dos funcionários?
4. A empresa oferece cursos de capacitação aos funcionários?
5. O que é necessário para um colaborador conseguir uma promoção?
6. Existe uma boa relação entre você e seus e seus colaboradores?
7. Como a empresa motiva os funcionários?
8. Como a empresa colabora com a autorealização do funcionário?
9. Dê que forma a empresa avalia as ideias dos colaboradores?
10. Quais as ações ou programas que a empresa faz ao identificar fatores que agem negativamente na motivação dos funcionários?