

Repad

Revista Estudos e
Pesquisas em Administração

v. 4, n. 3, Setembro-Dezembro/2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



UFMT

Um estudo sobre motivação de equipe com os colaboradores de uma empresa do ramo de serviço de telecomunicação

Fabiano Hector Lira Muller

fabianohector@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8864-020X>

<http://lattes.cnpq.br/3766707735892251>

Universidade Federal do Oeste do Pará

Itaituba, Pará, Brasil

Debora Ketlen Lima Portela

<https://orcid.org/0000-0001-6139-2659>

<http://lattes.cnpq.br/9448980226322362>

Faculdade do Tapajós

Itaituba, Pará, Brasil

Ronne Clayton de Castro Gonçalves

<https://orcid.org/0000-0003-0382-5393>

<http://lattes.cnpq.br/5142796304890460>

Universidade Federal do Oeste do Pará

Itaituba, Pará, Brasil

Genilson Duarte de Souza

<https://orcid.org/0000-0002-8402-8718>

<http://lattes.cnpq.br/3614633198330871>

Faculdade do Tapajós

Itaituba, Pará, Brasil

RESUMO

Este estudo teve por objetivo verificar os fatores que geram motivação nos colaboradores de uma organização do ramo de serviço de telecomunicação no município de Itaituba, estado do Pará. Caracteriza-se como uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa, em que foi realizado um estudo de campo com a aplicação de um questionário online enviado via aplicativo de mensagens instantâneas aos colaboradores da empresa pesquisada. Constatou-se que estes se sentem motivados por seus superiores e que existe sim um clima de confiança, de cooperação entre os departamentos e que os fatores que influenciam a motivação são a “estabilidade no emprego”, “salário”, “trabalho que realiza”, seguido do “ambiente de trabalho”, “reconhecimento” e “chance de progresso na organização”. Os colaboradores também apontaram alguns fatores que poderiam ser melhorados na empresa, que na apresentação dos resultados foram divididos em categorias: melhorias no trabalho em equipe e união dos colaboradores; melhorias na comunicação com o gestor e lideranças; mais reconhecimento; capacitação para colaboradores; e combate ao assédio moral e intimidação. Assim, conclui-se que a motivação de equipe é um importante fator a ser considerado na administração de uma empresa pois reflete diretamente na qualidade do trabalho prestado pelos colaboradores.

Palavras-chave: Motivação de equipe. Clima organizacional. Teorias motivacionais.

A study on team motivation with the employees of a telecommunication service branch company

ABSTRACT

This study aimed to verify the factors that generate motivation in the employees of an organization in the telecommunications service branch in the municipality of Itaituba, state of Pará. It is characterized as a descriptive research with a qualitative and quantitative approach, in which a study was carried out field with the application of an online questionnaire sent via instant messaging application to employees of the researched company. It was found that they feel motivated by their superiors and that there is a climate of trust, cooperation between departments and that the factors that influence motivation are "job stability", "salary", "work you do" , followed by the "work environment", "recognition" and "chance for progress in the organization". Employees also pointed out some factors that could be improved in the company, which in the presentation of results were divided into categories: improvements in teamwork and union of employees; improvements in communication with the manager and leaders; more recognition; training for employees; and combating bullying and intimidation. Thus, it is concluded that team motivation is an important factor to be considered in the management of a company because it directly reflects on the quality of the work provided by employees.

Keywords: Team motivation. Organizational climate. Motivational theories.

Submissão: 28/05/2020

Nova Submissão - Correções: 09/07/2020

Aceito: 29/07/2020

Publicado: 30/09/2020

112

INTRODUÇÃO

A motivação de equipe é uma estratégia fundamental para a organização que pretende melhorar o desempenho organizacional, tornando seus colaboradores mais produtivos a fim de beneficiar nesse processo ambas as partes. Essa pesquisa tem como objetivo geral verificar os fatores que geram motivação positiva nos colaboradores de uma organização no ramo de serviço de telecomunicação no município de Itaituba/PA e para realização desta pesquisa foi necessário estabelecer alguns objetivos específicos, a saber: identificar, se os colaboradores sentem-se motivados pelos superiores na organização, verificar como está o relacionamento entre departamentos e equipes; e apontar o que os colaboradores sugerem para a empresa se tornar um lugar melhor para se trabalhar.

A metodologia para a elaboração deste trabalho partiu de um levantamento em livros, revistas, sites e periódicos da internet, buscando entender sobre a temática da pesquisa. Os principais autores utilizados no embasamento teórico são: Alfaya (2008), Carvalho (2009), Mações (2014), entre outros. A soma dessas informações obtidas por esse meio leva ao enriquecimento sobre o conteúdo com o intuito de embasamento teórico para pesquisa realizada.

Quanto à pesquisa, ela é de natureza quantitativa e qualitativa de cunho descritivo. Nos procedimentos de coleta de informações, foi executada uma pesquisa de

campo, com a aplicação de um questionário on-line com perguntas abertas e fechadas, enviadas via aplicativo de mensagem instantânea direcionadas aos colaboradores dos diversos setores da empresa pesquisada.

Esta pesquisa inicia com a introdução seguida dos conceitos importantes sobre a motivação e o processo motivacional. As seções seguintes discorrem sobre as teorias motivacionais de processo, conceito de equipe, motivação, trabalho em equipe e suas vantagens, percurso metodológico adotado, apresentação e discussão das informações obtidas na pesquisa de campo e por fim as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Clima e cultura organizacional

Cultura organizacional é o que dá identidade e personalidade a uma organização, pode-se dizer que a cultura é o modelo visual de como se comporta uma organização. Para Queiroz et al (2005, p. 1874) entende-se por cultura organizacional "uma mentalidade comum, de forma que os indivíduos são levados a agir e pensar sem uma reflexão consciente, através de pensamentos automáticos podendo sofrer modificações ao longo do tempo."

O clima organizacional, por sua vez, interfere diretamente na produtividade e na motivação dos funcionários da organização, ou seja, reflete o estado de ânimo ou de satisfação dos funcionários de uma organização. Para Johan (2004) apud Lima, Silva e Horotecki (2011, p. 08) trata-se da "soma de influências de diversas variáveis, como por exemplo, salário, relacionamento interpessoal, benefício, segurança no trabalho [...]." Quando o clima é negativo, gera falta de motivação e comportamentos e desempenhos ficam comprometidos. Segundo Moreira (2015, p. 26).

As pesquisas de clima organizacional 'tiram a temperatura' da organização e podem ser muito úteis para determinar as causas de baixa motivação do empregado decorrentes de outros [...] tais fatores levados pela pesquisa de clima organizacional está diretamente relacionado a noção de cultura. As crenças e expectativas provenientes da cultura produzem normas que influenciam o comportamento dos indivíduos e dos grupos na organização.

Há uma certa dificuldade de mudança na cultura organizacional, já o clima organizacional está ligado à cultura, entretanto, esse pode ser moldado com mais facilidade, uma vez que se trata do desempenho do funcionário ou equipe e está relacionado com várias variáveis que podem influenciar o clima. Portanto, cultura e clima organizacional estão interligados, porém, a cultura é criada e mantida ao longo da história da empresa. É fundamental para que uma empresa permaneça no mercado melhorando continuamente, valorize o capital humano e esteja atenta à motivação dos seus colaboradores para o trabalho, pois o mesmo é responsável por desempenhar papéis importantes na organização como captação de clientes.

O termo motivação indica causas e motivos que provocam determinado comportamento, seja ela qual for. Vários podem ser os fatores motivacionais, que vão desde o financeiro até a realização pessoal. Com isso, percebe-se que a motivação move

um indivíduo a agir para atingir seus objetivos, desse modo, é preciso entender o que é a motivação.

Chiavenato (2000, p. 128) afirma que:

A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. A conclusão é que o nível de motivação varia entre as pessoas, e dentro de uma mesma pessoa através do tempo. Assim, a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais.

Nesse sentido, entende-se que a motivação é uma força interior em cada pessoa a leva a exercer esforços em busca da sua satisfação pessoal no meio no qual está integrado, podendo variar de nível motivacional. O que determina o nível de motivação é o desejo de realizar objetivos em um determinado tempo. Assim, podemos então dizer que o que leva alguém a agir são os motivos, necessidades, impulsos respostas ou metas.

Uma pessoa ao longo de sua vida entra em contato com costumes e hábitos diversos que moldam sua personalidade, formando características que influenciam no seu comportamento. A motivação é voltada para objetivos pessoais, os quais serão alcançados em conjunto com fatores externos. Bergamini (1989) apud Soares (2015, p. 14) explica que “a iniciativa para que a pessoa caminhe em determinada direção não partiu totalmente dela, e sim de um terceiro, que provocou estímulos que a fez caminhar e realizar tal objetivo”. Portanto, o processo motivacional se dá pela individualidade de cada indivíduo e pelas diferentes características e experiências do cotidiano. Portanto para que o gestor e lideranças entendam como melhorar aspectos como produtividade, melhorias no trabalho em equipe e melhores desempenhos, é importante que compreendam as teorias motivacionais.

Teorias motivacionais

As teorias motivacionais têm como uma das suas finalidades, auxiliar gestores a conhecer os fatores que geram motivação nas organizações. Isto ajuda a compreender o que gera motivação nos colaboradores com o intuito de melhorar aspectos organizacionais para os funcionários, proporcionando melhores desempenhos e, por consequência disso, melhores resultados. Existem diversas teorias condicionadas através de pesquisas que auxiliam o entendimento desses comportamentos, principalmente no ambiente organizacional. Elas podem ser classificadas em teorias de conteúdo e teorias de processo.

Segundo Gomes (2012, p. 252), “as teorias de conteúdo são assim chamadas por focar o seu principal interesse na identificação de fatores associados à motivação”. Essas teorias são capazes de explicar quais os fatores geram a motivação em funcionários de uma organização. O Quadro 1 exhibe as teorias motivacionais de forma resumida.

Quadro 1. Resumo das teorias de Maslow, Herzberg, e McGredor.

Maslow (1954)	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas
Herzberg (1966)	Considera duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiênicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação.
McGregor (1960)	Apresenta duas abordagens antagônicas, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.

Fonte: Adaptado de Galhanas (2009)

Essas teorias são importantes pois explicam como as necessidades quando bem atendidas, influenciam em um bom desempenho do colaborador no ambiente em que exerce sua função, por isso, é primordial que o gestor tenha o conhecimento sobre as necessidades e desejos que influenciam o fator motivacional em seus funcionários.

As teorias de processo por sua vez, buscam explicar como o comportamento é dirigido, mantido e ativado, que estímulos que a organização transmite e se está fazendo com que o funcionário se sinta motivado ou desmotivado para exercer sua função. Segundo Gomes (2012, p. 253), "as teorias de processo são assim chamadas porque enfatizam o processo que a motivação aplica e não apenas a os aspectos responsáveis pela ativação do comportamento." Assim, o Quadro 3 apresenta algumas das teorias de processo, enfatizando-se que há outras, porém são destacadas essas para este estudo.

Quadro 2. Mostra o resumo das teorias de Vroom, Adams e Porter e Lawler

Vroom (1964)	Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.
Adams (1963)	Enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização.
Porter e Lawler (1968)	Considera quatro variáveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.

Fonte: Adaptado de Galhanas (2009)

Essas teorias referem-se de maneira geral como o colaborador percebe que o seu esforço está sendo recompensado e se a empresa disponibiliza incentivos para que os mesmos desempenhem melhor suas atividades. Segundo Guerra (2007), o colaborador se sente motivado quando acredita na sua capacidade de atingir o objetivo designando ou resolver determinado problema na organização. Ou seja, referem-se às recompensas, expectativas e oportunidades visualizadas pelos funcionários.

As teorias do processo para Daft e Avritcher (2010, p. 731), "explicam como as pessoas selecionam as ações comportamentais para satisfazer suas necessidades e determinam se suas escolhas foram bem-sucedidas". Diante disso, essas teorias deslumbram as diversas ações de comportamentos, onde as motivações dos indivíduos giram em torno das diversas expectativas que possam ser alcançadas mediante as atividades desenvolvidas para que as recompensas sejam adquiridas e a satisfação leve a

desempenhos aceitáveis, possibilitando alcançar os objetivos diante da sua relação com o meio que está inserido na organização.

Liderança motivacional

A liderança organizacional é significativa para um bom nível de motivação para o trabalho, uma vez que o líder encoraja e trabalha para que os funcionários se sintam satisfeitos na organização. Para Chandler e Richardson (2008 apud SPINELLI, 2017, p. 22):

Se você é um líder positivo, com pensamentos positivos sobre o futuro e as pessoas que lidera, acrescenta algo a cada pessoa com quem conversa. Agrega algo de valor a cada comunicação. Até mesmo cada e-mail (que seja positivo) soma algo à vida da pessoa que o recebe. Porque o positivo (+) sempre acrescenta algo.

Desta maneira, a liderança tem papel importante para influenciar os colaboradores a atingir metas organizacionais, para isso, é preciso conhecer a equipe, avaliando o melhor método para que os objetivos organizacionais sejam alcançados de maneira satisfatória para ambos. No pensamento de Fidelis e Banov (2007, p. 174) “a motivação no trabalho, está relacionada aos cinco sentidos do ser humano: Visão, audição, tato, paladar e olfato.” O autor expõe as funções de cada sentido associado ao meio organizacional.

116

Visão: quando o funcionário enxerga o potencial da empresa, acredita que possa desempenhar um papel de maneira integrada e participativa.

Audição: quando ele compreende os motivos verdadeiros para alcançar o sucesso.

Tato: quando percebe que seu braço é parte importante do processo de sucesso.

Paladar: quando sente o gosto pelo trabalho de maneira que perceba que poderá se desenvolver na empresa.

Olfato: quando sente o cheiro de honestidade, colaboração e de boas atitudes dos gestores (FIDELIS; BANOVA, 2007, p. 175).

Percebe-se que o clima organizacional tem influência nas ações que o colaborador deve desenvolver. Para Chiavenato (2011), o clima organizacional influencia na motivação, desempenho humano e na satisfação no trabalho, criando expectativas sobre as quais surgem consequências, sendo que quando essas expectativas são boas, aumentam a motivação das pessoas.

A liderança motivacional está intimamente relacionada com o bom trabalho em equipe. Carvalho (2009, p. 94) afirma que uma equipe é um “conjunto ou grupo de pessoas com habilidades complementares, comprometidas umas com as outras pela missão comum, objetivos comuns, obtidos pela negociação entre os membros envolvidos em um plano de trabalho bem difundido.” Ou seja, são pessoas com objetivos organizacionais em comum os quais desempenharam esforços para conseguir alcançar esses objetivos, sendo que, as atividades dos membros da equipe não

necessariamente precisam ser as mesmas. Funciona como várias engrenagens atuando com a finalidade de fazer uma máquina funcionar.

Chiavenato (2003, p. 77) define trabalho como “toda atividade humana voltada para a transformação da natureza, no sentido de satisfazer uma necessidade.” Desse modo, o trabalho em equipe é a relação em desempenhar um trabalho a fim de gerar satisfação e alcance de metas organizacionais a partir do envolvimento de pessoas com talentos divergentes que contribuem entre si para atingir as metas.

Em meio a esse cenário, é importante que a liderança organizacional consiga transformar grupos em equipes, para que o clima organizacional seja favorável, integrando os colaboradores a fim de que os mesmos se auxiliem para o cumprimento dos objetivos propostos pela empresa. Uma equipe com um bom nível de colaboração se torna mais eficaz no desenvolvimento do trabalho, pois existe uma predisposição para ouvir entender e por fim alavancar vendas e solucionar conflitos.

Motivação de equipe

Vários fatores influenciam para que uma equipe seja considerada de sucesso e a motivação está ligada diretamente com os resultados para alcançar esse objetivo. Para Cardozo (2003, p. 23), “uma equipe dificilmente obterá sucesso se os membros não estiverem motivados”. Desse modo, a liderança deve estar atenta às equipes, pois são peças chaves para o sucesso da organização já que precisam ser considerados os objetivos individuais e fazer com que se sintam envolvidos com as metas organizacionais.

O trabalho em equipe deve ser utilizado como resposta no atual cenário organizacional dinâmico e globalizado. A equipe com uma boa relação entre membros tem um melhor desempenho, sendo dever do administrador (gestor) estabelecer um clima favorável dentro da organização direcionando os integrantes da equipe a alcançarem as metas previstas, além de reconhecer que esses membros não são apenas executores de tarefas, são indivíduos que possui sentimentos e emoções diferenciadas umas das outras.

Existem dez principais fatores responsáveis pela motivação de equipe, sendo eles: propósito claro e comum; colaboração e interdependência; normas claras e respeitadas; responsabilidade e empowerment; liderança; envolvimento emocional; empenho da organização; desafio; e caráter (CARDOZO, 2003). Esses fatores estão ligados diretamente ao comportamento dos integrantes de uma equipe no meio organizacional. Tais fatores direcionam onde os gestores devem avançar para identificar os fatores que influenciam negativamente na motivação da equipe de trabalho, revertendo a situação a fim de proporcionar um melhor clima organizacional, e em consequência disso, o sucesso da equipe e consequentemente será alcançado o sucesso da organização.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que a pesquisa atinja o seu objetivo, faz-se necessária a utilização de ferramentas metodológicas para a investigação. A metodologia científica são os meios

de coleta de informações escolhidos pelo autor da pesquisa para obter os resultados desejados. Esta pode ser classificada como descritiva, que para Andrade (2018, p. 112) é aquela em que “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles” possibilitando assim um melhor entendimento das informações coletadas. Para a obtenção de informações sobre o tema em questão, foi realizada uma pesquisa de campo em uma empresa do ramo de serviço de telecomunicação em Itaituba/PA.

Como instrumento de coleta de informações foi elaborado um questionário on-line que foi encaminhado via aplicativo de mensagens instantâneas aos colaboradores dos diversos departamentos da empresa. A agilidade e facilidade tanto para o pesquisador quanto para o público pesquisado foram os principais impulsionadores para a escolha da aplicação do questionário online, pois possibilitou uma melhor e mais ágil interpretação e apresentação dos resultados.

Quanto a abordagem da pesquisa, essa caracteriza-se como qualitativa e também quantitativa. De acordo com Silva e Menezes (2005, p. 20), “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa”, através dela, o pesquisador interpreta as informações dadas para compreender as motivações. Já a pesquisa quantitativa, para Gerhardt e Silveira (2009, p. 33), “tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana.”

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO RESULTADOS

A escolha do tema se deu a partir da observação na organização pesquisada. Percebeu-se a viabilidade de elaborar uma pesquisa cujo tema se dá a partir da importância de conhecer a motivação como uma das ferramentas para auxiliar em uma melhor qualidade no desempenho do trabalho e com isso compreender algumas causas que possam levar a desmotivação dos integrantes da organização e as razões para que estes fiquem motivados.

Na pesquisa de campo realizada, foi aplicado um questionário on-line que foi encaminhado via aplicativo de mensagens instantâneas aos colaboradores da empresa com perguntas abertas e fechadas. O questionário foi encaminhado aos 22 (vinte e dois) colaboradores de nível operacional da organização pesquisada. Obteve-se retorno de 16 (dezesesseis) respostas dentro de prazo de 3 (três) dias, que foi o prazo estabelecido. Não foi necessário que se identificassem na hora de responder o questionário on-line e a gestão da empresa autorizou a realização da pesquisa, via ofício.

O primeiro questionamento procurou identificar *em qual setor o colaborador exerce sua função?* As respostas mostraram que a maior concentração dos colaboradores pesquisados se encontra no setor de “Suporte externo”, com 9 (nove) funcionários, departamento este que possui maior quantidade de funcionários na empresa. Logo após, o departamento de “Suporte Interno” obteve 4 (quatro) participações. “Atendimento pessoal/Financeiro” e “Negociações/Cobranças” obtiveram 2 (dois) participantes cada setor na pesquisa, e por fim o “Suporte Rural”, com 1 (um) participante. Para fins dessa pesquisa, não foram considerados os departamentos individuais dos pesquisados, mas sim demonstrar de maneira geral a opinião de toda a amostra pesquisada.

A pergunta seguinte buscou saber se *o gerente ou supervisor interfere diretamente o desempenho do seu trabalho?* As respostas obtidas mostraram que para 9

(nove) colaboradores, o gerente ou supervisor interfere diretamente no desempenho de suas atividades, 6 (seis) que não interferem e 1 (um) não soube responder, ou seja, a maioria demonstra que há sim a interferência direta do supervisor ou gestor no seu desempenho funcional. Para Araújo e Garcia (2009), um dos papéis do gestor é dirigir e essa competência representa liderar, traçar metas e fazer com que as pessoas alcancem os objetivos organizacionais planejados, porém, existem diversos fatores que influenciam o comportamento desses colaboradores e um deles é conhecê-los. Percebe-se também que os colaboradores que responderam “não” ou “não sei”, não sentem essa interferência direta do gestor ou supervisor ao desempenhar seu trabalho, ou seja, apenas desenvolvem suas atividades sem o direcionamento adequado, mostrando que pode haver uma falta de competência do gestor ou supervisor da equipe em liderar, traçar metas e fazer com que as pessoas alcancem os objetivos.

O próximo questionamento procurou saber dos colaboradores *se o nível de motivação positivo, afeta o seu desempenho?* As respostas mostraram que para metade dos colaboradores o nível de motivação afeta e que para metade não afeta. Para os que responderam “sim”, o seu nível motivacional afeta o seu desempenho, mas para que o seu nível motivacional esteja positivo depende de diversos fatores explicados em várias teorias motivacionais, entre eles como reconhecimento do supervisor, promoções, aumento de salário e etc. Se a organização não olhar para o funcionário como peça fundamental para o desenvolvimento da empresa, sentirá dificuldade em entender os fatores que provocam seu melhor desempenho.

Em seguida, foi perguntado *se você se sente suficientemente motivado por seus superiores?* Com base nos dados da pesquisa, a maioria dos colaboradores que participaram da pesquisa, 08 (oito) responderam que “Às vezes” se sentem motivados por seus superiores, o que pode ser relacionado com a possibilidade dos superiores buscarem motivar os colaboradores de maneira geral, sem verificar quais os fatores os motivam individuais, resultando em algumas vezes se sentirem motivados e outras não. Foram 05 (cinco) os colaboradores que responderam “Sim”, ou seja, entendem que os meios adotados por seus superiores para motivar os colaboradores atualmente estão adequados. Contudo, 03 (três) colaboradores responderam que “Não” se sentem motivados por eles, uma explicação para esse resultado é que os superiores promovem estímulos motivadores para os colaboradores, mas não procuram saber quais suas individualidades de necessidades e de estima, e assim torna-se eficaz para uns e não eficaz para outros. Esses colaboradores não motivados podem sentir que a cultura organizacional não é favorável e não produz estímulos suficientes para mostrar seu melhor potencial.

Também foram questionados sobre *o que faz o desempenho do seu trabalho ser mais prazeroso?* Neste questionamento foram sugeridas cinco respostas tanto intrínsecas quanto extrínsecas e mais a possibilidade de sugestão de outro motivo por parte do colaborador. De acordo as informações coletadas na pesquisa, 07 (sete) colaboradores escolheram a alternativa “reconhecimento”, 05 (cinco) responderam o “trabalho que realizam” e 04 (quatro) um “ambiente positivo”. Nenhum dos pesquisados escolheu fatores externos, como “gratificações” e “promoção”. Isso mostra que de maneira geral, toda a amostra sente que seu trabalho é realizado com mais prazer através de elementos intrínsecos.

Para Greenberg (2002, p. 228) “reconhecimento, elogios, ‘um tapinha’ nas costas e até mesmo um sorriso são formas de reforço social. As pesquisas apoiam a observação de que o reforço social aumenta a frequência do comportamento que o

causou.” Nesse sentido, as organizações devem estimular os desempenhos e comportamentos positivos, através de reconhecimentos e elogios, para que esses se repitam futuramente.

Por outro lado, conforme nos explica Fiedman (2017), as empresas que reconhecem bons desempenhos dos colaboradores são raras, já que estão mais focadas em erros e também no medo de que ao fazer elogios o colaborador acreditará que merece aumento de salário. Mas esse pensamento é retrógado, já que reconhecer os colaboradores não necessariamente fará com que acreditem que merecem uma remuneração maior e nem para aumentar o ego dos mesmos, mas fará com que saibam que realizam um trabalho importante para a empresa.

O próximo questionamento buscou saber se *acreditam que a sua opinião é levada em conta pela organização?* As respostas obtidas mostram que 11 (onze) funcionários acreditam que suas opiniões são levadas em conta somente “as vezes” e para 4 (quatro) colaboradores a resposta foi “sim” e apenas para 1 (um) “nunca” foi levado em consideração. Desse modo, fica claro que a empresa ouve a opinião dos funcionários na medida que sejam relevantes para os objetivos da organização. Não ouvir os colaboradores pode provocar falta de interesse nas atividades, por isso, é importante ouvi-los, mesmo não concordando totalmente com suas ideias, mas sim para proporcionar e incentivar a participação nas tomadas de decisões e melhorias no ambiente organizacional.

Segundo Bayley (2004 apud IVANCEVICH, 2008, p. 259):

A abordagem de se tornar um ouvinte para aumentar a motivação e a produtividade, não envolve nenhum custo adicional para a companhia. O efeito vai ser os funcionários de todos os níveis gostarem de saber que suas opiniões e esforços são importantes para seus gestores e sua companhia. Quando o trabalhador se sente excluído, acaba se retraindo. A simples prática de ouvi-los produz resultados motivadores [...].

120

Portanto, se os gestores ou responsáveis de equipes não ouvirem a opinião dos seus colaboradores e demonstrarem desinteresse quando às receberem, é provável que os funcionários não sintam mais liberdade de sugerir melhorias e conseqüentemente se sentirão desvalorizados, diminuindo seu interesse em promover soluções que beneficiem a organização.

A pergunta seguinte buscou saber se *existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?* A cooperação entre os departamentos é importante para o melhor funcionamento de uma organização, pois está ligada ao clima organizacional. Uma equipe com boa comunicação e boas políticas de gestão obterá melhores resultados. As informações coletadas na pesquisa expõem que 07 (sete) colaboradores responderam que “sim, todos”, ou seja, que existe um clima de confiança entre esses colaboradores, facilitando o desenvolvimento das atividades e possibilitando melhores resultados. Para 08 (oito) colaboradores “alguns sim” revelando existe cooperação com alguns departamentos, porém com outro(s) não. Apenas 1 (um) colaborador respondeu que “não” existe cooperação entre os departamentos, o que pode ser preocupante uma vez que a falta de cooperação reflete no clima organizacional

deixando os processos mais difíceis de ser realizados, uma vez que a cooperação entre setores é primordial para desenvolvimento das atividades e resolução de problemas.

Na pergunta seguinte, buscou-se saber *como é o relacionamento de sua equipe?* Com base nos dados coletados na pesquisa, 12 (doze) colaboradores avaliam o relacionamento de sua equipe como “Bom” ou como “Ótimo”. Isso mostra que as equipes de departamentos estão cooperando entre si e se auxiliam para atingirem o objetivo comum e conseqüentemente tornando o ambiente com emoções positivas. Apenas 04 (quatro) responderam “Regular” para esta indagação. O envolvimento emocional em uma equipe é importante, pois, segundo Cardozo (2003, p. 43), as pessoas “estabelecem fortes vínculos com grupos que são percebidos como fonte de sentimento ou emoções positivas e, estabelecem fracas ligações com grupos que são percebidos como fonte de sentimentos ou emoções negativas.”

Caso a empresa promova uma recompensa, intrínseca ou extrínseca para um colaborador, é provável que os demais (que desempenham o mesmo esforço ou maior) considerem injusta, causando a desmotivação e problemas no relacionamento da equipe. Por isso é importante que os gestores e lideranças avaliem bem o sistema de recompensas, enfatizando para a equipe, por qual razão está recompensando um colaborador, para que os demais não se sintam injustiçados.

O próximo questionamento foi relacionado ao *que motiva o colaborador a ser mais produtivo?* Para essa pergunta foram sugeridas algumas respostas e deixado um espaço para sugestões de outras possíveis. O resultado obtido com a pesquisa mostra que a “Estabilidade de emprego” foi a mais apontada, sendo ela um fator extrínseco, uma vez que está ligada a segurança do funcionário. De acordo com a teoria bifatorial, as necessidades higiênicas ou extrínsecas, quando atendidas causam a não insatisfação (neutralidade), quando não atendidas, causam a insatisfação (JONE; GEORGE, 2011).

O “salário” e “trabalho que realizo” também foram lembrados. O “salário” é um fator extrínseco, caracterizado como condição do trabalho realizado. O “trabalho que realizo” caracteriza-se como fator intrínseco. Fatores intrínsecos, são satisfacientes, pois quando atendidos causam a satisfação, quando não atendidos causam a não satisfação (ALFAYA, 2008). As respostas menos lembradas foram “Reconhecimento”, “Ambiente de trabalho”, “Chance de progresso organizacional”, “Benefícios oferecidos pela empresa” e o “Relacionamento com a chefia”. Para Castaneda (2011), recompensar as contribuições dos colaboradores através de reconhecimentos é uma forma com que se sintam reconhecidos pelo seu trabalho.

Percebe-se que os colaboradores demonstraram distintas fatores que tornam suas atividades mais produtivas. Isso indica que os fatores motivadores para uma melhor produtividade devem ser pesquisados nas organizações, pois cada colaborador é um indivíduo com crenças, metas e objetivos distintos. Para a empresa, isso é muito importante pois permite implementar uma política de planejamento e motivação para seus funcionários se tornarem mais produtivos.

Em seguida buscou-se saber se *as condições ambientais de trabalho são boas na empresa?* As respostas foram divididas em cinco categorias: temperatura, espaço, mobiliário, higiene e instalações sanitárias. A maioria das respostas revelou que a “temperatura”, “espaço” e “higiene” foram as escolhas mais positivas dos pesquisados. Isso revela que empresa se preocupa com o bem-estar dos colaboradores e conseqüentemente essas condições são bem avaliadas pelos funcionários. As alternativas avaliadas como não sendo boas foram o “mobiliário” e as “instalações sanitárias”. Os departamentos de suporte externo e suporte rural não realizam suas

atividades no prédio, e sim no perímetro urbano e rural. Por conta disso, pode ser que os colaboradores inclusos nesses setores responderam negativamente algumas das categorias propostas.

O último questionamento feito aos colaboradores foi uma pergunta aberta em que eles deveriam dizer *que sugestões você daria para a empresa se tornar um lugar melhor para se trabalhar?* As sugestões apontadas pelos 16 (dezesesseis) colaboradores serão apresentadas por meio de categorias de verificação, em virtude da existência de respostas semelhantes.

Melhorias no trabalho em equipe e união dos colaboradores

O trabalho em equipe, para obter um melhor resultado, é necessário não apenas bons funcionários, mas também uma equipe unida, focada nos objetivos com uma gestão que traga motivação para o trabalho (ARAÚJO, 2015). Desse modo, os colaboradores avaliam que, para a empresa se tornar um ambiente favorável para o trabalho, é essencial a união da equipe, eles entendem que esse espírito de cooperação está ligado ao alcance dos objetivos.

Reuniões também foram sugeridas para que e pra solucionar conflitos entre colaboradores. Caldeira (2014) explica que as reuniões são instrumentos para compartilhamento de informações e socialização em equipe, nelas, podem-se verificar quais as falhas e proporcionar soluções. Diante disso, é perceptível que existem conflitos entre colaboradores das equipes, essa informação é importante para a organização avaliar como solucionar esses conflitos.

Melhorias na comunicação com o gestor e lideranças

A comunicação interna com os colaboradores é importante. Os empregados são parceiros e quanto melhor informados estiverem sobre as ações da empresa, mais comprometidos e envolvidos estarão com ela (ÁGIL, 2014). Ou seja, os colaboradores que sugerem melhor comunicação com gestor e liderança, pois precisam estar cientes dos objetivos da empresa e de possíveis mudanças para sentirem se envolvidos com o trabalho.

Melhorar a comunicação também possibilita que gestor e lideranças ouçam os colaboradores, pois influencia na sua motivação, já que se sentiram parte importante da organização. Segundo Almeida (2017), o líder deve ouvir os colaboradores para que se sintam atendidos e participativos, isso, além de motivador é fundamental, pois possibilitará o recebimento de informações.

Mais reconhecimento

A palavra reconhecimento repetiu-se algumas vezes nas respostas sobre quais sugestões o colaborador poderia propor para a empresa se tornar um lugar melhor para se trabalhar. Mações (2014) considera que a teoria motivacional bifatorial de Herzberg enfatiza que os fatores motivadores estão ligados a natureza do trabalho, assim como a autorrealização e reconhecimento pelo trabalho realizado, sendo esses, fatores satisfactores.

A fala dos colaboradores está ligada a diversas pesquisas na área de motivação, que determinam que o reconhecimento é tão importante quando fatores extrínsecos, ainda assim, muitas organizações não percebem essa importância. Reconhecer o colaborador é uma estratégia, além de ser uma obrigação da liderança, mas muitas vezes não é aplicada a gestão (FERREIRA, 2019).

Capacitação de colaboradores

A capacitação dos funcionários auxiliaria a empresa a se tornar um lugar melhor para se trabalhar, já que através de cursos ou palestras preparatórias as equipes estarão mais capacitadas a realizar os trabalhos externos como instalações e manutenções e também internos, como atendimento ao cliente e processos tecnológicos. Para que uma organização obtenha uma boa gestão, se faz necessário a junção de três elementos: capacitação, motivação e integração (MUSSAK, 2014).

Diante disso, capacitação aliada a motivação para o trabalho e uma boa interação de equipe, fará a diferença na gestão da organização melhorando vários aspectos organizacionais. Além da motivação dos colaboradores, a empresa poderá desfrutar de outros benefícios como, melhorias no clima, serviço com mais qualidade, captação de clientes e outros.

Combate ao assédio moral e intimidação

Essas respostas estão diretamente relacionadas à relação de superior e colaborador. Essas respostas representam péssimos métodos de gestão, impedindo que os funcionários se sintam motivados para o trabalho, além de juridicamente ser considerado crime trabalhista. Segundo Stadler (2008 apud LISBOA, 2011, p. 5):

O assédio moral constitui-se em fenômeno que consiste na exposição dos trabalhadores e trabalhadoras (quando o assédio ocorre no ambiente de trabalho) a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções.

123

Portanto esse tipo de comportamento gera consequências negativas para funcionário e empresa. Ofender o trabalhador prejudicará seu rendimento e ainda o adoecerá psicologicamente. Segundo Nascimento (2004 apud ÁVILA, 2008, p. 47), “a autoestima da vítima é profundamente afetada por essas práticas vexatórias, agressivas e constrangedoras, desencadeando nela sentimento de humilhação e inferiorização que afetaram sua produtividade”. Portanto essas práticas devem ser eliminadas da gestão, pois, além de prejudicar agressivamente o desempenho do funcionário e sua autoestima, o colaborador poderá processar o agressor ou empresa pelo crime de ofensa a dignidade humana.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada na empresa identificou que, de maneira geral, os colaboradores se sentem motivados por seus superiores e essa motivação reflete nos objetivos e resultados organizacionais. Com isso é importante que a organização entenda o quanto a motivação pode contribuir para a eficiência do trabalho de seus colaboradores. Porém, perante a parcela que não se sente motivada, a empresa precisa conhecer melhor os aspectos que influenciam os colaboradores individualmente para poder influenciar na obtenção de um melhor desempenho para a mesma.

Sobre as relações entre departamentos e equipes, os resultados obtidos indicam que existe sim na sua maioria um clima de confiança entre esses colaboradores e de

cooperação entre os departamentos, porém, algumas respostas negativas são preocupantes, pois demonstram a falta de cooperação e isso reflete diretamente no clima organizacional deixando os processos mais difíceis de ser realizados.

A pesquisa de campo os principais fatores que geram motivação na motivação para o trabalho dos colaboradores da empresa pesquisada. Identificou-se que o primeiro ponto é a “estabilidade no emprego” seguido de “salário” e o “trabalho que realiza”, o que pode ser explicado devido a carência de empregos em razão da crise no qual o país se encontra. Os outros itens mencionados pelos pesquisados foram o “ambiente de trabalho”, “reconhecimento” e “chance de progresso na organização”, ou seja, aspectos ligados à como o colaborador se sente em relação a empresa e o cargo.

Verificou-se também algumas sugestões apontadas pelos colaboradores para a empresa se tornar um lugar melhor para se trabalhar, entre elas destacaram-se: Melhorias no trabalho em equipe e união dos colaboradores; melhorias na comunicação com o gestor e lideranças; mais reconhecimentos; capacitação para colaboradores; combate ao assédio moral e intimidação.

Constatou-se também que o clima organizacional é um fator importante para as empresas, pois ele é a percepção dos colaboradores com relação ao ambiente empresarial no qual estão inseridos enquanto a cultura organizacional trata-se da personalidade da organização, suas normas, culturas, políticas e valores, além de relacionamentos com clientes e os seus colaboradores. O assunto abordado tem um amplo campo de investigação, e é sugerido que cada organização se preocupe mais em desenvolver mecanismos capazes de atender não só a demanda da organização, mas as motivações de seus colaboradores em relação às perspectivas de trabalho.

REFERÊNCIAS

ÁGIL - EMPRESA COMUNICAÇÕES E NEGÓCIOS. **Comunicação empresarial: Conceito, aplicações e importância na prática.** 1. ed. 2014. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=bXEQBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=COMUNICA%C3%87%C3%83O+EMPRESARIAL+AGIL&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjz87PJoPHIAhUhFLkGHT9nBdgQ6AEIKjAA#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 24 set. 2019.

ALFAYA, T. V. **Teoria Geral da administração.** Faculdade de Tecnologia e Ciências: Ensino a Distância 2008. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/12/TGA-EBOOK2.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

ALMEIDA, P. S. **Gestão da manutenção:** aplicada às áreas industrial predial e elétrica. São Paulo: Érica, 2017.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas:** estratégias integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, M. H. R. **As 9 competências:** um guia para você administrador se sobressair no mercado de trabalho. Goiânia: Porto Vital, 2015.

AVILA, R. P. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. 2008. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp067933.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2019.

CALDEIRA, J. **Monitoração da performance organizacional**. Lisboa: Actual, 2014.

CARDOZO, C. M. **O trabalho em equipe e seus motivadores**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

CARVALHO, M. C. N. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CASTANEDA, L. M. **As 25 tarefas incontornáveis do gestor de pme**. Lisboa: Ectual, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração nas organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAFT, R. L.; AVRITCHER, H. O. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FERREIRA, E. **Equipe inabalável: 52 técnicas matadoras de liderança**. Rio de Janeiro: Autografia, 2019.

FIDELIS, G. J.; BANOV, M. R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007

FIEDMAN, R. **Como ser Feliz no meu trabalho? a neurociência explica o que fazer para transformar o seu ambiente de trabalho rumo à autorrealização**. 1.ed. São Paulo: Inversos, 2017.

GALHANAS, C. R. G. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública**. 2009. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1757/1/TESE%20DE%20MESTRADO%20-%20CARLA%20GALHANAS%20-%20VERS%C3%83O%20FINAL.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos e pesquisa**. 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad_005.pdf>. Acesso em: 19 out. 2019.

GOMES, D. **Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos**. Coimbra: Coimbra Companions, 2012.

GUERRA, P. **Administração para vendas**. O passo para a gerência. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2007.

GREENBERG, J. S. **Administração do estresse**. 6. ed. São Paulo: Malone, 2002.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: AMCH Editora, 2008.

JONE, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da administração contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2011.

LIMA, L.; SILVA, L. E. P.; HOROTECKI, M. F. **Cultura organizacional**. VIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, PUC Paraná, 2011. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/32914309.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2019.

LISBOA, A. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. 2011. Disponível em: <<https://facnopar.com.br/conteudo-arquivos/arquivo-2017-06-14-14974708572814.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2019.

MAÇÃES, M. A. R. **Manual da gestão moderna: Teoria e prática**. Lisboa Portugal: Actual, 2014.

MOREIRA, M. **Motivação: Um desafio para as organizações**. 2015. Disponível em <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_050M.pdf> Acesso em: 30 set. 2019.

MUSSAK, E. **Com gente é diferente: Inspirações para quem precisa fazer gestão de pessoas**. São Paulo: Integrare Editora, 2014.

QUEIROZ, M. A. C.; SIQUEIRA, B. S.; FIGUEIREDO, D. M.; NOVAES, J. F. **Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores**. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção. Porto Alegre: RS, 2005.

SILVA, E. L.; MENZESAS, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2005.

SOARES, B. C. M. **Motivação nas organizações**. 2015. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390795.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2019.

SPINELI, J. M. **Liderança e Motivação nas organizações.** Trabalhos de Conclusão de Curso Graduação em Administração – Centro Universitário Anhanguera de Leme, Leme, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.pgskroton.com.br/bitstream/123456789/15838/1/JULIANO%20MORALIS%20SPINELI.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2019.