

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Tainá Zanela

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO ESCRITÓRIO DE  
CONTABILIDADE P R CENTRO SERRA CONTABILIDADE E SEU REFLEXO NA  
MOTIVAÇÃO DELES**

Sobradinho  
2019

Tainá Zanela

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO ESCRITÓRIO DE  
CONTABILIDADE P R CENTRO SERRA CONTABILIDADE E SEU REFLEXO NA  
MOTIVAÇÃO DELES**

Trabalho apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Campus  
Sobradinho, como condição para aprovação na  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Profa. Ms. Adm. Leticia Schramm Arend  
Orientadora

Sobradinho  
2019

*Dedico este trabalho a todos que me incentivaram a seguir em frente apesar das dificuldades.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus em primeiro lugar, por sempre me fortalecer nos piores momentos e me encorajar a seguir em frente independente dos obstáculos. Aos meus pais por todo o incentivo e apoio, aos meus amigos pela compreensão nos momentos em que não pude estar presente.

Aos meus professores e colegas do curso de Administração da Unisc - Sobradinho, pelos ensinamentos e companheirismo ao longo dos 5 anos. Em especial, agradeço a minha professora orientadora Letícia Schramm Arend, pelo conhecimento transmitido, pela paciência e disponibilidade, além do estímulo e apoio para conseguir terminar o trabalho com êxito.

Gostaria também de agradecer os proprietários do escritório de contabilidade P R Centro Serra Contabilidade por proporcionar a realização da minha pesquisa sobre satisfação e motivação dos funcionários, e disponibilidade a me ajudar e a fornecer as informações necessárias.

## RESUMO

Tendo em vista a importância da valorização das pessoas dentro da organização, o oferecimento de condições favoráveis ao trabalho, e o desenvolvimento de processos motivacionais eficientes, surgiu o intuito do presente estudo. Seu objetivo foi analisar a satisfação dos funcionários da empresa P R Centro Serra Contabilidade e seu reflexo na motivação deles. E a partir disso, verificar a percepção dos gestores sobre a satisfação e a motivação dos funcionários, compreender a satisfação dos funcionários em relação aos aspectos do ambiente interno da organização e identificar pontos de motivação e desmotivação na percepção dos funcionários. A motivação é gerada através de incentivos e está relacionada com o desempenho das pessoas, além disso, envolve metas e objetivos e é influenciada por fatores fisiológicos e psicológicos particulares de cada indivíduo. A pesquisa na empresa foi realizada através de entrevista com os três gerentes e aplicação de questionários com os 14 funcionários. Os resultados obtidos demonstraram que os pontos que mais geram motivação nos funcionários estão relacionados com a imagem da organização, o relacionamento desta com os clientes, a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados à saúde, o software e os equipamentos de informática disponíveis e as condições de higiene oferecidas. Em contraponto, os fatores que mais geram desmotivação são a falta de reconhecimento e recompensa dos esforços, a dificuldade de conciliar o trabalho com a vida familiar, as poucas oportunidades de promoções e do desenvolvimento de novas competências, a carência de oferta de novos métodos de aprendizagem e o descontentamento com o estilo da atual liderança. Verificou-se que o escritório de contabilidade preocupa-se com a motivação de seus colaboradores, compreendendo a importância do capital humano no processo produtivo. Os gestores dentro das possibilidades financeiras da organização procuram oferecer todos os benefícios possíveis, e admitem como é essencial ter funcionários motivados e engajados dentro da empresa, para que ambos possam crescer.

**PALAVRAS-CHAVE:** Satisfação; Funcionários; Motivação; Organização; Gestores.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow	23
Figura 2 - Fatores motivacionais e fatores higiênicos	24
Figura 3 - Ciclo Motivacional de Kurt Lewin	31
Figura 4 - Imagem da organização	39
Figura 5 - Relacionamento da organização com os clientes	40
Figura 6 - Forma como a organização gere os conflitos de interesse	41
Figura 7 - Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	42
Figura 8 - Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	43
Figura 9 - Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados	45
Figura 10 - Forma como a organização recompensa os esforços individuais	46
Figura 11 - Forma como a organização recompensa os esforços do grupo	46
Figura 12 - Horário de trabalho	48
Figura 13 - Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	49
Figura 14 - Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde	49
Figura 15 - Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	50
Figura 16 - Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	51
Figura 17 - Política de gestão de recursos humanos existente na organização	52
Figura 18 – Aprendizagem de novos métodos de trabalho	53
Figura 19 - Desenvolver trabalho em equipe	54
Figura 20 - Liderança através do exemplo	55
Figura 21 – Demonstração de empenho no processo de mudança	56
Figura 22 – Aceitação de críticas construtivas	57
Figura 23 - Delega competências e responsabilidades	58
Figura 24 - Estímulo à iniciativa das pessoas	59
Figura 25 - Reconhecimento e premiação dos esforços individuais e das equipes	60
Figura 26 - Adequação do tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	61
Figura 27 - Equipamentos informáticos disponíveis	62

Figura 28 – Software disponível	63
Figura 29 – Equipamentos de comunicação disponíveis	63
Figura 30 – Condições de higiene	64
Figura 31 – Condições de segurança	65
Quadro 1 – Reconhecimento e recompensa dos esforços	69
Quadro 2 – Conciliação do trabalho com a vida familiar	69
Quadro 3 – Oportunidades de promoções e do desenvolvimento de novas competências	69
Quadro 4 – Métodos de trabalho	70
Quadro 5 – Adequação do tratamento pelos líderes	70
Quadro 6 – Estilo de liderança	70

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>14</b>
<b>4.1</b>	<b>Histórico da empresa .....</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
<b>5.1</b>	<b>Gestão de pessoas.....</b>	<b>16</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Evolução da Administração de Recursos Humanos.....</b>	<b>19</b>
<b>5.1.1.1</b>	<b>Período da evolução de Recursos Humanos: 1900 a 1950.....</b>	<b>19</b>
<b>5.1.1.2</b>	<b>Período da evolução de Recursos Humanos: 1950 a 1990.....</b>	<b>20</b>
<b>5.1.1.3</b>	<b>Período da evolução de Recursos Humanos: 1990 até atualmente.....</b>	<b>20</b>
<b>5.2</b>	<b>Teorias motivacionais.....</b>	<b>21</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....</b>	<b>22</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Teoria dos Dois Fatores.....</b>	<b>24</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Teoria das Três Necessidades .....</b>	<b>25</b>
<b>5.3</b>	<b>Motivação.....</b>	<b>26</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Motivação intrínseca e extrínseca .....</b>	<b>28</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Ciclo motivacional de Kurt Lewin .....</b>	<b>29</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Fatores motivacionais.....</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>34</b>
<b>6.1</b>	<b>Delineamento da pesquisa .....</b>	<b>34</b>
<b>6.2</b>	<b>Local da pesquisa .....</b>	<b>35</b>
<b>6.3</b>	<b>População e amostra da pesquisa.....</b>	<b>35</b>
<b>6.4</b>	<b>Procedimentos metodológicos .....</b>	<b>35</b>
<b>6.5</b>	<b>Tratamento dos dados .....</b>	<b>37</b>

<b>7</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>7.1</b>	<b>Percepção dos gestores sobre a motivação dos funcionários .....</b>	<b>38</b>
<b>7.2</b>	<b>Satisfação global dos colaboradores com a organização .....</b>	<b>39</b>
<b>7.3</b>	<b>Satisfação com a gestão e sistemas de gestão .....</b>	<b>44</b>
<b>7.4</b>	<b>Satisfação com as condições de trabalho .....</b>	<b>47</b>
<b>7.5</b>	<b>Motivação dos funcionários .....</b>	<b>53</b>
<b>7.6</b>	<b>Satisfação com o estilo de liderança .....</b>	<b>55</b>
<b>7.7</b>	<b>Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços.....</b>	<b>62</b>
<b>8</b>	<b>SUGESTÕES DE MELHORIAS .....</b>	<b>67</b>
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>71</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
	<b>ÂPENDICE A – Entrevista com os gestores da empresa .....</b>	<b>77</b>
	<b>ANEXO A – Questionário sobre avaliação da motivação.....</b>	<b>79</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento da globalização, aliado ao avanço tecnológico, resulta em constantes mudanças, principalmente no mercado de trabalho, que se tornou mais exigente e competitivo, aumentando ainda mais a concorrência entre as organizações. Com tantas modificações e imposições, o fator humano passou a ser o principal diferencial dentro das empresas, sendo a base para o crescimento e desenvolvimento empresarial. É importante a escolha dos métodos mais eficazes a fim de encontrar colaboradores competentes e qualificados e de mantê-los na empresa, o que torna ainda mais relevante a prática da motivação.

Uma boa gestão de pessoas ajuda a empresa a atingir suas metas, proporciona o equilíbrio entre as expectativas da empresa e dos colaboradores, controla a produtividade e a qualidade, cria métodos para aprimorar o desempenho individual e organizacional, desenvolve talentos, garante a motivação e comprometimento dos colaboradores, tornando o ambiente de trabalho saudável e próspero. O presente trabalho avaliou a satisfação e a motivação dos funcionários do escritório de contabilidade P R Centro Serra Contabilidade.

Para Silva (2008), a motivação pode ser considerada como um desejo inconsciente de conquistar algo é o impulso para alcançar a satisfação, através do crescimento e desenvolvimento pessoal e organizacional. O grau de satisfação e motivação de cada indivíduo pode influenciar sua harmonia e estabilidade psicológica, principalmente dentro do local de trabalho.

A gestão de pessoas tem como objetivo, unir diversas pessoas, com diferentes competências técnicas e racionais, em busca do alcance do mesmo objetivo. Porém, é importante a empresa apresentar um posicionamento estratégico, demonstrando onde deseja chegar; além de ter uma estrutura organizacional clara, com a definição da execução correta de cada função, a fim de encontrar os erros e os acertos que possam surgir ao longo do processo, definindo os pontos exatos a serem corrigidos, e determinando ações e processos de melhorias contínuas.

O presente trabalho teve o objetivo de investigar como os aspectos organizacionais internos influenciam na satisfação dos funcionários, e como esta reflete no processo motivacional deles, além de identificar como a empresa estudada busca compreender os desejos profissionais dos colaboradores, e ajudá-los no crescimento profissional. A estrutura apresentada é composta pela introdução,

objetivo geral e objetivos específicos, justificativa, contextualização da empresa, referencial teórico, onde serão apresentados os conceitos sobre a área de gestão de pessoas e os principais fatores que devem ser levados em consideração no processo de motivação, a metodologia escolhida para coletar os dados e informações relevantes, a apresentação dos resultados, sugestões de melhorias que podem ser realizadas na empresa e as considerações finais.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo geral**

Analisar a satisfação dos funcionários do escritório de contabilidade P R Centro Serra Contabilidade e seu reflexo na motivação deles.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Verificar a percepção dos gestores sobre a satisfação e a motivação dos funcionários;
- Compreender a satisfação dos funcionários em relação aos aspectos do ambiente interno da organização;
- Identificar pontos de motivação e desmotivação na percepção dos funcionários.

### 3 JUSTIFICATIVA

Diante do atual mercado competitivo e muito mais acessível à geração de novos negócios, torna-se necessário que as empresas se diferenciem positivamente das demais, para isso dependem das pessoas que nelas trabalham e oferecem ou não um serviço com qualidade e excelência. O gerenciamento da equipe, quando realizado com sucesso, auxilia a empresa na busca pelo diferencial frente aos concorrentes, pois com a escolha das pessoas certas para exercer as funções, o processo torna-se eficaz e produtivo, ocasionando melhorias que possam alavancar positivamente o negócio.

Para que os negócios prosperem com sucesso, é necessário obter êxito individual e coletivo dos colaboradores, pois a junção do capital intelectual e da valorização do indivíduo como parte integrante e atuante do processo, agrega bastante valor na relação do funcionário com os gestores da empresa, significando um bom retorno sobre o investimento feito nas contratações.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a motivação caracteriza-se por ser um processo que envolve intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa a fim de alcançar um objetivo. A intensidade está relacionada com o esforço que o indivíduo libera, a direção refere-se à condução correta de forma a beneficiar manter-se esforçada, portanto, os indivíduos que sentem-se motivados conseguem manter-se por mais tempo engajados na realização das tarefas até atingirem os objetivos propostos.

O comprometimento dos funcionários deve ser conquistado pela organização através de recompensas que atraiam o interesse destes. Alguns fatores como a realização pessoal e o desejo de ser reconhecido e valorizado, geram motivação ao ser humano. Segundo Gil (2011), os motivos são gerados por necessidades individuais, que podem mudar conforme o momento, as pessoas por serem diferentes entre si, interagem com sua personalidade e motivação de formas distintas, o que torna o processo motivacional mais complexo.

É visível a importância das pessoas para qualquer tipo de organização, são elas que gerenciam e comandam, que executam os processos e atividades, e são as pessoas que consomem os produtos ou serviços das empresas. É fundamental que a empresa compreenda que ao desenvolver as pessoas que nela trabalham, está

cuidando de seu principal ativo, pois é a partir delas que qualquer operação passará a ser executada.

O presente trabalho teve o intuito de analisar a satisfação dos funcionários e como esta reflete no processo motivacional realizado pela organização, a fim de apresentar resultados que possam agregar valor aos procedimentos já realizados, demonstrando os possíveis erros e melhorias que possam ser implantadas com o objetivo de conseguir manter as pessoas motivadas, treinadas e desempenhadas com seu trabalho, o que resultará em benefícios tanto para elas, quanto para a empresa.

#### 4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

O escritório de contabilidade P R Centro Serra Contabilidade, está localizado no centro de Sobradinho, em instalação própria. É uma empresa de capital fechado, limitada, de pequeno porte, com apenas um sócio, tendo um capital social de R\$ 30.000,00. Atende aproximadamente 90 clientes, localizados em cidades do centro serra, como Segredo, Arroio do Tigre, Sobradinho, Lagoa Bonita do Sul e Ibarama.

A organização é uma prestadora de serviços, e atualmente possui um quadro com 14 colaboradores e três gestores, todos com curso de Administração ou Ciências Contábeis já concretizados ou em andamento, entre os funcionários há o gerente geral, gerente de finanças e gerente administrativo. Está dividida em setores, setor contábil, setor fiscal, setor de arquivo, setor de recursos humanos, setor de recepção e cadastro, e setor financeiro. Atua prestando serviços contábeis e consultoria para empresas do Lucro Real, Lucro Presumido, Simples Nacional, e pessoas físicas.

Alguns serviços prestados pelo escritório de contabilidade:

- a) Setor Contábil: planejamento contábil; elaboração do plano de contas; escrituração contábil; elaboração de relatórios contábeis; análise de balanços; perícias contábeis; geração, validação, análise e transmissão de todos os arquivos do sistema SPED relacionados à escrituração contábil; assessoria; impressão de livros Razão, Diário, Caixa, Lalur;
- b) Setor Fiscal: escrituração fiscal das empresas; apuração dos tributos a recolher; geração, validação, análise e transmissão de todos os arquivos do sistema SPED relacionados à escrituração fiscal; assessoria na configuração de sistemas para emissão de notas fiscais; impressão de livros de Entrada, Saída, Apuração de ICMS;
- c) Setor de Recursos Humanos: execução da admissão e demissão dos empregados; cálculo da folha de pagamento, emissão de recibos de salários e de pró-labore; cálculo das contribuições sobre a folha e emissão das guias de recolhimento; controle de férias, de vencimento de contrato de experiência, de atestado de saúde ocupacional (ASO); geração e entrega de informações complementares (RAIS, GFIP, CAGED); acompanhamento das alterações legais;
- d) Outros: abertura e encerramento de empresas; DIRF, assessoria e consultoria na área tributária; elaboração de declaração de renda pessoa física; apuração do carnê leão; certidões negativas; entre outros.

#### **4.1 Histórico da empresa**

Em meados da década de 90, o atual sócio proprietário, que residia no interior de Sobradinho, resolveu sair de casa e morar em Santa Cruz a fim de buscar lugar no mercado de trabalho e também iniciar a sua faculdade de Ciências Contábeis. Sem um propósito ainda bem definido na época, mas que com o passar do tempo, despertara o interesse em abrir um escritório de contabilidade em conjunto com outras pessoas em Santa Cruz do Sul, o que de fato aconteceu aproximadamente no ano de 1988.

O negócio foi aumentando com o passar dos anos até que então, os sócios decidiram abrir uma filial em Sobradinho, fato que se concretizou em meados de 1993. Inicialmente, o escritório foi instalado em um prédio alugado, por um dos primeiros e mais antigos clientes ainda existente no seu quadro. Alguns anos depois, com a expansão de mercado, surgiu a necessidade de a empresa construir sua própria instalação, com maior espaço e melhores estruturas, com intuito de aumentar sua visibilidade e reconhecimento pelo trabalho apresentado.

## **5 REFERENCIAL TEÓRICO**

Conforme Roesch (1999), ao realizar o referencial teórico é possível conhecer determinado assunto, facilitando que os objetivos pretendidos sejam atingidos com maior clareza. A revisão de literatura permite levantar soluções alternativas para resolver possíveis problemas, além disso, busca apresentar os elementos referentes ao ambiente externo e interno em que a organização encontra-se inserida, explicar e compreender os fenômenos explorados, que ajudam na análise dos dados coletados na empresa em questão.

### **5.1 Gestão de pessoas**

Conforme Sobral e Peci (2013), a Administração de Recursos Humanos surgiu no início do século XX, quando estava acontecendo a Revolução Industrial, com o objetivo de reduzir os conflitos entre as pessoas e as organizações. Com a globalização da economia, e o aumento da competitividade entre as empresas, surgiu a necessidade de entender que a participação das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais ganhasse cada vez mais importância, representando um diferencial competitivo estratégico.

Conforme Coradini e Murini (2009), as organizações existem para atender às necessidades dos clientes, buscando conseguir um retorno financeiro justo pelos produtos ou serviços prestados. Para cumprir essa finalidade, é necessário que ocorra a associação do trabalho de gestores e de todas as pessoas que constituem a força de trabalho. Cada organização elege uma forma ideal de gestão de pessoas, levando em consideração sua existência e sua atividade principal, além das variáveis presentes no meio ambiente, a cadeia de agregação de valores e a tecnologia dominante em seu contexto social.

Para Marras (2011), a gestão de pessoas deve privilegiar, por meio de suas intervenções, a otimização dos resultados que a empresa busca alcançar, além de melhorar a qualidade dos talentos das pessoas participantes do processo, portanto, ao valorizar corretamente o elemento humano, a gestão de pessoas cumpre seu papel fundamental. Conforme Chiavenato (2008) há vários objetivos da gestão de pessoas, que para contribuir para a eficácia organizacional deve ajudar a organização no alcance de seus objetivos e realização de sua missão, proporcionar

competitividade, treinamento e motivação para as pessoas aumentando sua realização e satisfação no trabalho.

Para Lacombe (2011), é importante que os profissionais entendam que o principal recurso das organizações, é o capital humano. As empresas são construídas através das pessoas, porém, muitas vezes estas não são adequadamente motivadas, sendo submetidas a uma cultura organizacional limitada e pouco visionária, muitas vezes baseada em uma hierarquia bastante autoritária e inflexível. É fundamental que o funcionário perceba que é importante para a empresa em que trabalha, não apenas um trabalhador que presta serviços em troca de receber seu salário.

Conforme Marras (2011), é necessário que os gestores estejam preparados para os desafios que possam surgir na organização, sendo que o maior desafio são as pessoas. Gerir pessoas, é administrar, coordená-las e vê-las como vantagem competitiva. É fundamental que o gestor conheça o perfil dos colaboradores, como a capacidade, limitações, percepção das necessidades, a fim de fazer com que as pessoas tornem-se um diferencial competitivo para a organização, sem esquecer da importância de motivá-las para seu maior desempenho.

Para Chiavenato (2011), a gestão de pessoas permite que as pessoas possam colaborar com eficácia, a fim de buscar o alcance as metas individuais e organizacionais. Para que seja possível a empresa reter talentos, é necessário um recrutamento eficaz, uma triagem bem realizada e acompanhar continuamente o desempenho dos contratados, tudo isso aliado a uma cultura organizacional incentive a cooperação e o compartilhamento do conhecimento.

Quando o processo de gerir pessoas é praticado corretamente, as pessoas compreendem melhor sua função e passam a cobrar-se mais empenho, priorizando a evolução de sua carreira, e visando o desenvolvimento da empresa. Portanto, a organização existe para sanar as necessidades dos seus clientes, almejando um bom retorno financeiro pela venda de seus produtos ou serviços, mas na procura por esse objetivo, deve agregar valor ao trabalho de seus colaboradores, amparando-os e motivando-os a fim de manter um bom relacionamento e clima organizacional. (DUTRA, 2009).

Conforme Chiavenato (2010), para que as pessoas possam ser trabalhadas plenamente dentro das empresas, as mesmas precisam alterar alguns conceitos e alterar seu modo de gestão. Deve ser priorizado o investimento nas pessoas, e não

apenas nos produtos/serviços, pois são as pessoas que criam, produzem, melhoram e desenvolvem os mesmos, além de atender e cativar os clientes. Por isso, que nos dias atuais, as pessoas são as grandes responsáveis pelo sucesso ou fracasso empresarial.

Marras (2011), afirma que atualmente o setor de recursos humanos é responsável por garantir a qualidade de vida dos trabalhadores dentro das empresas, pois a maioria dos colaboradores procura encontrar, no interior da organização, a compensação dos estresses relacionados com a busca contínua de resultados, com o objetivo de viver melhor. A área de recursos humanos não gera mais somente despesas, passa a ser um departamento que trabalha para atender, as necessidades da empresa e as dos colaboradores, gerando impactos positivos para ambos.

Segundo afirma Lacombe (2011), é fundamental que as organizações possuam boa produtividade de seu pessoal. Para que isso ocorra, torna-se necessário que os colaboradores recebem estímulos e uma das principais formas é através da remuneração. Uma eficaz administração da remuneração atrai e retém profissionais qualificados, além de motivar os colaboradores e aumentar a sua eficácia.

Conforme Chiavenato (2009), o processo de recompensar as pessoas é muito importante e resulta em bons benefícios para a empresa, o principal objetivo dos sistemas de recompensa é a excelência nos serviços prestados. Quando o colaborador sente-se bem recompensado, trabalha em prol da organização, além de aumentar seu grau de comprometimento, responsabilidade e motivação para a realização de suas tarefas.

Para Albuquerque e Leite (2009), a gestão de pessoas sofreu grandes transformações ao longo dos anos, que resultaram em mudanças significativas no comportamento das pessoas. Atualmente, a gestão de pessoas está relacionada a um setor de responsabilidade nas organizações, abrangendo principalmente conceitos como liderança e motivação. Tornou-se uma área que deve ser trabalhada com bastante cautela e sensibilidade, pois envolve variáveis bastante importantes, como a cultura organizacional, o negócio da empresa, a tecnologia e os processos internos e ambientais.

Segundo Gil (2011), a expressão Recursos Humanos, foi substituída por Gestão de Pessoas, que passou a ser usada atualmente, para designar como

trabalhar e valorizar corretamente com as pessoas na organização. Essa mudança na nomenclatura ressalta como o termo Recursos Humanos tornou-se limitado e ultrapassado, pois trata as pessoas que trabalham na organização apenas como recursos, financeiros e materiais, não demonstrando o quão importante são para o andamento correto dos processos organizacionais.

### **5.1.1 Evolução da Administração de Recursos Humanos**

Conforme Chiavenato (2009), a Administração de Recursos Humanos, foi evoluindo através dos acontecimentos históricos, políticos, econômicos e sociais de cada época. Ao longo do século XX, as mudanças nas funções da mesma passaram por três eras, a era da industrialização clássica, com início nos anos de 1900 até 1950; a era da industrialização neoclássica, com duração dos anos 1950 até 1990, e a era da informação, que iniciou em 1990 e perdura até os dias atuais.

#### **5.1.1.1 Período da evolução de Recursos Humanos: 1900 a 1950**

No período entre os anos de 1900 e 1950, ocorreu a existência da Escola Clássica, onde o homem era tratado como racional, reconhecendo todas as variáveis que o afetam e tomando decisões importantes. Os principais nomes de estudiosos que marcaram essa escola foram Frederick Taylor, Henry Fayol, Lilian Gilbreth e Henry Gantt. A Escola Clássica surgiu de uma necessidade de correção da forte tendência de desumanização do trabalho (ARAÚJO, 2011).

Segundo Marras (2011), o ponto inicial para a criação dessa escola, foi a necessidade de controlar os registros dos trabalhadores, onde continham as horas trabalhadas, as faltas e os atrasos, a fim de gerar os devidos pagamentos com ou sem desconto. O profissional de Administração de Recursos Humanos era denominado chefe de pessoal, agindo de forma fria, inflexível e seguir rigorosamente as leis impostas.

Conforme Chiavenato (2009), a era da Escola Clássica, iniciou durante a Revolução Industrial. O departamento pessoal deveria cumprir a parte legal e burocrática da organização, como admissão, folhas de pagamento, advertências, controle de férias e folgas. Ao longo das mudanças, acrescentou-se a esse departamento a responsabilidade do relacionamento com o sindicato. Foi uma era

caracterizada pela centralização e departamentalização funcional. As decisões e regras internas eram decididas na alta administração, as pessoas eram tratadas como máquinas e capital da organização.

#### **5.1.1.2 Período da evolução de Recursos Humanos: 1950 a 1990**

Conforme Chiavenato (2009), a Era da Industrialização Neoclássica, teve início com o final da Segunda Guerra Mundial em 1950, e durou até 1990. Foi nesse período que surgiram mudanças significativas e previsíveis, como as transações comerciais e maior concorrência entre as empresas. O departamento de recursos humanos, além das tarefas operacionais e burocráticas que ainda existiam, adquiriu a responsabilidade pelo recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho.

Segundo Marras (2011), foi entre os anos de 1950 e 1965, que surgiu o administrador de pessoal. As organizações precisaram focar no recrutamento de pessoas com currículos escolares mais amplos, e admitir profissionais com visão humanista para os cargos de gestão de pessoas. Entre os anos de 1965 e 1985, as organizações passaram a exigir profissionais com conhecimentos técnicos e atualizados dos aspectos legais.

Nos anos de 1970, surgiu a Teoria do Capital Humano, que apresentou duas perspectivas, a melhor capacitação do trabalhador aumenta a produtividade, e na segunda perspectiva, se destacam as estratégias individuais, em que cada trabalhador avaliaria a sua relação de custo-benefício. No final do século XX, essa teoria ganhou bastante prestígio, devido aos debates relacionados à segmentação do mercado de trabalho, flexibilidade do trabalhador, qualidade total e preferência dos consumidores (DEMO, 2010).

#### **5.1.1.3 Período da evolução de Recursos Humanos: 1990 até atualmente**

Conforme Albuquerque e Leite (2009), no ano de 1990, surgiu a Teoria Do Caos e Complexidade, na qual houve suposições sobre situações e comportamentos de organizações que operam com sistemas dinâmicos e não mais lineares. No mesmo ano surgiu a Abordagem Virtual, com foco nas condições de atender clientes situados em diferentes lugares, na satisfação instantânea e em clientes com

diferentes personalidades. Também no mesmo ano, surgiu a Administração do Conhecimento, através da existência de empresas que utilizam e manuseiam informações em grandes quantidades.

O período ficou conhecido como a Era da Informação, que teve início no ano de 1990 e se acontece até os dias atuais, de modo que as mudanças se tornaram ainda mais inesperadas e imprevisíveis. Essa era é caracterizada pela rápida disseminação das informações. A tecnologia da informação acelerou a globalização da economia mundial, além de intensificar a competitividade entre as organizações. Aumentou a busca por investimentos mais rentáveis. Por outro lado, os departamentos se tornaram provisórios, os cargos e funções passaram a ser redefinidos constantemente (CHIAVENATO, 2009).

A Administração de Recursos Humanos foi substituída pela Gestão de Pessoas, as pessoas passaram a ser vistas como seres inteligentes, com conhecimentos e habilidades, tornando-se o capital o capital mais importante das organizações (CHIAVENATO, 2009). Conforme Dutra (2009), o perfil profissional tornou-se um perfil autônomo e empreendedor. Com isso, foi necessária a criação de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa individual, a criatividade e a busca de resultados. As pessoas se comprometem mais com a organização e desenvolvem-se junto com ela.

## **5.2 Teorias motivacionais**

Conforme Chiavenato (2014), os adeptos da escola denominada Administração Científica, não davam o devido valor a motivação, pois acreditavam ser mais importante oferecer condições adequadas para o trabalho, como luminosidade e ventilação, além de relacionar a remuneração com a produção. Em contrapartida, desde a década de 1920, Mary Parker Follet, publicava estudos e realizava palestras, sobre liderança e motivação, demonstrando sua preocupação com o comportamento do indivíduo tanto no grupo quanto na sociedade.

As teorias organizacionais e administrativas introduziram vários conceitos sobre a importância da motivação. A Escola Clássica de Administração ficou conhecida por inserir uma visão clássica sobre a motivação, onde o administrador define os objetivos, faz a divisão das tarefas e oferece treinamento aos funcionários,

motiva-os de forma material, quanto maior sua produção, maior seu salário, teoria baseada no termo homem econômico (SOBRAL e PECCI, 2013).

Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), foi a partir de 1930, que começaram a ser efetuados importantes estudos aspectos que levam uma pessoa a ser motivada. Nesta mesma época, surgiu a Teoria das Relações Humanas, com destaque nas pessoas, e principalmente em sua satisfação, pois defendia que pessoas satisfeitas, conseqüentemente produziam mais. Porém atualmente, as pessoas não produzem sua capacidade total, mas sua produtividade poder ser aumentada através da motivação.

Segundo Lacombe (2011), foi a partir das experiências da Western Eletric em Hawthorne, que a motivação ganhou a devida importância. Para Elton Mayo, os dados obtidos com o estudo em Hawthorne tornaram-se provas convincentes de que o ambiente industrial havia frustrado as necessidades mais básicas do ser humano, pois em entrevistas realizadas, muitos trabalhadores reclamaram da perda do sentimento de identidade, o que fez Mayo estabelecer as seguintes hipóteses sobre a natureza humana:

- a) O homem é motivado por suas necessidades básicas e obtém sentido de identidade ao relacionar-se com os demais;
- b) Após a Revolução Industrial e a racionalização do trabalho, o significado do sentido de identidade desapareceu, e tornou-se preciso busca-lo nas relações sociais no trabalho;
- c) As forças sociais do grupo influenciam mais o homem do que os incentivos e controles da direção.
- d) O homem responde à direção a partir do momento em que o supervisor satisfaça as necessidades sociais dos subordinados.

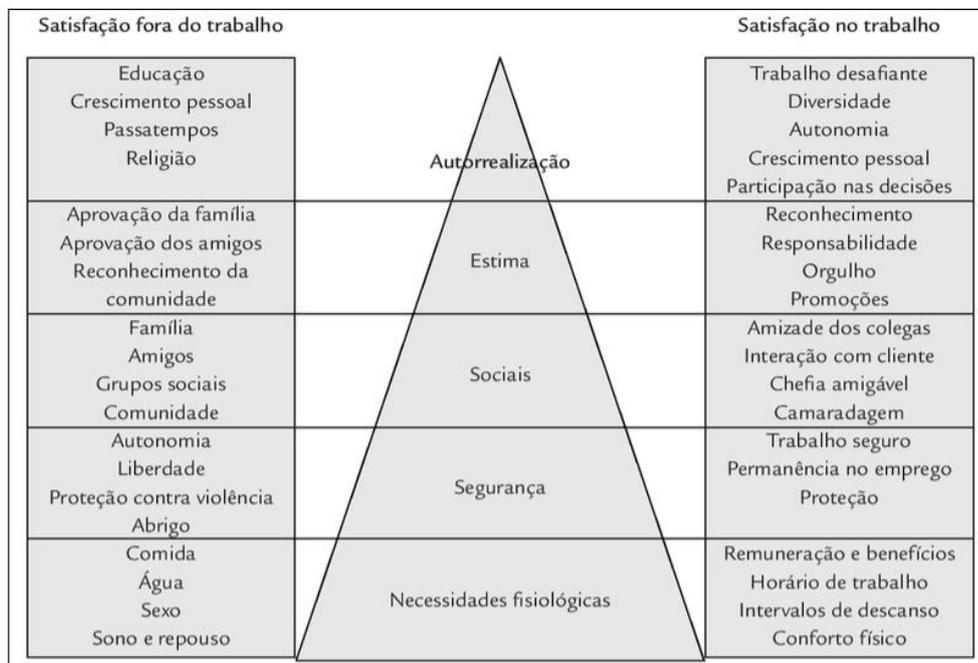
### **5.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Conforme Sobral e Peci (2013), o psicólogo Abraham Maslow, responsável pela Teoria da Hierarquia das Necessidades, apresenta a primeira explicação sobre as necessidades intrínsecas e sua relação com a motivação. De acordo com Maslow, o comportamento do indivíduo é motivado por necessidades internas, oriundas de um estado de carência ou privação, são classificadas em cinco níveis de

urgência ou prioridade, e só alcança-se a motivação quando as necessidades de um nível inferior estiverem satisfeitas.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), de acordo com essa teoria, apesar de não haver a possibilidade de satisfazer totalmente uma necessidade, aquela superficialmente satisfeita, não gera motivação. Na medida em que cada uma delas é atendida, a necessidade seguinte torna-se prioridade, e o indivíduo vai movendo-se para o topo da hierarquia. Torna-se necessário o conhecimento no nível hierárquico em que a pessoa está no momento, para focar na motivação adequada.

**Figura 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow**



**Fonte:** CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

Para Lacombe (2011), Maslow explica que as pessoas procuram satisfazer primeiramente as necessidades fisiológicas, pois são as básicas para sua sobrevivência, após ocorre a busca pela satisfação das necessidades de segurança, sociais, status e realização pessoal, respectivamente. Porém, as necessidades de cada pessoa podem variar conforme o tempo, pois podem ocorrer alterações na hierarquia e nos valores de cada um.

Conforme Chiavenato (2014), Maslow, apresenta alguns argumentos oriundos de seu estudo sobre motivação, as necessidades não satisfeitas influenciam o

comportamento individual, as necessidades satisfeitas não são motivadoras de comportamento, as pessoas já nascem com as necessidades fisiológicas definidas e procuram satisfazê-las, com o passar dos anos, adquirem novos padrões de necessidades, surgem então as necessidades de segurança, de proteção contra o perigo e contra ameaças.

### 5.2.3 Teoria dos Dois Fatores

Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), Frederick Herzberg, criou a Teoria dos Dois Fatores, de acordo com ele, os fatores que levam a satisfação no trabalho são diferentes daqueles que levam à insatisfação. Os gestores mesmo ao eliminar os fatores que geram insatisfação, não necessariamente oferecem motivação aos funcionários. Os fatores motivacionais geram a satisfação ou não satisfação, já os fatores higiênicos geram a insatisfação ou não insatisfação.

**Figura 2 - Fatores motivacionais e fatores higiênicos**



**Fonte:** CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

Segundo Chiavenato (2014), Herzberg, define os fatores higiênicos como as condições de trabalho oferecidas, como as condições físicas, remuneração, clima

organizacional. Porém são fatores limitados frente a capacidade de influenciar as pessoas, pois apenas evitam a insatisfação, não apresentando incentivo suficiente para proporcionar motivação. Os fatores motivacionais referem-se ao cargo, podem produzir satisfação duradoura e aumento da produtividade, como o reconhecimento e a possibilidade de crescimento, mas quando ausentes, causam a não satisfação.

Para Herzberg os fatores motivacionais são os que mais contribuem para que as pessoas produzam, portanto é importante aumentá-los cada vez mais, pois contribuem para o alcance dos resultados esperados. Os fatores higiênicos não devem ficar abaixo do que seria considerado razoável em condições de um ambiente normal onde a empresa está inserida, há fatores higiênicos que precisam ser dosados com cuidado, sem exagero e sem falta. Para Herzberg os fatores higiênicos têm limites, superiores e inferiores, enquanto os fatores motivacionais devem ser estimulados em maior quantidade possível (LACOMBE, 2011).

#### **5.2.4 Teoria das Três Necessidades**

Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), David McClelland, desenvolveu a teoria das necessidades, onde o foco está em três necessidades, necessidade de realização, é a busca pela realização de determinados padrões, a procura pelo sucesso; necessidade de poder, ter autoridade sobre o comportamento dos demais, fazer que se comportem de modo diferente; necessidade de afiliação, relacionamentos interpessoais.

Segundo Chiavenato (2014), McClelland, definiu as três necessidades básicas, necessidade de realização, as pessoas com essa necessidade buscam situações em que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para resolução dos problemas, mas evitam tarefas que sejam fáceis ou muito difíceis; necessidade de poder, o indivíduo busca controlar ou influenciar outras pessoas, prefere situações competitivas e de status; necessidade de afiliação, desejo de ser aceito pelos outros, buscar amizades, as pessoas preferem situações de cooperação.

Conforme Sobral e Peci (2013), para McClelland, a disposição dessas necessidades depende exclusivamente do indivíduo, pois são adquiridas ao durante a vida. Essas necessidades não seguem uma progressão hierárquica, estão presentes em todas as pessoas, mas com intensidades diferentes, o que

consequentemente, faz com que seja necessário uma adequação entre o perfil do trabalhador e o cargo pretendido.

### **5.3 Motivação**

Segundo Chiavenato (2014), motivação significa impulsionar e incentivar as pessoas, porém não existe um conceito absoluto de definição. Várias teorias procuraram interpretar esse conceito, porém de maneiras diferentes, tais como, a enfatizando em pontos distintos, mas todas chegaram em conclusões próximas, a motivação está relacionada com o comportamento e o desempenho das pessoas, e envolve metas e objetivos, além de ser influenciada por fatores fisiológicos, psicológicos e ambientais de cada indivíduo, o que faz com que cada pessoa seja motivada por algo diferente.

Conforme Oliveira (2015), cada indivíduo tem seus próprios pensamentos e opiniões, além de necessidades e objetivos que os diferem dos demais, o que gera comportamentos diferentes, e demonstra a importância do estudo da motivação, que consiste em compreender a singularidade de cada um e unir aos objetivos da organização. A motivação gera maior produtividade e inspiração, oferecendo ao funcionário a capacidade de inovar, e aumenta sua criatividade, pois uma pessoa motivada torna-se mais entusiasmada, e seu bom humor contagia o ambiente de trabalho.

Conforme Marras (2011), motivação é a força que impulsiona as pessoas a buscarem a satisfação, refere-se aos desejos, ambições e necessidades que influenciam a escolha das opções existentes, determinando o comportamento do indivíduo em questão. Motivação é, portanto, o processo de mobilização de energia, ocorrendo no interior de cada indivíduo. A partir do momento que uma determinada necessidade é satisfeita, a motivação encerra seu ciclo.

A motivação é uma força que impulsiona a pessoa a comportar-se de um determinado modo, buscando cumprir um objetivo, é um sentimento que estimula a agir (GIL, 2011). Para Maximiano (2010), motivação é um processo que gera magnitude, direção e perseverança, para a pessoa que deseja alcançar um determinado objetivo, e nele são definidas as características pessoais, a função e o ambiente de trabalho e a relação da motivação com o desempenho.

Para Maximiano (2010), motivação indica as causas ou motivos que geram determinados comportamentos. Pessoas motivadas demonstram alto grau de disposição para a realização das tarefas ou atividades. Porém, as pessoas também podem se motivar a fazer coisas que vão em direção oposta à desejada pela organização, como, greves, sabotagens, roubos de mercadorias ou invasões que venham a demitir alguns funcionários, e conseqüentemente, causam desestabilização no clima organizacional.

Conforme Chiavenato (2011), a motivação é particular de cada indivíduo, surge de dentro para fora, quando o indivíduo se automotiva, ou pode ser gerada por fontes externas, quando outras pessoas ou situações levam o profissional a procurar melhorar suas ações. Para Bergamini (2013), o comportamento motivacional existe quando há um estado interior de carência, e quando maior for, maior será a motivação necessária, o que demonstra que a necessidade torna-se um sinônimo de motivação, pois quanto maior a necessidade, maior será a motivação.

Motivação é um processo psicológico essencial no processo de definição do comportamento individual. Aliada a percepção, cognição, atitudes e aprendizado, a motivação é um importante processo a fim de compreender o comportamento humano. Interage e atua com os demais processos mediadores entre as pessoas e o ambiente, tornando-se apenas visualizável através do comportamento dos indivíduos (CHIAVENATO, 2014).

É indispensável que na busca de crescimento e melhorias no desenvolvimento, as organizações adotem providências a fim de minimizar custos e facilitar a economia, com o objetivo de executar determinadas tarefas, motivando seus funcionários para que cumpram as metas estabelecidas, além de proporcionar o surgimento de uma boa liderança. Esses exemplos de ferramentas são de competência principalmente da gestão de pessoas (BALDUCCI e KANAANE, 2007).

Para Maximiano (2010), a dinamicidade humana deve ganhar destaque, pois reflete nas atitudes do ser, em relação ao conhecimento, que é constituído de novas habilidades e atitudes, adquiridas e modificadas através de ocorrências como a educação, treinamento, interação social e pelas experiências. É fundamental que as organizações encontrem as melhores formas para motivar seus colaboradores, buscando sempre o aprimoramento do desempenho.

### 5.3.1 Motivação intrínseca e extrínseca

Segundo Maximiano (2010), a motivação intrínseca é gerada por necessidades e motivos oriundos de cada pessoa. Já a motivação extrínseca refere-se a processos de reforço e punição. A motivação sempre é o resultado de uma interação entre as pessoas e o ambiente em que vivem. Conforme Vergara (2010), um indivíduo não motiva o outro, quando é necessário que o mesmo cumpra uma tarefa imposta, a fim de atingir um objetivo da organização, o caminho que deve ser percorrido por ele e o objetivo pretendido, devem fazer parte dos desejos e anseios desse indivíduo, gerando a motivação necessária.

Conforme Vergara (2010), para que as pessoas sejam corretamente motivadas, torna-se necessário que os gestores utilizem alguns estímulos como, recompensar os esforços desempenhados, elogiar, incentivar, delegar tarefas, dar exemplos a ser seguidos, investir nos pontos fortes dos colaboradores e dar liberdade para que eles possam se expressar. Para isso, é importante proporcionar um ambiente onde todos se sintam bem para executar suas tarefas.

Segundo Chiavenato (2014), a pessoa que se motiva internamente, não depende de estímulos externos, pois já encontra dentro de si todos os motivos para fazer o que precisa ser feito e com eficácia, agindo por seus princípios e não pelos seus sentimentos, faz o que entende ser correto e no momento mais apropriado. A motivação intrínseca é uma força capaz de manter a pessoa ativa mesmo perante a dificuldades, e quando voltada para a vida profissional, é a força que move o colaborador para continuar trabalhando mesmo frente a mudanças, situações inesperadas e qualquer obstáculo que possa surgir ao longo do processo.

Para o autor, na maioria das vezes, a motivação interna está relacionada a metas, objetivos e projetos pessoais, que incentivam o indivíduo a buscar o objetivo pretendido, enfrentando qualquer obstáculo imposto, como um trânsito lento ou as horas estressantes no trabalho. A motivação intrínseca está presente em todas as pessoas, e gera a força necessária para se manter em movimento, conquistar os objetivos desejados e ao mesmo tempo desenhar sua história.

Segundo Penna (2002), a motivação extrínseca, está ligada ao ambiente em que a pessoa encontra-se, é referente as situações e fatores externos. Os estímulos externos podem ser bonificações oferecidas após metas alcançadas, aumento no salário não programado, ou até mesmo elogios. No ambiente de trabalho, atividades

diversificadas, treinamento e o clima organizacional, além de outros benefícios financeiros, são formas de motivação, que podem manter os colaboradores comprometidos e produtivos.

### **5.3.2 Ciclo motivacional: Teoria Kurt Lewin**

Conforme Chiavenato (2011), o ciclo motivacional inicia após a manifestação de uma necessidade, que é entendida como um campo dinâmico, onde sua persistência provoca mudança de comportamento. O campo dinâmico é o espaço onde se encontra a pessoa e seu ambiente psicológico/comportamental, ou seja, o ambiente como é percebido e interpretado pelas pessoas, resultando em suas necessidades.

No ciclo motivacional, o ser humano permanece em estado de equilíbrio psicológico/comportamental até que ocorra um estímulo e o rompa, criando uma necessidade. Essa necessidade produz um estado de tensão que conduz a um comportamento para satisfazer necessidades, assim que satisfeita o ser humano retorna ao equilíbrio inicial até que outra necessidade se manifeste (CHIAVENATO, 2011).

Segundo Chiavenato (2011) o ciclo motivacional envolve a motivação do colaborador relacionada à organização. É composto por: estímulo/incentivo, necessidade, tensão, comportamento/ação, satisfação e equilíbrio. Não havendo satisfação conseqüentemente não haverá equilíbrio.

Conforme Silva (2008), o ciclo motivacional é uma seqüência de acontecimentos que ocorrem devido a necessidades insatisfeitas e é encerrada após o indivíduo analisar as conseqüências da tentativa de satisfazer essas necessidades. O ciclo inclui seis estágios:

- a) Existência de uma necessidade não satisfeita.
- b) Busca de alternativas, através de comportamento dirigido, a fim de procurar satisfazer as necessidades.
- c) Escolha da melhor alternativa para satisfazer a necessidade.
- d) Motivação para agir e obter os satisfatores da necessidade.
- e) o indivíduo reexamina a situação, observando o que está correto.
- f) Conforme os resultados encontrados, o indivíduo poder ser motivado novamente pelo mesmo tipo de necessidade ou satisfator de necessidade.

Conforme Bergamini (2013), Kurt Lewin, contribui na sistematização do estudo sobre a motivação, associando coordenadamente os efeitos do passado com a questão do comportamento no presente, as decisões de um indivíduo se dão em função dos motivos e cognições próprios deste momento, dependendo dos fenômenos existentes no plano cognitivo do que se aprendeu ao longo de sua vida com grupos de pessoas ou com alguém específico. Para o autor, foi a partir da contribuição de Lewin, que passou a ser possível isolar os critérios para identificá-los.

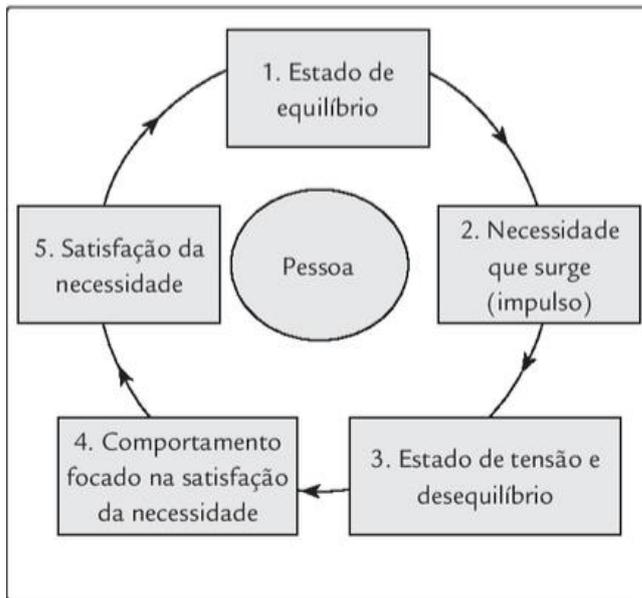
Segundo Bergamini (2013), o comportamento do grupo surge após os indivíduos experimentar as mesmas emoções, integrando-se e fazendo com que a coesão existente, venha a fazê-los adotar o mesmo tipo de comportamento. Com base em dois tipos de grupos, o psicogrupo e o sociogrupo, onde o primeiro relaciona-se com a organização, sendo orientado para realizar determinada tarefa, e o segundo relaciona-se com os membros em função da execução da tarefa.

Conforme o autor, Kurt Lewin, ao desenvolver sua teoria de campo, elegeu elementos centrais, que enfocam a complexidade da personalidade individual, levando em conta o “eu íntimo”, o “eu social”, e o “eu público”. Com isso, foram escolhidos quatro pressupostos básicos:

- a) O grupo deve ser considerado como o lugar onde o indivíduo se mantém;
- b) O grupo é utilizado pelo indivíduo como seu instrumento para a busca pela satisfação das necessidades;
- c) Os valores, necessidades e expectativas pessoais podem ser contemplados ou frustrados pelo grupo;
- d) O grupo é considerado um elemento do espaço vital do indivíduo;

Segundo Bergamini (2013), o mérito de Lewin está associado com a adaptação social, onde o indivíduo supera as dificuldades naturais da vida pessoal e no âmbito profissional, e periodicamente, há a atualização dos seus anseios e ações para atingir os objetivos, sem danificar seus laços sociais. A personalidade do indivíduo não é estática, e sim dinâmica caracterizada por uma integração de experiências adquiridas durante suas interações com a evolução contínua ao seu redor.

**Figura 3 - Ciclo Motivacional de Kurt Lewin**



**Fonte:** CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

Na figura 3, há a demonstração do ciclo motivacional, que têm seu início com a necessidade de satisfazer algo, após ocorre a tensão por não ter suprido tal necessidade, o que gera uma ação ou comportamento para alcançar a satisfação, que irá gerar o alcance do equilíbrio. Após a satisfação da primeira necessidade, surgirá algo que estimulará a manifestação de outra necessidade, o que faz com que o ciclo se inicie novamente (CHIAVENATO, 2011).

### 5.3.3 Fatores motivacionais

Conforme Chiavenato (2009), para que os colaboradores possam realizar suas atividades com eficácia, obtendo satisfação e motivação, torna-se necessário que as organizações ofereçam um ambiente de trabalho seguro e confortável. Além disso, é importante que sejam realizadas, no ambiente de trabalho, atividades de socialização e integração, pois são fatores fundamentais para o alcance da satisfação dos colaboradores com a organização e, conseqüentemente, maior produtividade.

Conforme Marras (2011), a remuneração e os benefícios sociais são uma das principais funções da organização, e sempre devem receber atenção especial dos

gestores da empresa, e com o passar do tempo, tornaram-se ainda mais relevantes, exigindo mais empenho da administração.

Para Menegon (2012), é fundamental ressaltar que há diferença entre salário e remuneração. Remuneração refere-se à quantidade, à soma do salário que o empregador deve pagar e os valores que o empregado recebe de terceiros, referente ao contrato de trabalho, como por exemplo, a gorjeta que os clientes podem oferecer ao empregado. O salário é o valor fixo, pré-determinado, recebido após o serviço prestado.

Conforme Marras (2011), os benefícios sociais, complementam o valor recebido como salário. Existem diversos exemplos desses benefícios, como por exemplo, planos de saúde, vale transporte, vale alimentação, que são valores proporcionados pela empresa para seus colaboradores a fim de complementar sua renda fixa. Portanto, os benefícios são estímulos para que o colaborador sinta-se satisfeito e motivado com suas atividades profissionais, desempenhando com mais eficácia seu trabalho.

Conforme Marras (2011), os objetivos do programa de benefícios podem ser classificados em dois grupos: organizacional e individual. Na perspectiva organizacional, os benefícios geram satisfação através da realização das necessidades dos funcionários pelas ações diretas ou indiretas da organização, priorizando a qualidade de vida e maior disposição para o trabalho. Na perspectiva individual, é a realização mais plena dos anseios do funcionário, através da satisfação de suas necessidades.

É evidente a importância dos programas de benefícios para os funcionários das organizações, são bastante relevantes quando relacionados com os planos de remuneração por habilidade, que atuam de forma fundamental no processo de motivação dos colaboradores. Esses planos tendem a serem flexíveis, baseados na comunicação com os funcionários, oferecendo a oportunidade de escolha. Essa ação empresarial resulta em um intenso senso ético e transparência organizacional (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010).

Conforme Menegon (2012), os funcionários das organizações estão expostos a uma diversidade considerável de condições de riscos ou insalubridades, como por exemplo, a estrutura, o manuseio e operação dos recursos mecânicos e os fatores psicológicos que podem influenciar diretamente na saúde e funcionalidade dos funcionários. Para que os colaboradores produzam mais, é importante que a

empresa ofereça condições de trabalho adequadas, respeitando os direitos humanos e o bem-estar dos indivíduos.

Conforme Chiavenato (2014), a organização ideal para trabalhar é aquela que procura aplicar, captar e manter corretamente, todos os recursos humanos, para isso, é necessário abordar questões como a saúde, a higiene e a segurança no trabalho, que refere-se a prevenção de acidentes e riscos à saúde. Assim sendo, torna-se necessário que as organizações definam políticas de prevenção a acidentes de trabalho, estimulem e orientem a utilização de equipamentos de segurança, além de oferecer condições mínimas de trabalho, proteção e higiene, garantindo que não ocorra nenhum incidente e eventualidade, e que os colaboradores possam efetuar suas atividades com confiança.

Para Marras (2011), a prevenção de acidentes no trabalho, tem como principal objetivo conscientizar o funcionário e oferecer proteção à sua vida e de seus demais colegas de trabalho, através de estratégias bem planejadas e ações seguras, além de reflexões das condições inapropriadas, que futuramente podem provocar acidentes ou riscos à saúde. Portanto, torna-se visível a importância da preocupação que a organização deve ter em relação a segurança de seus colaboradores, o que auxilia no processo de motivação dos mesmos.

## **6 MÉTODO DE PESQUISA**

O presente trabalho foi realizado através de um estudo de caso sobre a empresa P R Centro Serra Contabilidade, acerca do processo de motivação existente. Foi realizada uma entrevista com os três gestores e um questionário aplicado com os demais colaboradores da empresa.

### **6.1 Delineamento da pesquisa**

O presente trabalho foi realizado através de um estudo de caso, apresenta uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, onde os resultados qualitativos referem-se à entrevista realizada com os gestores e as observações realizadas dentro da empresa, os resultados quantitativos foram encontrados a partir da aplicação de um questionário com os colaboradores; o delineamento ocorreu através da pesquisa exploratória através da revisão da literatura.

A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso, que conforme Fonseca (2002) é realizado em uma entidade como um programa, instituição, sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Busca conhecer os motivos de uma determinada situação acontecer, supondo ser única em vários aspectos, visando descobrir o que existe de mais essencial e característico. O pesquisador não deve intervir sobre o objeto estudado, mas revelá-lo como é percebido. O estudo de caso ocorre por uma perspectiva interpretativa, onde há a busca da compreensão de como o mundo é visto pelos participantes, ou por uma perspectiva pragmática, onde o objeto de estudo é analisado pelo investigador.

Conforme Yin (2010), o estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo, onde ocorre a investigação dos fenômenos exatamente como acontecem, sem qualquer intervenção significativa do pesquisador. O estudo de caso é uma análise realizada detalhadamente de um determinado caso, supondo que seja possível o conhecimento de um fenômeno a partir do estudo discriminado de apenas um único caso.

Segundo o objetivo geral, foi escolhido para este trabalho, a pesquisa exploratória, que tem como objetivo proporcionar maior proximidade com o problema, visando torná-lo mais explícito e construindo hipóteses. A grande maioria das pesquisas realizadas envolvem três etapas básicas: levantamento bibliográfico,

entrevistas com as pessoas que vivenciaram experiências práticas com o problema pesquisado, e por fim, a análise de alguns exemplos que possam estimular a compreensão (GIL, 2011).

Foi utilizada a abordagem quali-quantitativa, que segundo o autor Knechtel (2014), é uma modalidade de pesquisa que tem como principal objetivo a interpretação das informações quantitativas através de símbolos numéricos e os dados qualitativos por meio da observação, interação participativa e a interpretação da expressão oral dos sujeitos envolvidos na pesquisa realizada.

## **6.2 Local da pesquisa**

A pesquisa foi realizada na empresa P R Centro Serra Contabilidade, localizada no município de Sobradinho – RS e atuante no mesmo há cerca de 30 anos. O período de realização da pesquisa teve início em agosto de 2019.

## **6.3 População e amostra da pesquisa**

As pessoas selecionadas para responder o questionário foram todos os funcionários da empresa, 14 funcionários, dos setores de contabilidade, arquivo, fiscal e recursos humanos, exceto os três gestores que responderam as perguntas contidas na entrevista. Foi fundamental que todos os funcionários respondessem o questionário, pois só assim foi possível determinar quais aspectos referentes a motivação oferecida pela empresa, devem sofrer alterações e quais devem continuar sendo executados.

As informações colhidas na entrevista com os três gestores serviram para nortear as mudanças que deverão ser realizadas no processo de motivação, após o cruzamento com os dados referentes a aplicação do questionário com os funcionários, além de entender como os gestores veem a importância de efetuar uma motivação eficaz e como influência na produtividade.

## **6.4 Procedimentos metodológicos**

A fim de coletar dados importantes sobre o processo de motivação, foi realizada uma entrevista contendo cinco perguntas, com os três gestores da

empresa, com o objetivo de conhecer suas crenças e conhecimentos sobre a motivação. Com os 14 colaboradores, foram aplicados questionários com perguntas referentes à satisfação com a organização, a gestão e os sistemas de gestão, as condições de trabalho, desenvolvimento de carreira, estilo de liderança, níveis de motivação, através de perguntas abertas e de múltipla escolha, a fim de avaliar quais os pontos que devem ser aprimorados e o que tem maior peso no processo motivacional.

Existem inúmeras ferramentas de coleta de dados que podem ser utilizados na busca de informações. As técnicas de coleta de dados são escolhidas e aplicadas pelo pesquisador, levando em consideração o contexto da pesquisa, pois sua eficácia depende de sua adequada utilização. Dividem-se em fontes primárias, quando as informações são obtidas por meio de pessoas, e o pesquisador coleta os dados e os registra, tendo como exemplo, a entrevista e a observação, selecionadas para este presente trabalho, e as fontes secundárias, quando os dados já existem na forma de arquivo, relatórios ou fontes bibliográficas, e o pesquisador os utiliza para fundamentar sua pesquisa (DUARTE E BARROS, 2009).

Segundo Barros e Duarte (2006) a entrevista é considerada uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso, tornando-se técnica clássica para obtenção de informações em várias áreas. A utilização de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos. A entrevista em profundidade não permite testar hipóteses, tem como objetivo conhecer como o fenômeno estudado é percebido pelo conjunto dos entrevistados. Portanto, seu objetivo é fornecer elementos para compreensão de uma situação ou de um problema.

Segundo Yin (2010), o pesquisador pode entrevistar membros do grupo estudado, isoladamente ou em conjunto. No primeiro modo, o investigador examina as origens sociais e as experiências já vividas de um participante, além de suas opiniões particulares sobre assuntos abordados. Ao entrevistar o grupo ao mesmo tempo, o pesquisador consegue identificar as relações entre os membros e de que maneiras se comunicam. A comparação entre as duas dinâmicas pode oferecer informações importantes sobre as normas do grupo.

O questionário é composto de perguntas que estão relacionadas com um propósito pré-definido, baseadas em fatores que devem ser analisados com maior profundidade, a fim de buscar variáveis relacionadas ao assunto a ser estudado. É

importante que as perguntas sejam realizadas de forma clara e objetiva e que as alternativas sejam próximas a realidade vivida, para obter resultados importantes e relevantes. O questionário utilizado no presente trabalho foi baseado em um questionário pronto.

## **6.5 Tratamento dos dados**

Os dados qualitativos foram obtidos através de uma entrevista com cada um dos três gestores e da observação dos processos internos da empresa, as perguntas feitas aos gestores serão transcritas e analisadas, por meio do referencial teórico. Os dados quantitativos foram obtidos através das respostas do questionário aplicado aos funcionários, os resultados foram colocados em uma planilha do excel, para melhor compreensão e análise das variáveis.

## **7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através dos questionários realizados com os 14 funcionários e as entrevistas com os três gestores, além da conclusão da pesquisadora após as observações que realizou sobre diversas questões da empresa. Ao final, há as sugestões de melhorias sobre os pontos que os funcionários estão menos satisfeitos.

### **7.1 Percepção dos gestores sobre a motivação dos funcionários**

Além dos questionários respondidos pelos 14 funcionários, foi realizada uma entrevista com os três gestores a fim de procurar descobrir qual a percepção deles sobre assuntos relacionados a respeito da importância da motivação e do reconhecimento dos esforços dos funcionários.

Na primeira pergunta, a pesquisadora questionou sobre a preocupação da empresa com a motivação dos colaboradores, os gestores responderam que entendem que a motivação e o engajamento dos colaboradores é importante para a execução de um ótimo trabalho e um clima organizacional favorável no ambiente de trabalho.

Após, foi perguntado sobre como a empresa faz para despertar a motivação dos funcionários, os gestores responderam que por a empresa ser de pequeno porte não conseguem repassar tantos benefícios como gostariam devido a saúde financeira da organização, mas mesmo assim procuram remunerar os funcionários com salários dignos e vale alimentação, além de criar um ambiente de trabalho tranquilo, com ferramentas adequadas, valorização do trabalho, dar feedback sempre que possível.

Na terceira pergunta, o assunto questionado foi sobre a aplicação correta ou não do processo de reconhecimento dos esforços dos funcionários, os gestores acreditam que dentro da possibilidade financeira, no âmbito emocional e relacionado com o espaço físico e as ferramentas de trabalho, é realizado o reconhecimento da melhor maneira encontrada.

Ao serem questionados sobre a importância de informar os funcionários sobre os acontecimentos relacionados aos processos da empresa, os gestores, em conjunto, responderam que dentro das políticas e normas sim, respeitando qual o

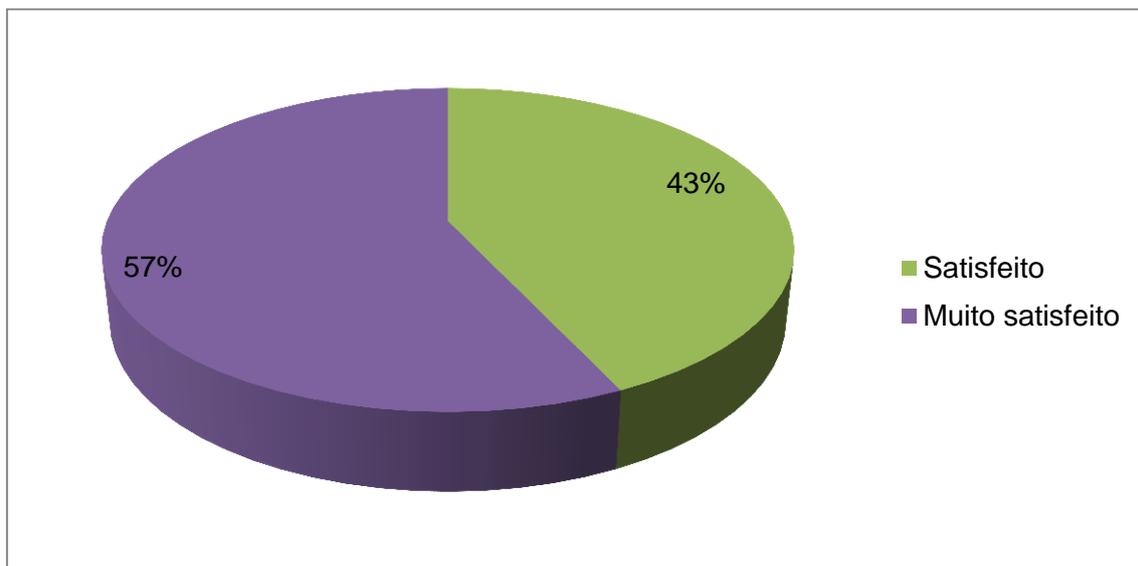
tipo de informação deve ser repassada, eles acreditam que atualmente as informações são repassadas a quem realmente deve saber, pode ser apenas para um funcionário, ou para o grupo todo.

Na última pergunta, o questionamento foi sobre o oferecimento de oportunidades de encontros para funcionários fora do horário de trabalho e quais os resultados possíveis disso, os gestores responderam afirmando que são realizados encontros sempre que possível, o que proporciona a aproximação e união dos funcionários e gestores.

## 7.2 Satisfação global dos colaboradores com a organização

Empresas que pretendem alcançar bons resultados devem prezar por um bom ambiente interno, para isso é importante que haja comunicação entre os gestores e colaboradores. A necessidade de coletividade e diálogo é evidente em qualquer tipo de empresa, a relação entre a organização e seus funcionários deve conter respeito e transparência. As regras precisam ser bem definidas e claras, é importante que o líder estimule sua equipe a conhecer os procedimentos realizados na empresa para que possam ser realizados da melhor maneira possível.

**Figura 4 - Imagem da organização**



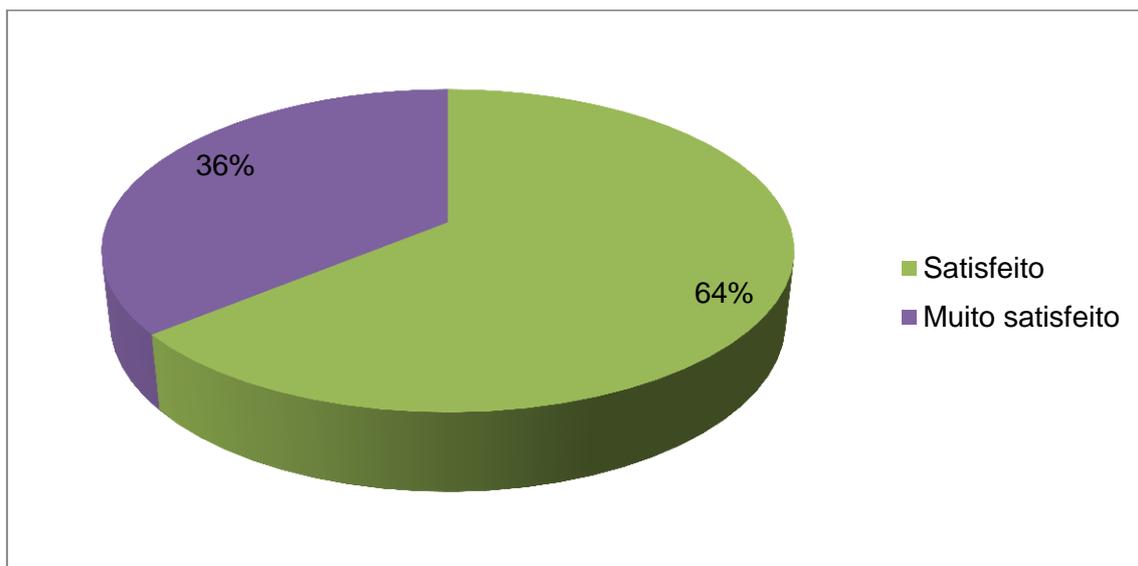
**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Na figura 4 estão representados os resultados da pergunta realizada sobre a percepção do funcionário referente à imagem da organização perante a sociedade. Dos 14 colaboradores, 43% estão satisfeitos com o que observam em relação a esse ponto e 57% estão muito satisfeitos, o que demonstra que a empresa está sendo bem vista tanto pelos seus funcionários, quanto pela sociedade em geral.

O escritório de contabilidade está atuando no mercado há quase três décadas, tem um público amplo, abrangendo várias cidades da região centro serra, portanto, é importante ter uma boa imagem diante da sociedade, de seus clientes e dos funcionários. A qualidade dos serviços de contabilidade oferecidos é reconhecida em diversos lugares, e a empresa tornou-se referência neste ramo de negócio na cidade de Sobradinho.

Conforme Kotler (2000), para o desenvolvimento de uma boa imagem, os gestores precisam ter bastante criatividade e empenho. Sua implantação para o público não deve ser feita repentinamente, o processo é longo e trabalhoso, tornando-se necessário a utilização de todas as ferramentas possíveis, principalmente referente à mídia. A construção da imagem organizacional perante a sociedade deve ser conduzida continuamente, sempre buscando aprimorá-la.

**Figura 5 - Relacionamento da organização com os clientes**



**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

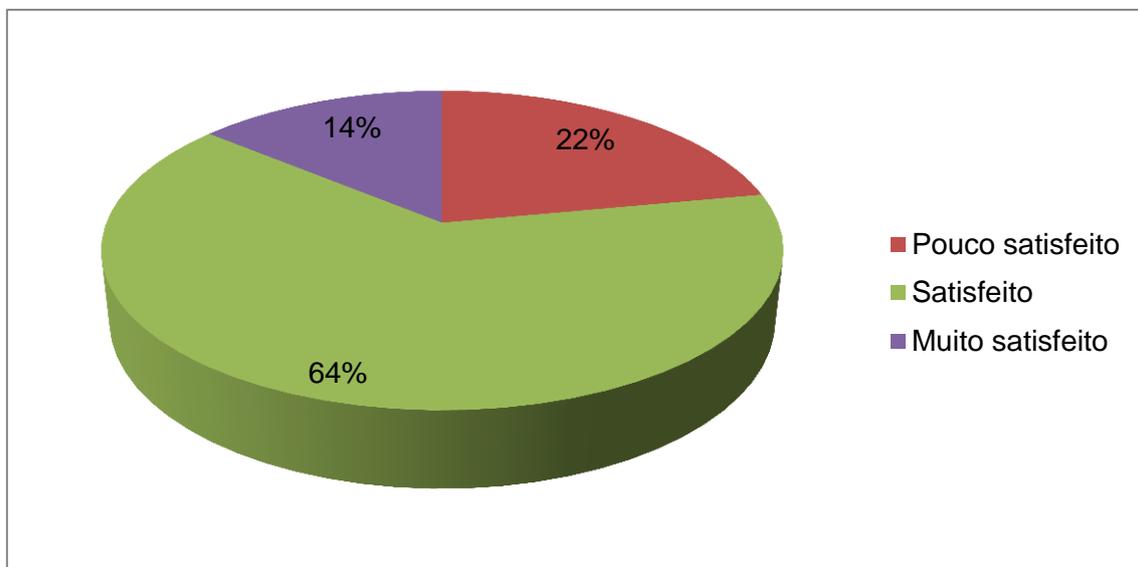
Em relação à pergunta feita sobre o relacionamento da organização com os clientes, os dados da figura 5 mostram que 64% dos colaboradores acreditam estar

satisfeitos com essa questão e 36% estão muito satisfeitos. Os resultados acima citados estão correlacionados com os resultados obtidos na figura 4, pois para a organização ter uma boa imagem perante a sociedade, seus clientes e seus funcionários, é necessário ter um bom relacionamento com todas as partes.

É fundamental que o escritório de contabilidade demonstre interesse em atender bem a todos os públicos, buscando sempre prestar um bom serviço e procurar melhorias contínuas, assim, o público externo terá certeza que pode confiar nos serviços prestados. A empresa por ser conhecida em várias cidades tem a necessidade de preservar sua reputação, para não perder o espaço que já conquistou nesse ramo de negócio.

Segundo Kotler (2000), a maneira como a organização trata seus clientes poderá refletir no aumento de sua satisfação, e conseqüentemente aumentará o grau de confiabilidade em relação aos serviços prestados pela empresa. A satisfação está relacionada com a sensação de prazer ou decepção, após o desempenho do serviço prestado em contraponto a expectativa de quem o contratou.

**Figura 6 - Forma como a organização gere os conflitos de interesse**



**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

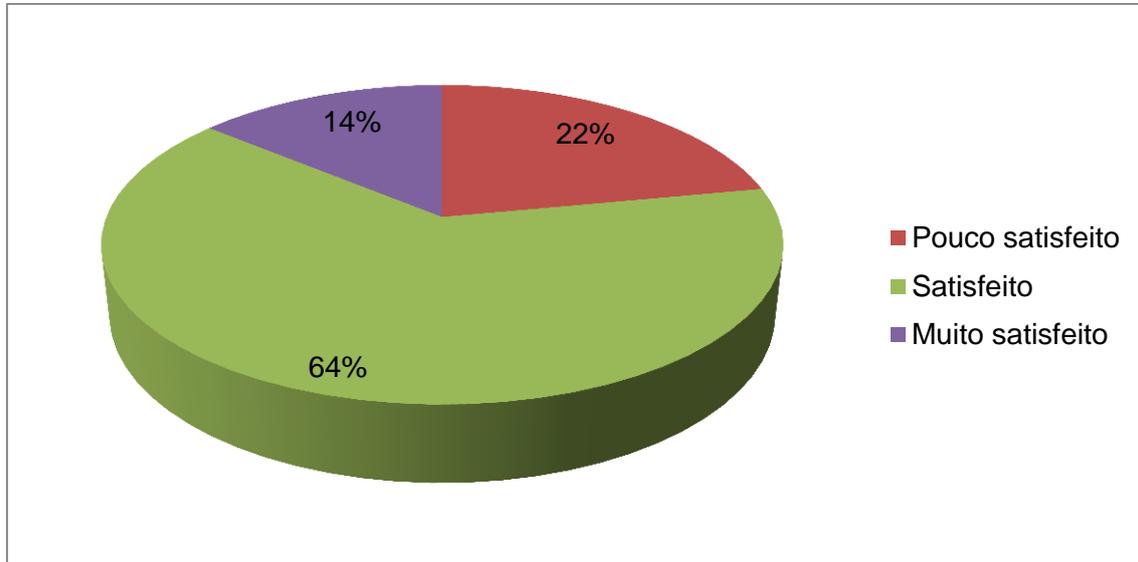
Na figura 6, podem-se perceber os resultados sobre o questionamento referente à forma de como a organização gere os conflitos de interesses. Dos 14

funcionários, 22% diz-se estar pouco satisfeito com esse ponto, 64% estão satisfeitos e 14% acreditam estar muito satisfeitos.

Em qualquer organização, seja de pequeno, médio ou grande porte, irão existir conflitos de interesses. Os gestores devem estar preparados para resolvê-los da melhor maneira possível, procurando entender o motivo do seu surgimento. Apesar de 64% dos funcionários estarem satisfeitos e 14% muito satisfeitos em como o escritório de contabilidade resolve os conflitos, 22% encontram-se pouco satisfeitos, um fato que deve ser considerado pela gestão para que futuramente esse percentual não cresça ainda mais.

Para Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos são comuns e necessários em determinados casos, pois resultam em mudanças. Porém, há conflitos que acabam sendo desnecessários, e podem destruir valores e princípios causando prejuízos para as empresas e seus colaboradores. Os gestores tem o desafio de saber diferenciar os conflitos produtivos dos inoportunos e trabalhar para geri-los

**Figura 7 - Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria**



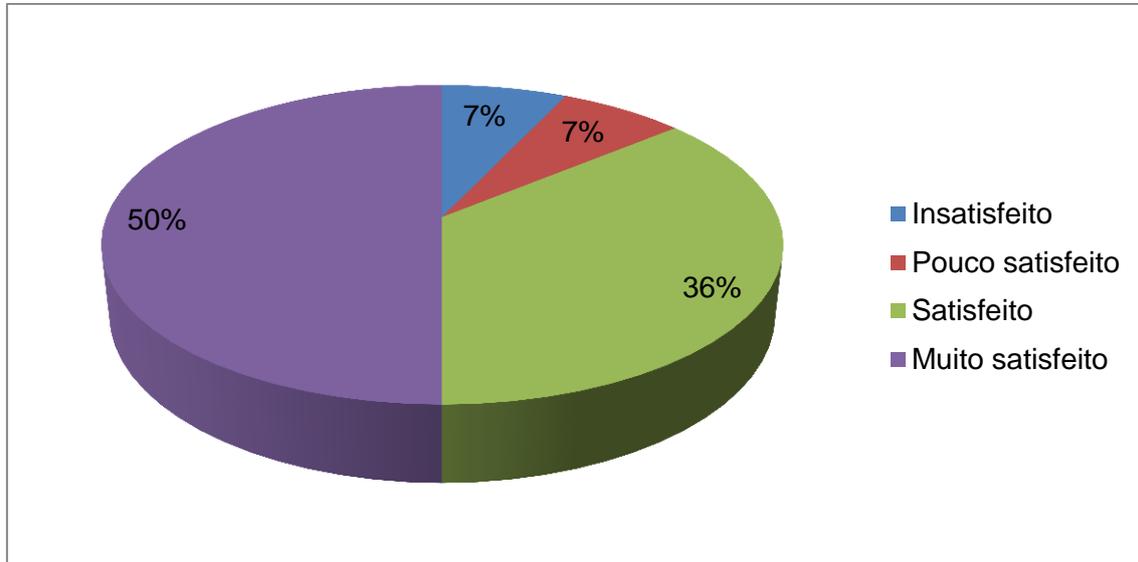
**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Na figura 7, estão os resultados apresentados sobre a opinião dos colaboradores em relação a seu envolvimento em atividades de melhorias. Do total de funcionários, 22% encontram-se pouco satisfeitos com essa questão, 64% estão satisfeitos e 14% estão muito satisfeitos.

Com base nos resultados apresentados, é possível perceber que apesar da maioria dos funcionários estarem satisfeitos ou muito satisfeitos com seu envolvimento no processo de melhoria na empresa, 22% não está concordando com algum ponto do que está sendo praticado atualmente. É importante a empresa sempre buscar envolver a todos nos processos realizados, principalmente aqueles que afetam a organização como um todo.

Conforme Lacombe (2011) é importante que os profissionais entendam que o capital humano é o principal recurso das organizações e que estas são construídas através das pessoas. Porém, muitas vezes estas não são adequadamente motivadas, encontrando-se inseridas em uma cultura organizacional limitada e pouco visionária, em alguns casos baseada em uma hierarquia bastante autoritária e inflexível. É essencial que o funcionário perceba que é importante para a empresa em que trabalha, não apenas um trabalhador que presta serviços em troca de receber seu salário.

**Figura 8 - Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores**



**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

A figura 8 aponta os resultados referentes à pergunta sobre os mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores. Dos 14 funcionários, 7% estão insatisfeitos com esse aspecto, 7% encontram-se pouco satisfeitos, 36% satisfeitos e 50% muito satisfeitos.

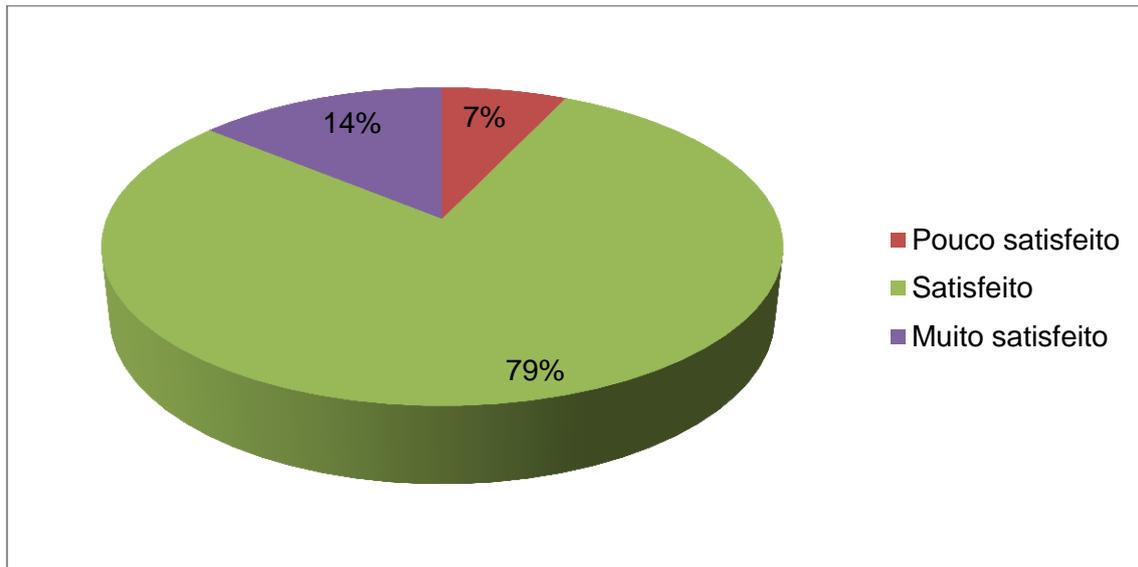
A relação entre colaboradores e gestores deve ser a mais transparente possível, regada de diálogo e respeito. Apesar da maioria dos funcionários estarem satisfeitos ou muito satisfeitos, há 14% que estão insatisfeitos ou pouco satisfeitos, esse ponto deve ser trabalhado pela gestão, a fim de descobrir o motivo da insatisfação e poder alinhar essa relação novamente.

Segundo Chiavenato (2008), a comunicação interna é fundamental dentro da gestão de pessoas, não apenas por ser o meio primário de conduzir as atividades da organização, mas por ser uma ferramenta importante na transmissão dos valores, e esclarecimentos sobre determinados assuntos. Ao estimular o diálogo a empresa demonstra que tem a preocupação de informar e ouvir seus colaboradores, o que contribui para o exercício de cidadania e valorização do trabalhador enquanto ser humano.

### **7.3 Satisfação com a gestão e sistemas de gestão**

É fundamental que o gestor conheça sua equipe, suas aspirações, o que resulta em motivação ou desmotivação. Atitudes simples que podem aproximar ainda mais os funcionários dos objetivos da empresa, fazendo que tenham motivos para melhorar cada vez mais seu empenho, aumentando a confiança e o respeito entre as partes envolvidas, proporcionando um ambiente de trabalho agradável para todos.

**Figura 9 - Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados**



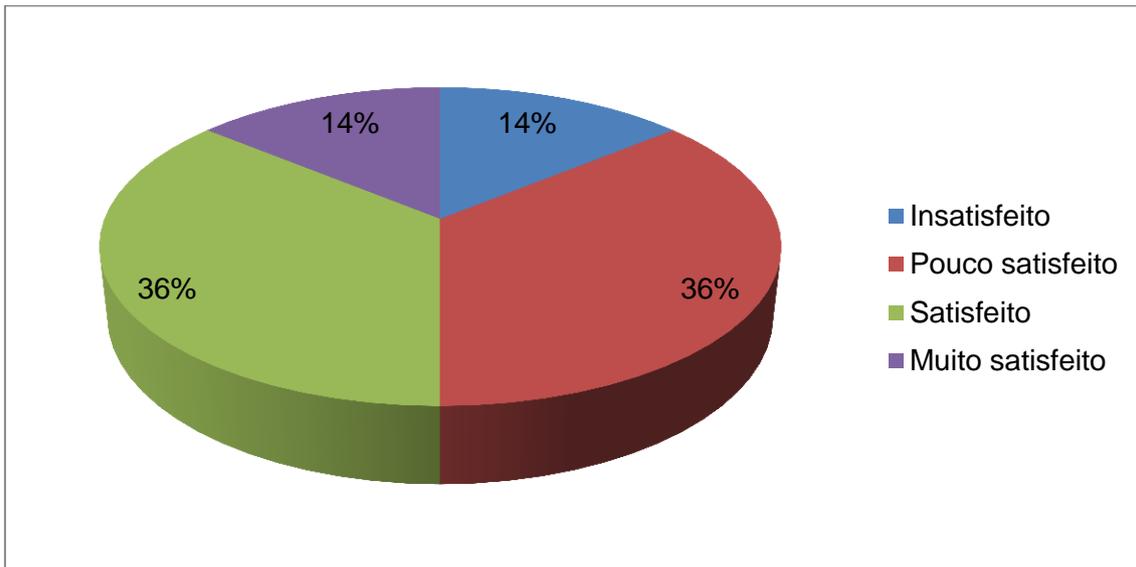
**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Na figura 9, constam os resultados referentes à pergunta realizada sobre a forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados. Do total de funcionários, 7% estão pouco satisfeitos com esse aspecto, 79% estão satisfeitos e 14% estão muito satisfeitos.

É fundamental que a organização defina os objetivos individuais e os coletivos para que todos possam saber aonde almejam chegar. Apesar da maioria dos colaboradores estarem satisfeitos ou muito satisfeitos, há 7% que estão pouco insatisfeitos com algum ponto realizado ou não realizado nesse processo, é preciso que os gestores revejam suas atitudes e possam melhorar o que está sendo feito.

Segundo Marras (2011), é necessário que os gestores estejam preparados para enfrentar os desafios que possam surgir na organização, sendo que o maior deles são as pessoas. É fundamental que o gestor conheça o perfil dos colaboradores, como a capacidade, limitações, percepção das necessidades, a fim de fazer com que as pessoas tornem-se um diferencial competitivo para a organização, sem esquecer-se da importância de motivá-las para seu maior desempenho.

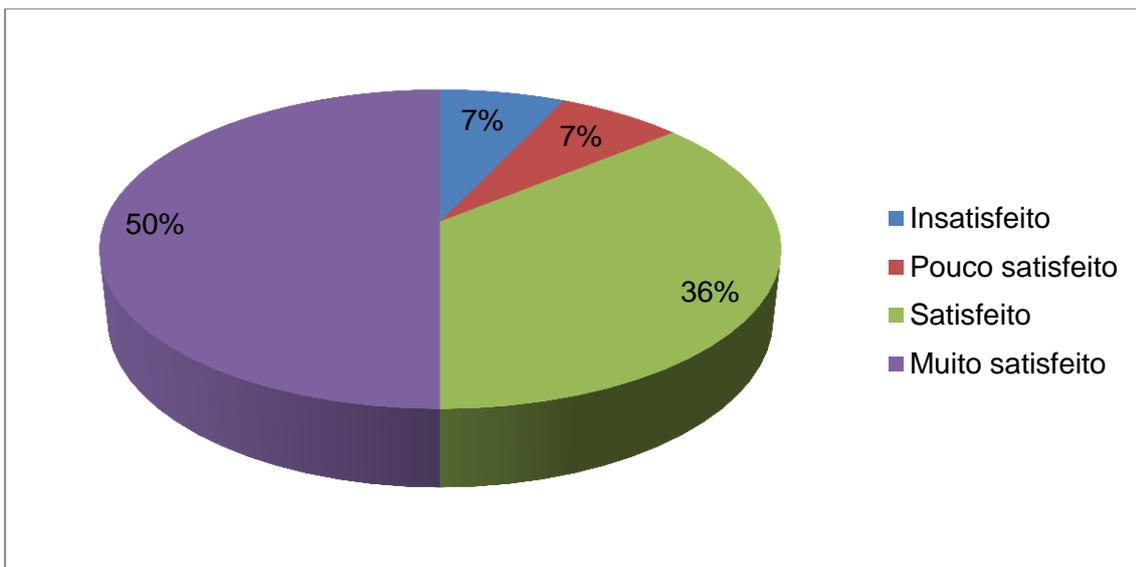
**Figura 10 - Forma como a organização recompensa os esforços individuais**



**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Os dados que constam na figura 10 são referentes à pergunta sobre a forma como a organização recompensa esforços individuais, 14% dos funcionários estão insatisfeitos com o resultado, 36% estão pouco satisfeitos, 36% satisfeitos e 14% muito satisfeitos.

**Figura 11 - Forma como a organização recompensa os esforços do grupo**



**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

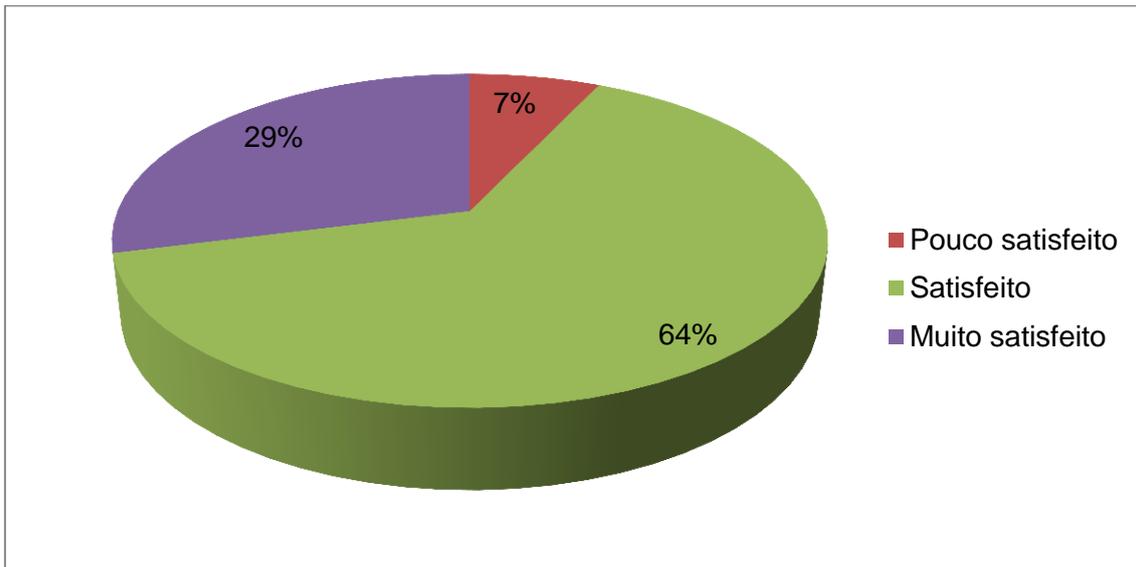
A figura 11 apresenta os resultados sobre a recompensa dos esforços do grupo, 7% dos funcionários estão insatisfeitos, 7% estão pouco satisfeitos, 36% estão satisfeitos e 50% muito satisfeitos.

Como se pode perceber nos dados da figura 10, há um elevado percentual de funcionários descontentes com esse ponto, o que traduz uma falha da gestão na recompensa dos esforços praticados por cada pessoa, gerando desmotivação e redução no empenho do colaborador, e conseqüentemente, afeta todo o processo produtivo da empresa. Em contraponto, o que remete aos resultados da figura 11, percebe-se que o grupo é mais valorizado e recompensado que o indivíduo em si.

Conforme Chiavenato (2009), recompensar as pessoas tem grande importância e resulta em bons benefícios para a empresa, o principal objetivo dos sistemas de recompensa é a excelência nos serviços prestados. Ao sentir-se bem recompensado, o colaborador trabalha em prol da organização, além de aumentar seu grau de comprometimento, responsabilidade e motivação para a realização de suas tarefas.

#### **7.4 Satisfação com as condições de trabalho**

Em alguns casos, a desmotivação dos funcionários pode estar relacionada com problemas estruturais da empresa, como por exemplo, salário incompatível com o mercado, inexistência de promoções ou oportunidades de crescimento, metas que não podem ser atingidas, falta de reconhecimento, relação frágil entre os setores, excesso de horas extras, o que gera um ambiente de trabalho desagradável.

**Figura 12 - Horário de trabalho**

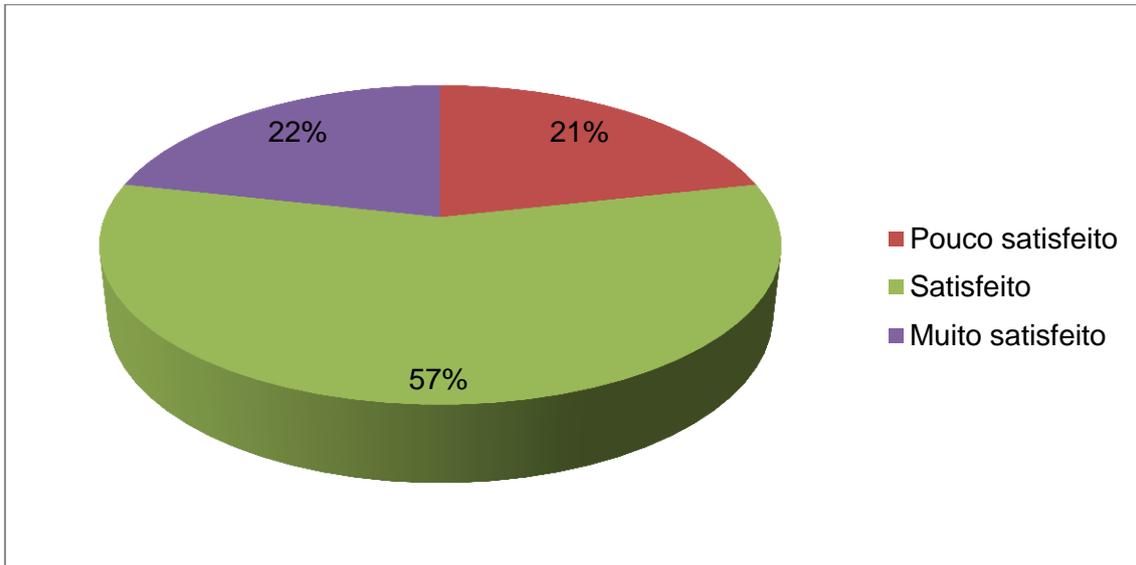
**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Em relação aos dados da opinião dos funcionários sobre o horário de trabalho, a figura 12 mostra que 7% dos funcionários estão pouco satisfeitos, 64% estão satisfeitos e 29% estão muito satisfeitos.

No escritório de contabilidade a jornada de trabalho é de segunda a sexta, iniciando às 8 horas da manhã e se encerrando às 18 horas da tarde. A grande maioria dos funcionários está satisfeita com o horário, principalmente pelo fato de não precisar trabalhar em sábado. Há 7% que estão pouco satisfeitos, os gestores precisam tentar descobrir quais os motivos que levaram a esse descontentamento.

Conforme Freitas e Souza (2008), as condições de trabalho seguras e saudáveis são resultantes de variáveis como horas de trabalho razoáveis, pagamento de horas extras, condições que minimizem os riscos de danos à saúde, imposição de limite de idade quando o trabalho é potencialmente destrutivo para as pessoas acima ou abaixo de determinada idade.

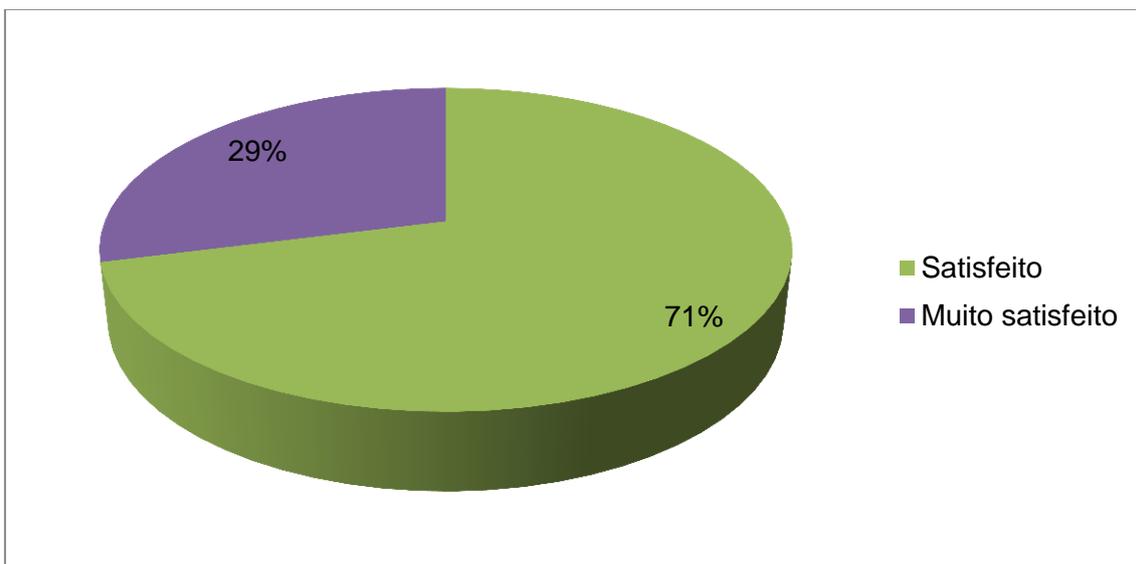
**Figura 13 - Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais**



**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Na figura 13, os dados obtidos são referentes à possibilidade que a empresa oferece aos funcionários para conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais. De todos os colaboradores, 21% estão pouco satisfeitos, 57% estão satisfeitos e 22% estão muito satisfeitos.

**Figura 14 - Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde**



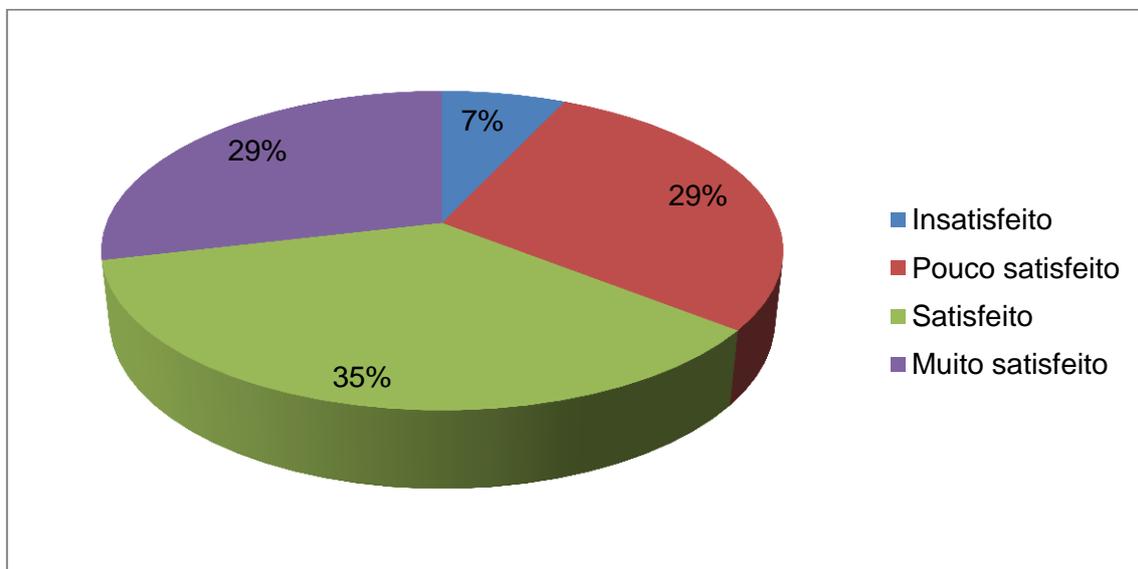
**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Na figura 14, os resultados encontrados são referentes à possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde. Do total, 71% dos funcionários estão satisfeitos e 29% muito satisfeitos.

É fundamental a empresa oferecer possibilidade de o colaborador conciliar seu trabalho com os assuntos pessoais e principalmente relacionados à saúde, é um direito do ser humano. Pelos percentuais encontrados a maioria dos funcionários está satisfeita com esse ponto em questão, apenas relacionado aos assuntos pessoais que 21% encontram-se pouco satisfeitos, mas é algo que pode ser facilmente aprimorado.

Para Chiavenato (2008), a vida profissional de cada indivíduo pode acrescentar, ou atrapalhar a vida familiar, e ao contrário também pode acontecer, a vida familiar pode ter influências sobre a vida profissional, podendo ser boas ou ruins. As relações entre trabalho e vida pessoal geram importantes reflexões, tanto para as organizações como um todo, como para os indivíduos.

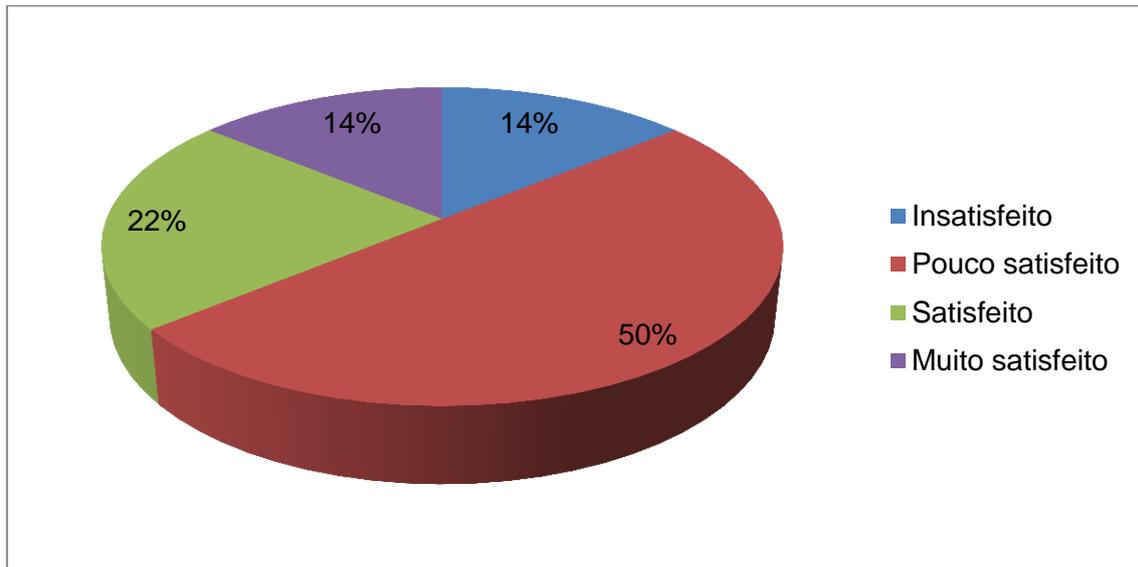
**Figura 15 - Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais**



**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Na figura 15, os dados obtidos são referentes à igualdade de oportunidade para o desenvolvimento de novas competências profissionais. Dos funcionários, 7% estão insatisfeitos, 29% pouco satisfeitos, 35% estão satisfeitos e 29% estão muito satisfeitos.

**Figura 16 - Igualdade de oportunidades nos processos de promoção**



**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Na figura 16, há a apresentação dos resultados referentes à igualdade de oportunidades nos processos de promoção, 14% dos funcionários estão insatisfeitos, 50% estão pouco satisfeitos, 22% satisfeitos e 14% muito satisfeitos.

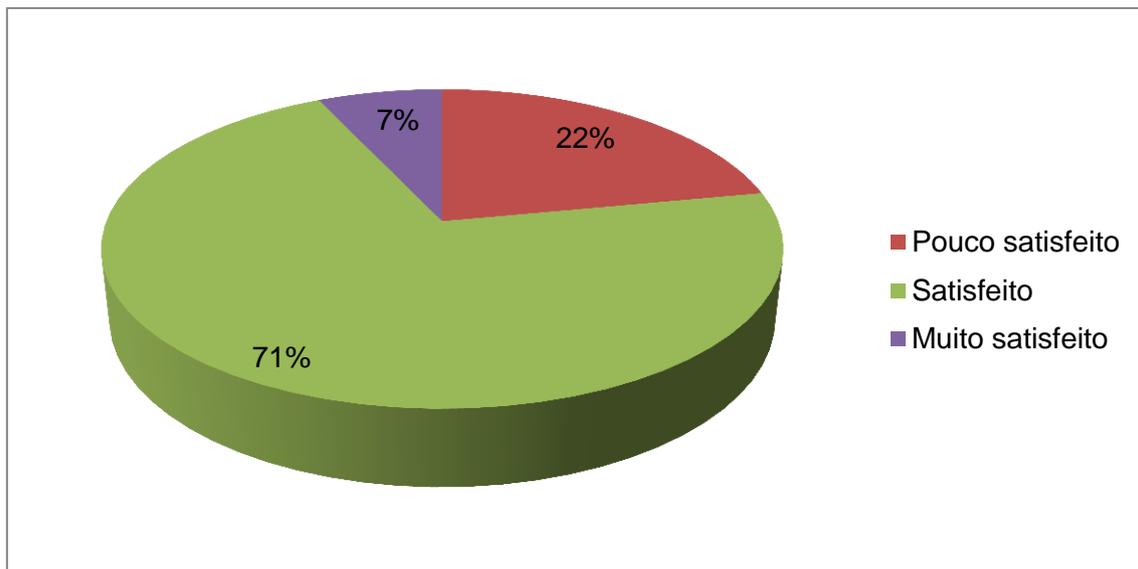
A empresa deve oferecer oportunidade de crescimento para seus colaboradores, treinamentos, cursos, para todos os setores e não apenas para pessoas específicas. Conforme os resultados da pesquisa, na figura 15, 36% dos funcionários estão insatisfeitos ou pouco satisfeitos com a oferta de possibilidades de desenvolver novas competências profissionais dentro da organização.

Os percentuais expressivos de insatisfação ou pouca satisfação devem servir de alerta para os gestores analisarem melhor esse aspecto. Nenhum funcionário que tenha um bom desempenho e procura crescer na empresa, gosta de ficar sempre no mesmo cargo, sem ter oportunidade de promoção, isso serve também como incentivo e motivação para ser cada vez melhor.

Conforme Lacombe (2011), a qualificação dos trabalhadores no ambiente organizacional é resultante dos treinamentos proporcionados. As empresas não deveriam escolher se treinam ou não seus funcionários, porque as pessoas admitidas podem não ter as qualificações exigidas pela organização, mas mesmo assim possuir grande competência é somente através das capacitações ofertadas que os colaboradores podem aperfeiçoar suas capacidades.

Clein, Toledo e Oliveira (2013), destacam que a qualificação do trabalhador serve como incentivo ao seu crescimento profissional. A empresa pode e deve oferecer cursos e treinamentos aos seus funcionários que sejam relevantes para as tarefas ou ao ramo de negócio em que está inserida. Os gestores podem implantar um plano de carreira profissional com descrição de cargos e salários, onde cada curso realizado pode resultar em oportunidades de promoções ou salários melhores.

**Figura 17 - Política de gestão de recursos humanos existente na organização**



**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Em relação aos dados encontrados na figura 17, 22% dos colaboradores estão pouco satisfeitos com a política de gestão de recursos existente na organização, 71% estão satisfeitos e 7% estão muito satisfeitos.

As premiações dadas à equipe são importantes, porém, é importante também reconhecer o esforço e as conquistas de cada funcionário. Cada indivíduo possui suas particularidades, um ritmo e um modo diferente de realizar suas tarefas. É importante que os gestores reconheçam o desempenho e o potencial de cada colaborador, sempre com o intuito demonstrar sua importância e seu valor para a organização.

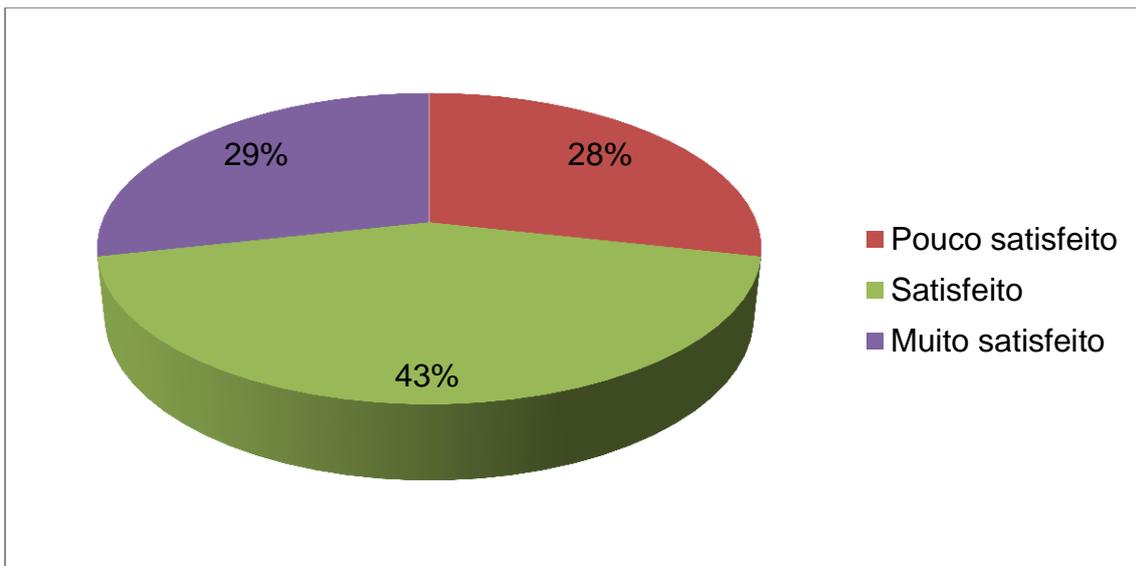
Para Marras (2011), atualmente o setor de recursos humanos é o responsável por garantir a qualidade de vida dos trabalhadores dentro das empresas. A maioria dos colaboradores procura encontrar, dentro da organização, a compensação dos estresses relacionados com a busca contínua de resultados, a fim de viver melhor. A

área de recursos humanos não gera mais somente despesas, passa a ser um departamento que trabalha para atender as necessidades da empresa e as dos colaboradores, gerando impactos positivos para ambos.

### 7.5 Motivação dos funcionários

A motivação é essencial para qualquer equipe, sem um ambiente de trabalho envolvente, os colaboradores tornam-se infelizes e menos produtivos. A desmotivação pode ser notada através de fatos como, conflitos frequentes, indiferença para realizar as tarefas, atrasos e faltas constantes, e conseqüentemente, queda no rendimento.

**Figura 18 - Aprendizagem de novos métodos de trabalho**



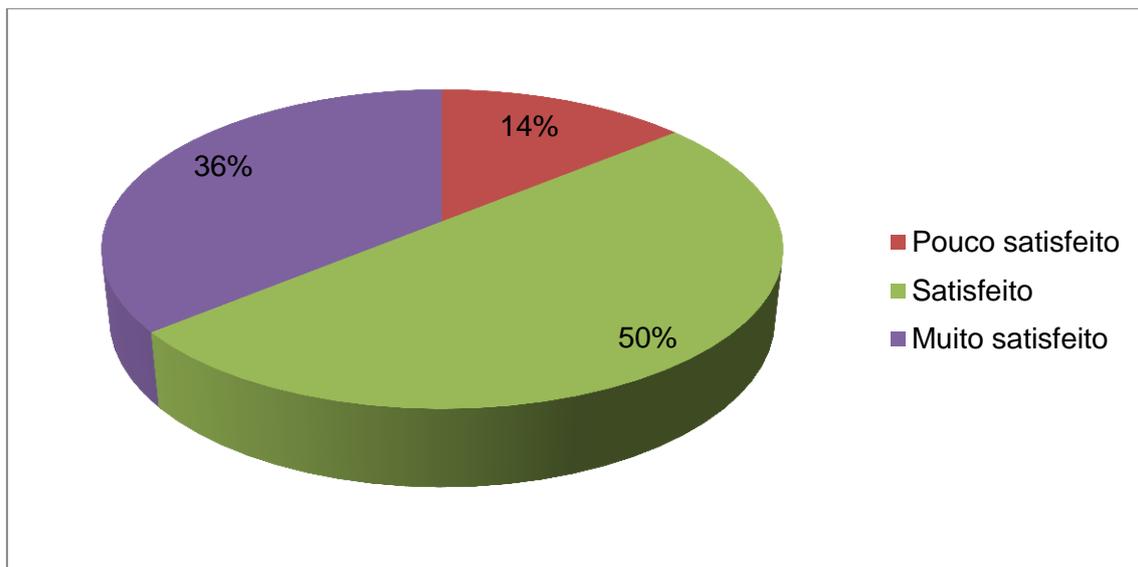
**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Conforme os dados apresentados na figura 18, 28% dos funcionários estão pouco satisfeitos com a aprendizagem de novos métodos de trabalho, 43% estão satisfeitos e 29% muito satisfeitos.

Apesar da maioria dos funcionários estarem satisfeitos com esse aspecto, 28% acredita que pode haver melhorias nos métodos existentes, aumentando a diversidade das ofertas, que em algumas ocasiões nem existem. A demanda por conhecimento é grande e constante, pois as leis mudam com frequência, o que faz com que a empresa tenha que buscar materiais atualizados para os treinamentos.

Segundo Chiavenato (2008), a qualidade total das organizações depende diretamente da otimização do potencial do capital humano. Estudos realizados demonstram que o baixo índice de motivação, falta de atenção, produtividade baixa e alta rotatividade de funcionários dentro de uma organização, está atrelado a ausência de qualidade de vida no trabalho.

**Figura 19 - Desenvolver trabalho em equipe**



**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Conforme os dados da figura 19, 14% dos colaboradores estão pouco satisfeitos com o desenvolvimento do trabalho em equipe, 50% estão satisfeitos e 36% estão muito satisfeitos.

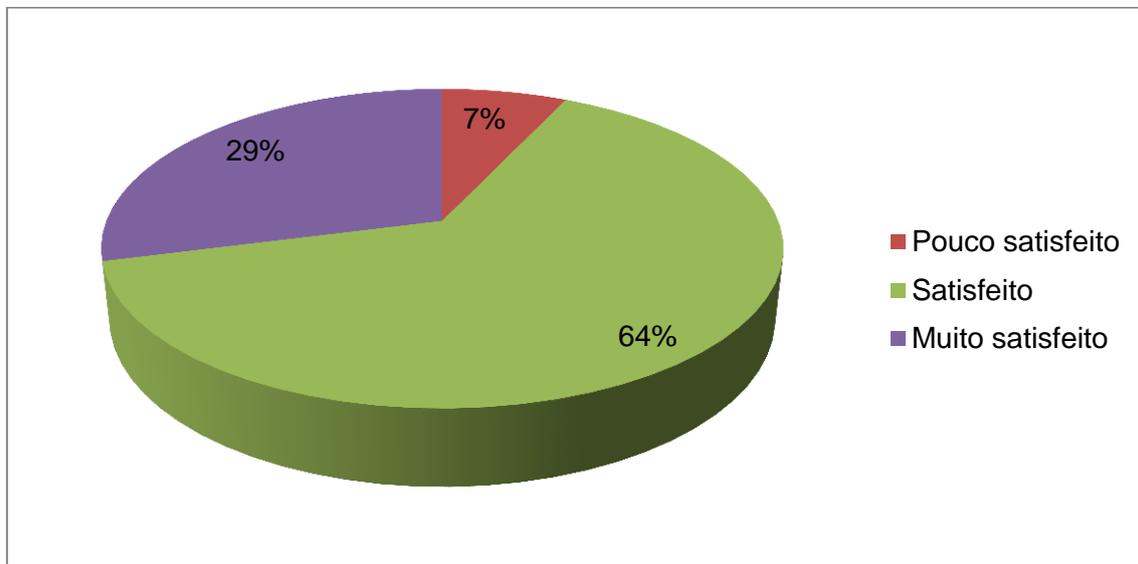
O trabalho em equipe é essencial para o sucesso do processo produtivo da empresa, mas para isso os membros devem estar dispostos a trabalhar em conjunto a fim de alcançar o objetivo desejado. É importante que os funcionários estejam entusiasmados e motivados para participar de todas as atividades e buscar sempre melhorar.

Heller (2001), afirma que uma postura positiva é fundamental para atingir objetivos. Para isso, torna-se preciso manter a equipe otimista, pois quando esta se encontra motivada por metas comuns, aproveita melhor as oportunidades. O trabalho em grupo gera ideias mais produtivas, é necessário pedir que os colaboradores ajudem na criação de novos métodos. Isso faz com que se sintam valorizados empenhados.

## 7.6 Satisfação com o estilo de liderança

Quando existe um profissional que consegue assumir o papel de líder com eficiência na empresa, os resultados são diversos benefícios. Os funcionários passam a agir de maneira diferente, engajam-se na busca dos objetivos da organização, procuram sempre evoluir e melhorar seu empenho. A boa liderança pode contribuir com o clima organizacional, colaborando para que o ambiente seja mais agradável com a redução de conflitos.

**Figura 20 - Liderança através do exemplo**



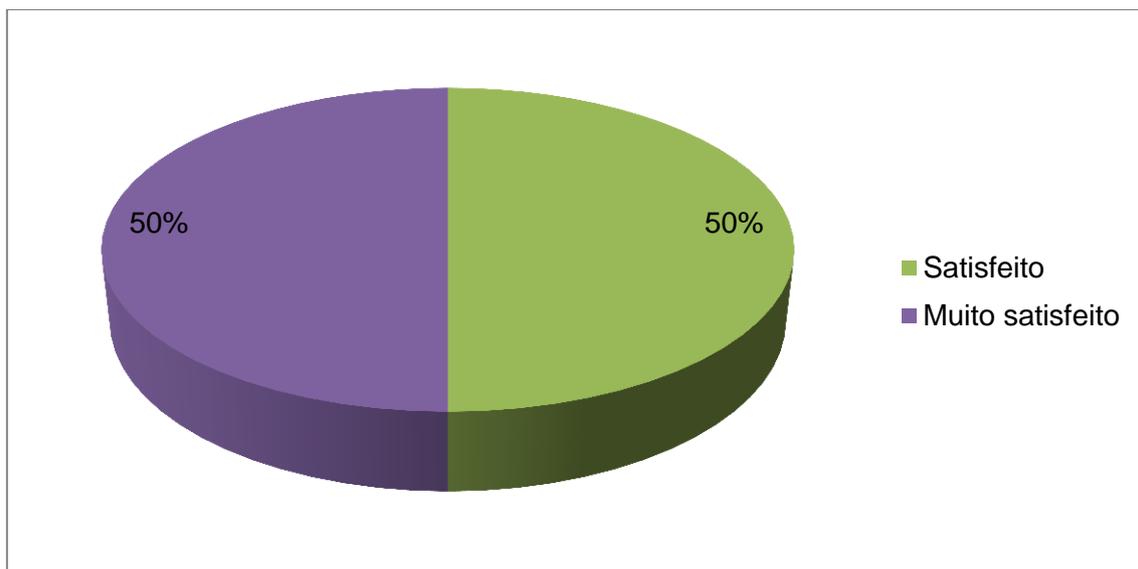
**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Na figura acima, estão os resultados da pergunta feita aos funcionários sobre como o gestor lidera através do exemplo. Do total dos colaboradores, 7% encontram-se estão pouco satisfeitos, 64% estão satisfeitos e 29% estão muito satisfeitos.

O líder deve trabalhar com seus liderados de forma mais descontraída, aliviando as tensões do ambiente de trabalho, além disso, deve ser carismático, educado, valorizar e motivar os colaboradores, sabendo ouvi-los e passando o feedback sempre que necessário. Um bom líder precisa analisar os acontecimentos do cotidiano de maneira imparcial, considerando todas as alternativas, aprendendo a lidar com o novo e reconhecendo as melhores oportunidades.

Conforme Caruso e Salovey (2007), um bom líder precisa ter habilidades como carisma para o seu bem próprio e o de sua equipe, emoção para conseguir lidar com o mais variados tipos de circunstâncias, empatia para estar disposto a ouvir e poder conhecer as pessoas que estão ao seu redor. Com essas e outras habilidades, o líder consegue fazer com que a equipe fique ao seu lado para ajudá-lo a atingir os objetivos propostos.

**Figura 21 - Demonstração de empenho no processo de mudança**



**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

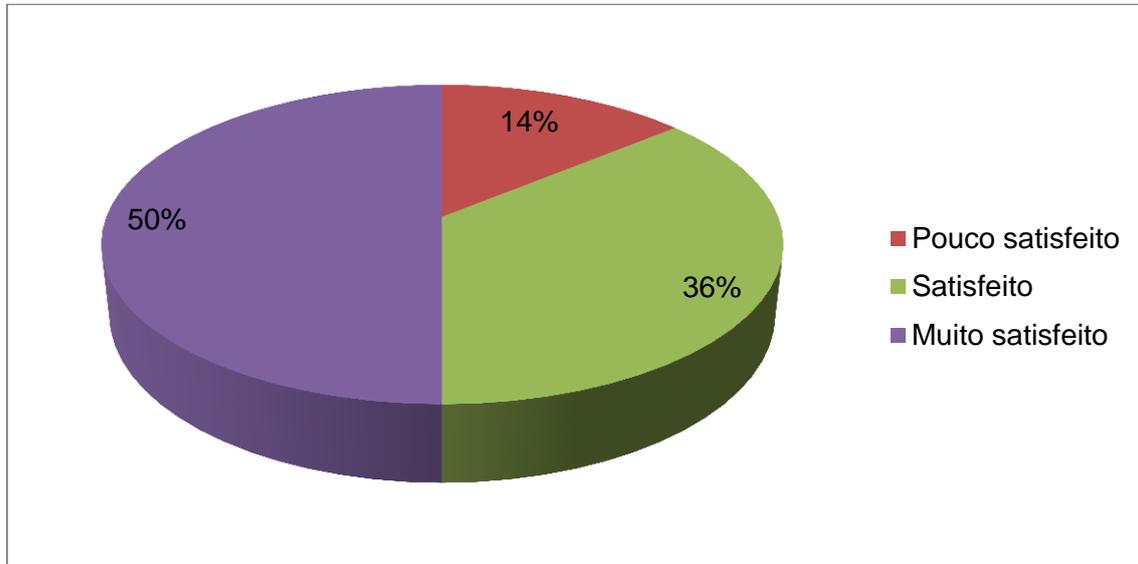
Na figura 21, constam os dados resultantes do questionamento sobre como o líder demonstra empenho no processo de mudança, 50% dos funcionários estão satisfeitos e 50% estão muito satisfeitos.

O líder deve sempre estar disposto a procurar alternativas a fim de melhorar os processos da empresa, deve priorizar o bem estar dos funcionários e mantê-los por dentro das mudanças que estão ocorrendo, para que assim possam dar sua opinião e em conjunto decidirem quais as melhores opções. Além disso, é preciso empenhar-se para realizar as atividades e procurar os melhores resultados possíveis.

Segundo Chiavenato (2008), os líderes devem ser capazes de ser uma fonte de inspiração e motivação para a ação ou causa necessária. O líder precisa ser visto como parte da equipe de trabalho e que também irá esforçar-se para atingir os

objetivos impostos. A liderança é um tipo de poder pessoal, pois é através dela que o líder influencia outras pessoas em função de relacionamentos existentes.

**Figura 22 - Aceitação de críticas construtivas**

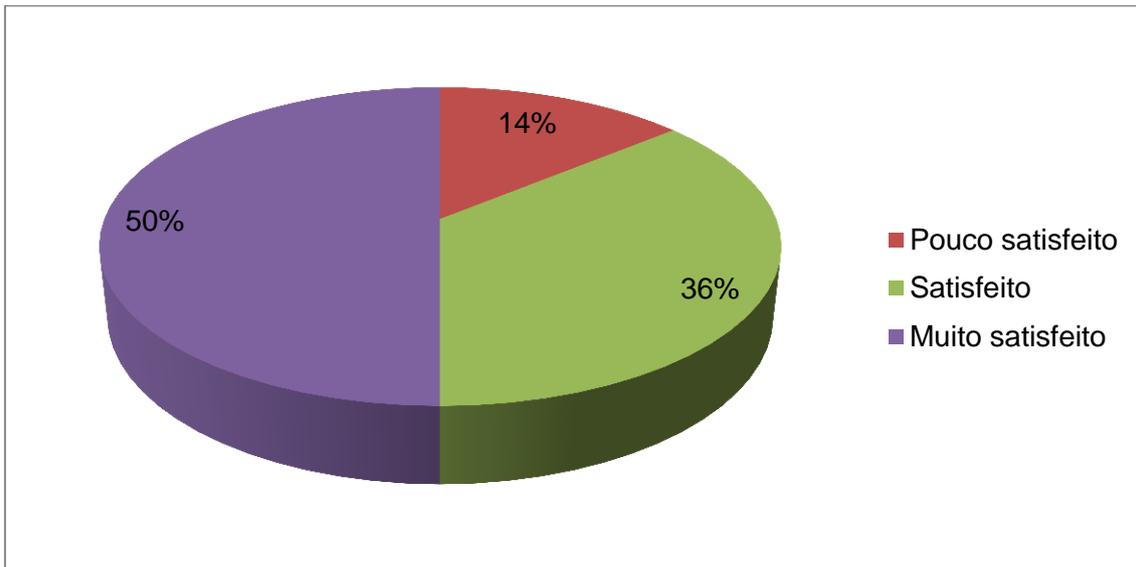


**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Os dados da figura 22 são referentes à aceitação de críticas construtivas por parte do líder. Do total de questionados, 14% dos funcionários estão pouco satisfeitos, 36% estão satisfeitos e 50% estão muito satisfeitos.

Aceitar críticas construtivas é um passo importante em busca do crescimento pessoal e profissional. Ter dificuldade para assumir os erros e ouvir opiniões contrárias pode levar o gestor ao fracasso de sua função. Críticas construtivas são feitas com a intenção de apontar possíveis melhorias e devem ser ouvidas atentamente pelo líder.

De acordo com Bateman e Snell (2006), os líderes precisam ter visão mais ampla que as outras pessoas, prever qual será o futuro melhor para sua organização, e procurar escolhas que possam viabilizar conquistas. Um líder deve ter a capacidade de gerenciar e conduzir inúmeros acontecimentos e pessoas, norteando-os para o melhor caminho, com capacidade de liderá-los e influenciá-los positivamente a fim de atingir as metas da empresa.

**Figura 23 - Delegar competências e responsabilidades**

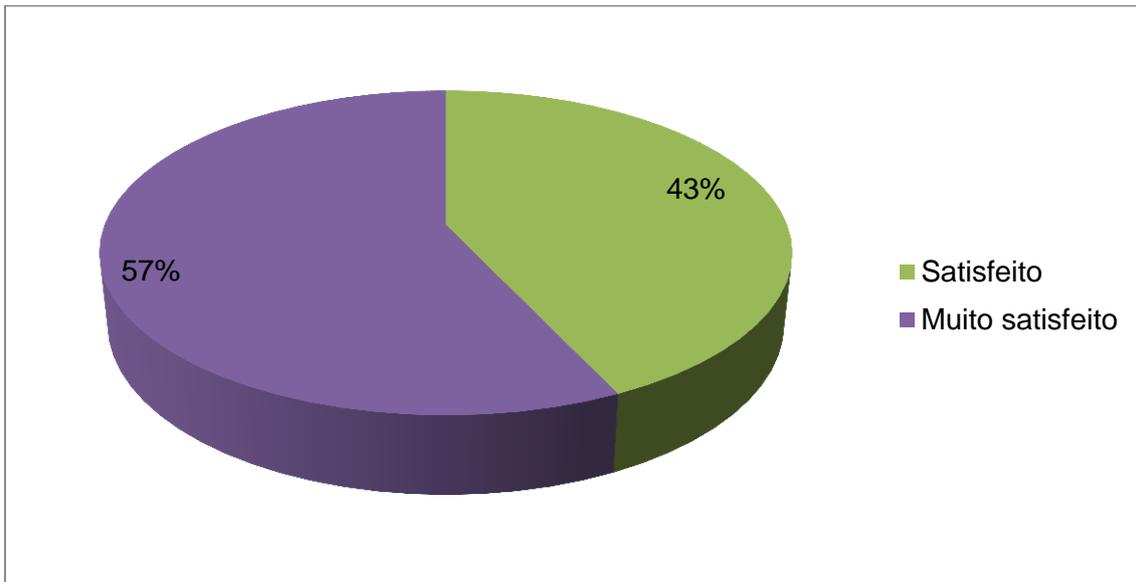
**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Na figura 23, os dados encontrados são referentes ao fato do líder delegar competências e responsabilidades. Dos 14 funcionários, 14% dos colaboradores estão pouco satisfeitos, 36% estão satisfeitos e 50% estão muito satisfeitos.

Um funcionário desmotivado não vê importância em cooperar para alcançar os objetivos da empresa, torna-se acomodado e não faz questão de se esforçar para atingir as metas impostas. Conseqüentemente, acaba prejudicando a prestação de um bom atendimento ao cliente. Ao sentir que sua participação na organização é fundamental, que ao alcançar as metas será recompensado e está inserido em um ambiente propício a evolução, o colaborador se esforça mais, assim sendo, aumenta sua produtividade.

Para Vergara (2010), a motivação das pessoas ocorre corretamente, quando os gestores passam a entender que é necessário utilizar alguns estímulos como, recompensar os esforços desempenhados, elogiar, incentivar, delegar tarefas, dar exemplos, investir nos pontos fortes dos colaboradores e dar liberdade para que eles possam se expressar. Para isso, torna-se importante proporcionar um ambiente onde todos se sintam bem para executar suas tarefas.

**Figura 24 - Estímulo à iniciativa dos funcionários**



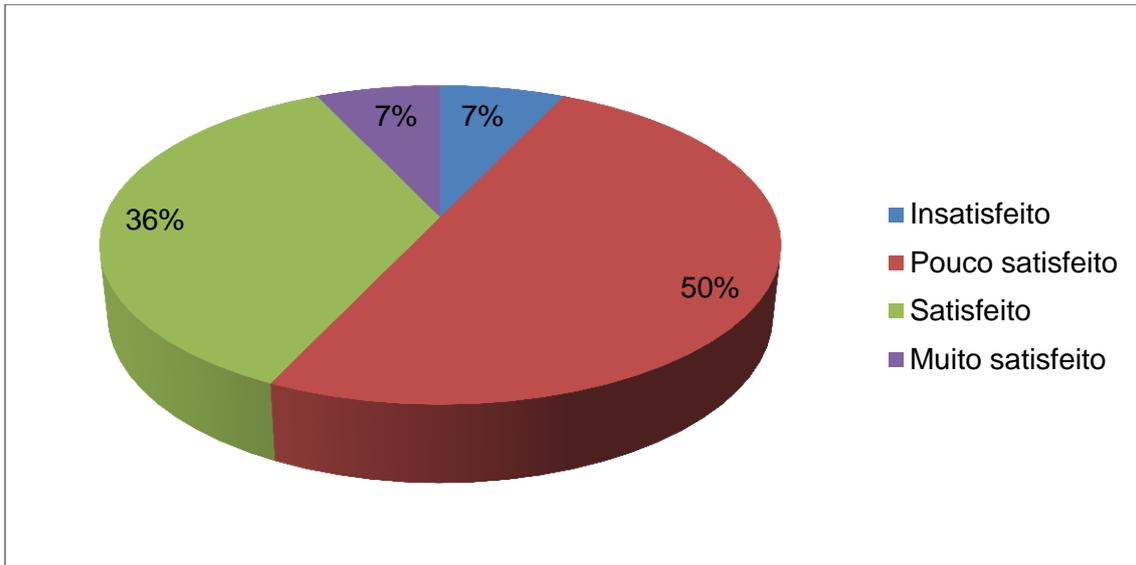
**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

A figura 24 demonstra os resultados sobre a percepção dos funcionários em relação ao estímulo do líder para que tenham iniciativa, 43% dos funcionários estão satisfeitos com o estímulo do líder para ter iniciativa e 57% estão muito satisfeitos.

A preocupação das empresas deve ser com a performance apresentada pelos funcionários e isso não se traduz através das horas trabalhadas, mas sim pelo talento, inteligência, habilidade para o negócio, inovação, criatividade, visão estratégica. Um profissional comprometido trabalha com paixão, é mais intenso nas tarefas que realiza dentro da empresa, sabe o que e quando deve ser feito, procurando sempre refletir sobre as decisões a serem tomadas.

Araújo (2004), afirma que o gestor administra e o líder inova. O gestor deve planejar, organizar, liderar e controlar, são funções essenciais que deve ter independente do tipo de organização ou negócio em que comanda. O gestor se encarrega de questões ligadas à empresa, o líder encarrega-se da condução dos colaboradores.

**Figura 25 - Reconhecimento e premiação dos esforços individuais e das equipes**



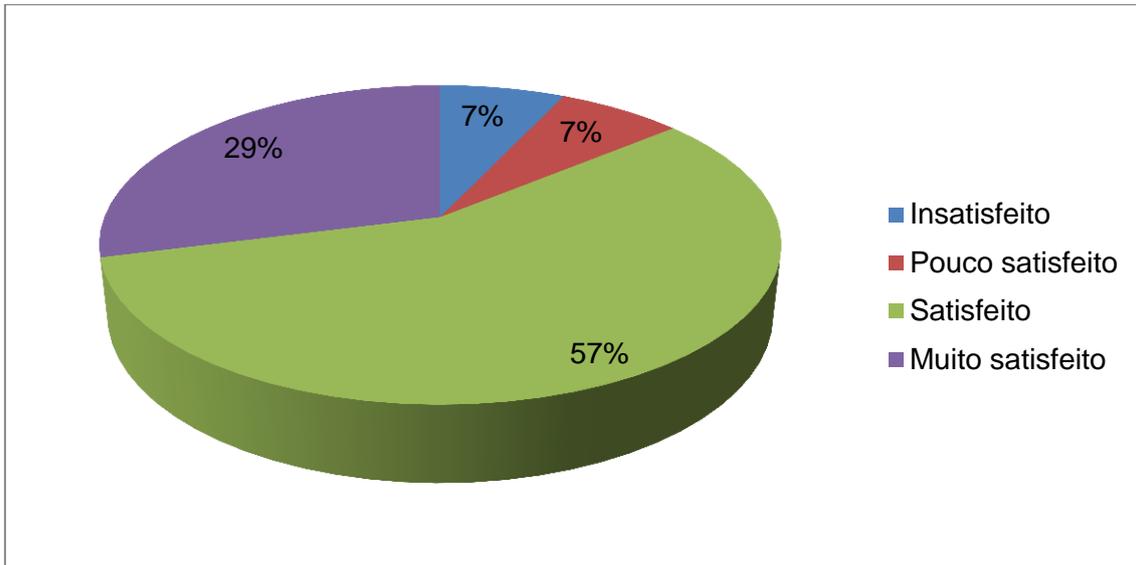
**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Em relação à pergunta sobre o reconhecimento e premiação dos esforços individuais e da equipe, a figura 25 apresenta os seguintes dados, 7% dos colaboradores estão insatisfeitos com o reconhecimento e premiação dos esforços individuais e da equipe, 50% estão pouco satisfeitos, 36% estão satisfeitos e 7% estão muito satisfeitos.

O mercado de trabalho atual está cheio de oportunidades para os trabalhadores qualificados, o que exige que as empresas estejam preparadas para oferecer o que seus funcionários desejam, não apenas um bom salário e condições necessárias, mas principalmente valorização e reconhecimento profissional.

Segundo Gil (2011), o comprometimento dos funcionários deve ser conquistado pela organização através de recompensas que atraiam o interesse destes. Alguns fatores como a realização pessoal e o desejo de ser reconhecido e valorizado, geram motivação ao ser humano. Os motivos são gerados por necessidades individuais, que podem mudar conforme o momento, as pessoas por serem diferentes entre si, interagem com sua personalidade e motivação de formas distintas, o que torna o processo motivacional mais complexo.

**Figura 26 - Adequação do tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa**



**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Segundo os dados contidos na figura 26, 7% dos funcionários estão insatisfeitos com a adequação de tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa, 7% estão pouco satisfeitos, 57% estão satisfeitos e 29% estão muito satisfeitos.

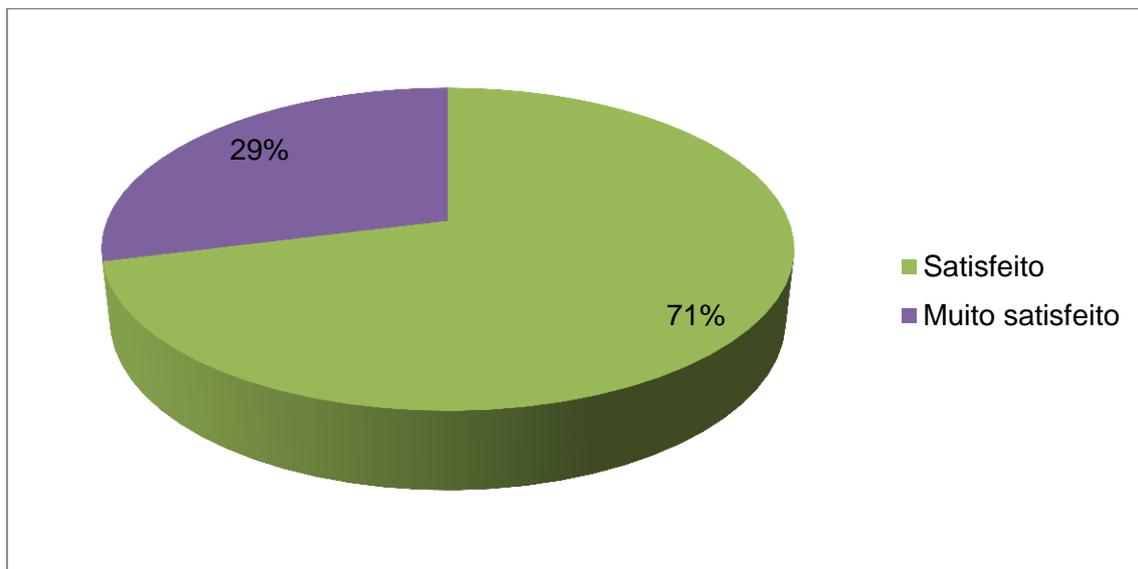
Um bom líder deve saber agir da maneira correta em várias situações que possam surgir, deve ser ético e transparente com as pessoas, sejam clientes ou funcionários. Precisa estar disposto a aprender com os problemas, a adequar seu modo de tratar os indivíduos, saber quais atitudes devem ser tomadas em determinadas situações.

Heller (2001), afirma que para manter pessoas e ter um ambiente de trabalho agradável, é importante que todos tenham um tratamento justo, que os colaboradores tenham reconhecimento pessoal por aquilo que realizam, que tenham participação nas tarefas diárias e liberdade de expor suas ideias aos gestores. Para isso ocorrer da melhor forma possível, é fundamental descobrir pontos fracos e fortes das pessoas, podendo assim delegar responsabilidades que mais se encaixam em cada um.

### 7.7 Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

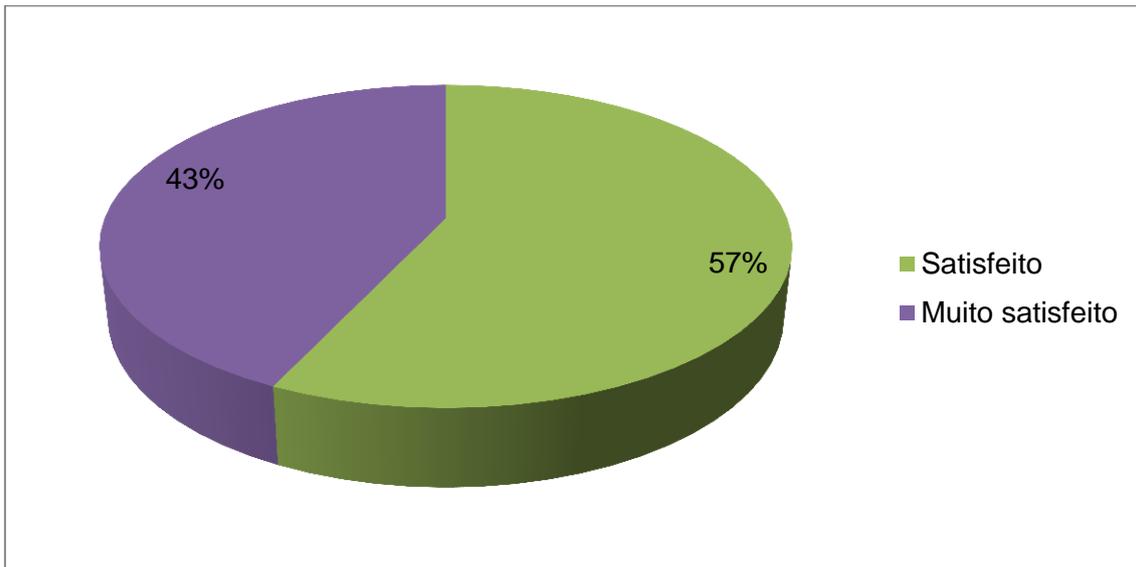
Assegurar a saúde física e psicológica dos colaboradores é essencial para criar um ambiente de trabalho que contribua para o crescimento da produtividade. Além disso, proporciona o aumento da qualidade dos serviços e a motivação e satisfação geral dos indivíduos envolvidos.

**Figura 27 - Equipamentos informáticos disponíveis**



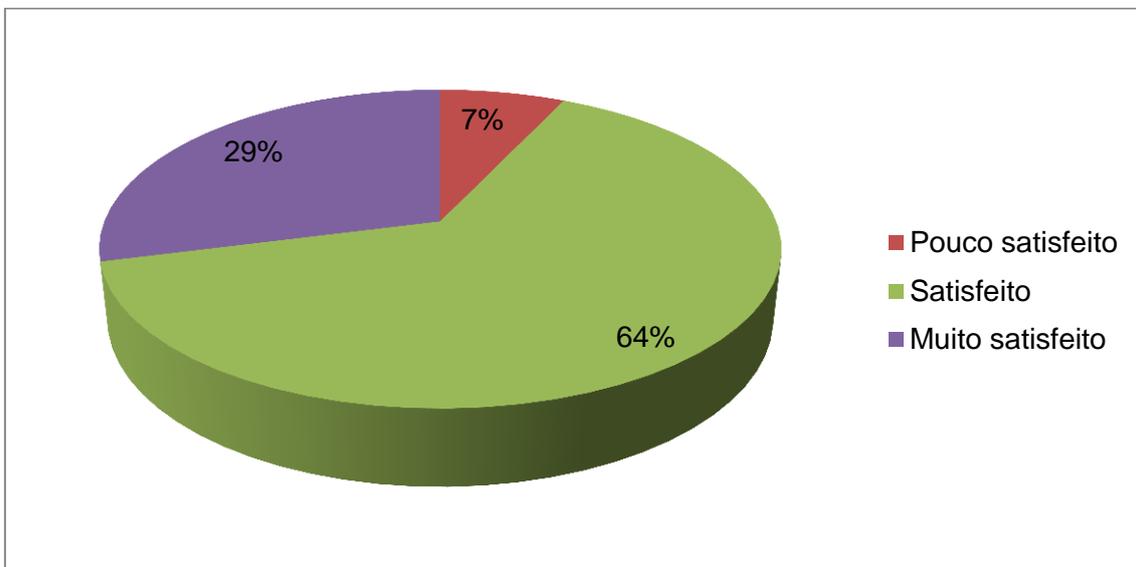
**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Conforme dados da figura 27, 71% dos funcionários estão satisfeitos com os equipamentos informáticos disponíveis e 29% estão muito satisfeitos.

**Figura 28 - Software disponível**

**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Na figura 28, os resultados são referentes ao software disponível, 57% dos colaboradores estão satisfeitos e 43% estão muito satisfeitos.

**Figura 29 - Equipamentos de comunicação disponíveis**

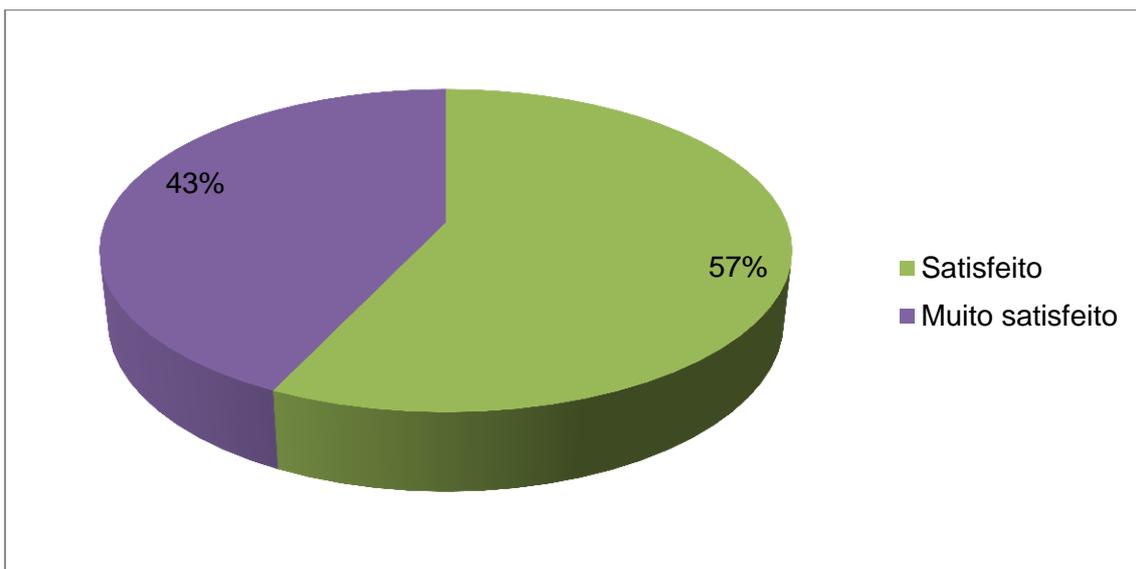
**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

.Observa-se que na figura 29, 7% dos funcionários estão pouco satisfeitos com os equipamentos de comunicação disponíveis, 64% estão satisfeitos e 29% estão muito satisfeitos.

Atualmente, com a crescente globalização e aumento da necessidade de tecnologias cada vez mais sofisticadas, é fundamental procurar por equipamentos de informática, comunicação e software atualizados. Por ser uma prestadora de serviços a empresa estudada depende desses fatores para que o trabalho final seja de qualidade, com informações bem apuradas e confiáveis.

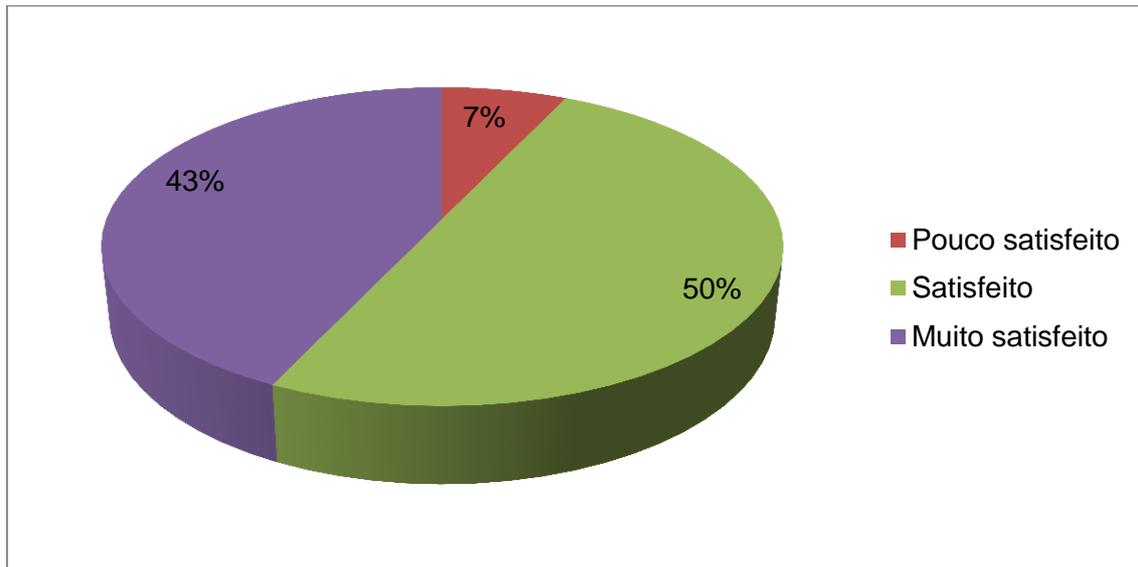
Segundo Beal (2009), a tecnologia da informação enriquece o processo organizacional, auxiliando na otimização das atividades ao facilitar a comunicação e melhorar o processo decisório, pois as informações tornam-se mais eficientes e eficazes, chegando ao gestor com mais rapidez e precisão. A organização deve identificar a maneira mais adequada para utilizar o conhecimento adquirido, pois faz parte de seu patrimônio e agrega valor a empresa e a seus funcionários.

**Figura 30 - Condições de higiene**



**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Observam-se na figura 30, os dados sobre a satisfação dos colaboradores com as condições de higiene, 57% dos funcionários estão satisfeitos e 43% estão muito satisfeitos.

**Figura 31 - Condições de segurança**

**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Na figura 31, em relação às condições de segurança, 7% dos colaboradores estão pouco satisfeitos, 50% estão satisfeitos e 43% estão muito satisfeitos.

Higiene e segurança são pontos que estão relacionados, pois juntos garantem condições pessoais e materiais de trabalho capazes de proporcionar condições saudáveis para o trabalhador. A higiene corresponde aos procedimentos que garantem a integridade física e psicológica do funcionário e a segurança são as medidas para prevenir acidentes, toda e qualquer empresa deve oferecer isso a seus colaboradores. O escritório de contabilidade está localizado em um prédio com excelentes condições estruturais e de segurança, respeitando as normas regulamentadoras referentes a esse assunto.

Para Chiavenato (2014), a organização ideal para trabalhar é aquela que busca aplicar, captar e manter corretamente, todos os recursos humanos, abordando questões como a saúde, a higiene e a segurança no trabalho. Com isso, torna-se necessário que as organizações definam políticas de prevenção a acidentes de trabalho, estimulem e orientem a utilização de equipamentos de segurança, além de oferecer condições mínimas de trabalho, proteção e higiene, garantindo que não ocorra nenhum incidente e eventualidade, e que os colaboradores possam efetuar suas atividades com confiança.

Conforme Marras (2011), a prevenção de acidentes no trabalho, tem o objetivo de conscientizar o funcionário e oferecer proteção à sua vida e de seus

demais colegas de trabalho, por meio de estratégias planejadas e ações seguras, refletindo sobre as condições inapropriadas, que podem provocar acidentes ou riscos à saúde. Portanto, é importante a preocupação da organização em relação à segurança de seus colaboradores, o que auxilia no processo de motivação deles.

## 8 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Após a análise das informações retiradas dos questionários respondidos pelos 14 funcionários e das entrevistas realizadas com os três gestores da empresa, o capítulo traz a apresentação de sugestões dos pontos que mais resultaram em insatisfação.

É evidente que um funcionário motivado e empenhado trará melhores resultados para a empresa em que trabalha, para motivá-lo é indispensável que os gestores reconheçam seus esforços, sejam individuais ou quando trabalha em equipe, além disso, torna-se fundamental recompensá-lo por isso. Os funcionários questionados estão pouco satisfeitos com o reconhecimento e recompensa que recebem atualmente, tanto os gestores como os chefes de setores não estão conseguindo atender a esse requisito.

O sucesso de uma empresa depende diretamente de como seus funcionários estão sentindo-se, indivíduos desmotivados não vão empenhar-se em trabalhar cada vez mais e crescer profissionalmente na organização. Os gestores devem, com urgência, buscar comunicar-se com os chefes de setores e mudar a política de reconhecimento e recompensa existente, é fundamental fazer com que os colaboradores sintam-se importantes no processo produtivo.

Os funcionários passam a maior parte do dia no escritório de contabilidade, restando poucas horas para ficar com a família e resolver os problemas que possam surgir. Há funcionárias que são mães e precisam sair no horário de trabalho para resolver assuntos relacionados aos filhos, algumas vezes, quando as crianças ficam doentes e não tem com quem ficar, as mulheres precisam ausentar-se do trabalho para cuidá-las.

A família é base importante para qualquer pessoa, é necessário que ocorra um acordo entre a empresa e o funcionário, para que nenhuma parte saia prejudicada em relação a assuntos pessoais que precisam ser resolvidos no horário de trabalho. Um ponto positivo já existente nessa relação é a possibilidade do funcionário recuperar o tempo perdido aos sábados, não precisando haver desconto do salário.

Um funcionário motivado, sempre procura melhorar seu desempenho, com isso, espera oportunidades para desenvolver novas competências e habilidades, e conseqüentemente, procura ser reconhecido e receber promoção. No escritório de

contabilidade, os funcionários estão insatisfeitos com esse aspecto, pois as promoções pouco ocorrem e há poucas oportunidades de crescimento.

Os gestores, em conjunto com os chefes de setores, principalmente de recursos humanos, precisam buscar melhorar esse ponto fundamental no processo de motivação dos colaboradores. Reconhecer um funcionário com potencial e auxiliá-lo em seu crescimento profissional é essencial para que a empresa também possa crescer.

Com o passar dos anos, as principais mudanças no mundo da contabilidade estão associadas às mudanças de legislação. O que fez com que os escritórios de contabilidade precisassem adaptar-se rapidamente as novas exigências digitais. Porém, os funcionários da empresa estudada, estão insatisfeitos com o oferecimento de novos métodos de trabalho, há poucos cursos e treinamentos oferecidos atualmente.

É fundamental que os gestores entendam a importância do investimento em conhecimento e aprendizagem aos funcionários. Os colaboradores necessitam de uma boa base de estudos para conseguir atualizar-se frente às mudanças constantes que ocorrem na contabilidade, principalmente no setor fiscal, onde leis são criadas e modificadas com bastante frequência.

Um gestor também precisa ser líder, e deve agir adequadamente em cada situação que pode vir a surgir, além de tratar bem os funcionários, cliente, a sociedade em geral. Em relação a esse aspecto, os funcionários estão insatisfeitos, pois notam tratamento diferenciado entre os colaboradores e os gestores nem sempre lidam bem com os problemas que encontram no cotidiano da empresa.

Nas perguntas relacionadas à como os gestores estão exercendo sua liderança, houve bastante descontentamento dos funcionários. Liderar é ter a capacidade de transformar visão em realidade. Um bom líder faz com que seus liderados sintam-se seguros, incentivando-os a expressarem suas opiniões. É fundamental comunicar as expectativas e valores da organização para os funcionários, resultando no esclarecimento das dúvidas que possam surgir ao longo do processo produtivo.

O primeiro passo para reverter essa insatisfação dos funcionários quanto a liderança praticada, é buscar entender os principais pontos que os colaboradores não concordam. A comunicação entre as partes é importante para a solução de

quaisquer problemas que surgem ao longo dos dias, além da possibilidade de aproximação e aprimoramento da relação.

A fim de buscar soluções para os problemas encontrados, foi utilizado a ferramenta 5W2H, que detalha em passos as ações que podem ser realizadas para reverter a insatisfação dos colaboradores.

### Quadro 1 - Reconhecimento e recompensa dos esforços

O que? (What?)	Reconhecimento e recompensa dos esforços individuais e em grupo dos funcionários.
Quem? (Who?)	Gestores e chefes de setores.
Onde? (Where?)	Sala de reunião da empresa.
Quando? (When?)	A cada duas semanas.
Por quê (Why?)	Conscientizar os chefes de setores e os gestores de como é importante motivar os funcionários através do reconhecimento dos seus esforços.
Como? (How?)	Através de reunião, com diálogo e apresentação de dados de pesquisas já realizadas sobre esse assunto.
Quanto? (How much?)	Sem custo.

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

### Quadro 2 - Conciliação do trabalho com a vida familiar

O que? (What?)	Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar.
Quem? (Who?)	Gestores e funcionários.
Onde? (Where?)	Sala de reunião da empresa.
Quando? (When?)	Sempre que necessário.
Por quê (Why?)	Procurar um acordo entre as partes sobre a necessidade ou não da saída do funcionário para resolver seus problemas pessoais.
Como? (How?)	Através de diálogo e apresentação detalhada do problema que surgiu.
Quanto? (How much?)	Sem custo.

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

### Quadro 3 - Oportunidades de promoções e do desenvolvimento de novas competências

O que? (What?)	Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências e oportunidades de promoções.
Quem? (Who?)	Gestores e chefes de setores.
Onde? (Where?)	Sala de reunião da empresa.
Quando? (When?)	Mensalmente.
Por quê (Why?)	Buscar alinhar os interesses de gestores e funcionários, a fim de ocorrer um crescimento de todas as partes e reconhecimento do que

	é importante para empresa, o capital humano.
Como? (How?)	Através de reunião, com diálogo e comentários sobre como está o empenho de cada funcionário.
Quanto? (How much?)	Sem custo.

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

#### Quadro 4 - Métodos de trabalho

O que? (What?)	Aprendizagem de novos métodos de trabalho.
Quem? (Who?)	Funcionários.
Onde? (Where?)	Sala de cada setor.
Quando? (When?)	Mensalmente.
Por quê (Why?)	Proporcionar conhecimento sobre assuntos específicos de cada setor.
Como? (How?)	Através de cursos e treinamentos.
Quanto? (How much?)	A definir, o valor irá variar conforme o assunto do curso ou treinamento contratado.

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

#### Quadro 5 - Adequação do tratamento pelos líderes

O que? (What?)	Tratamento adequado dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.
Quem? (Who?)	Gestores e chefes de setores.
Onde? (Where?)	Sala de reunião da empresa.
Quando? (When?)	A cada duas semanas.
Por quê (Why?)	Entrar em consenso sobre quais atitudes precisam ser tomadas para aprimorar o tratamento praticado atualmente.
Como? (How?)	Através de reunião, com diálogo e apresentação de situações vivenciadas e quais pontos podem ser mudados.
Quanto? (How much?)	Sem custo.

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

#### Quadro 6 - Estilo de liderança

O que? (What?)	Eficiência do estilo de liderança.
Quem? (Who?)	Gestores e funcionários de cada setor.
Onde? (Where?)	Sala de reunião da empresa.
Quando? (When?)	Mensalmente.
Por quê (Why?)	Debater os principais pontos sobre a liderança atual, que não estão agradando os colaboradores.
Como? (How?)	Através de reunião, diálogo e apresentação de aspectos que podem ser mudados.
Quanto? (How much?)	Sem custo.

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o intuito de realizar um estudo detalhado sobre como é essencial a motivação dos funcionários em uma empresa prestadora de serviços. Demonstrando a importância de contar com colaboradores satisfeitos e motivados, que por consequência, realizam um trabalho de mais qualidade e ajudam o crescimento da organização como um todo. As informações foram obtidas através da realização de questionários com os funcionários e entrevistas com os gestores, além da observação da pesquisadora sobre os processos motivacionais existentes na organização.

O objetivo geral do trabalho foi analisar a satisfação dos funcionários do escritório de contabilidade P R Centro Serra Contabilidade e como esta reflete na motivação deles. Pode-se notar que o propósito foi alcançado, pois foram levantadas diversas informações sobre os pontos mais satisfatórios e insatisfatórios e sua influência direta no processo motivacional dos colaboradores da organização.

O primeiro objetivo específico foi verificar a percepção dos gestores sobre a satisfação e a motivação dos funcionários. Nas entrevistas realizadas com os gestores, pode-se perceber que eles acreditam que as condições financeiras da empresa limitam bastante o oferecimento de melhores benefícios como recompensa pelo reconhecimento do trabalho apresentado pelos funcionários. Além disso, conclui-se que na visão deles, oferecer condições físicas de trabalho é importante para que o colaborador sinta-se motivado para melhorar seu desempenho.

O segundo objetivo específico foi compreender a satisfação dos funcionários em relação aos aspectos do ambiente interno da organização. Através dos questionários respondidos pelos 14 funcionários, tornou-se possível perceber que alguns pontos estão gerando insatisfação e desconforto nos colaboradores, o que acaba gerando desmotivação e comprometendo o desempenho de cada um.

O terceiro objetivo específico foi identificar pontos de motivação e desmotivação na percepção dos funcionários. Com as informações obtidas através dos questionamentos realizados, foi possível concluir que atualmente o que motiva os colaboradores da empresa estudada é a imagem da organização, a relação com os clientes, os equipamentos de informática e software disponíveis, e as condições de higiene. Os fatores que mais geraram descontentamento foram o estilo de liderança exercido, a falta de oportunidades de crescimento e reconhecimento.

Referindo-se a satisfação dos colaboradores com a organização, 57% encontram-se muito satisfeitos em relação à imagem da empresa, 36% estão muito satisfeitos com o relacionamento do escritório de contabilidade com os clientes, 71% estão satisfeitos com os equipamentos de informática disponíveis, 43% encontram-se muito satisfeitos com o software disponível e com as condições de higiene oferecidas.

Analisando os percentuais acima, e as respostas coletadas nos questionários realizados com os colaboradores, percebe-se que os principais pontos que os motivam atualmente estão relacionados com a estrutura física do prédio onde a empresa está instalada, os equipamentos contidos nas salas e como a organização é vista pela sociedade em geral e pelos seus clientes. Trabalhar em uma empresa reconhecida pelo trabalho realizado com certeza gera satisfação em seus colaboradores e os estimula a querer fazer parte do seu sucesso.

Em relação à satisfação com a gestão e as condições de trabalho houve vários percentuais que chamaram atenção, 36% dos colaboradores estão pouco satisfeitos e 14% estão insatisfeitos com a forma como a organização recompensa os esforços individuais, 21% estão pouco satisfeitos com a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar assuntos pessoais, 29% estão pouco satisfeitos com as oportunidades de desenvolver novas competências e 50% encontram-se pouco satisfeitos com a oportunidade de promoções.

No que diz respeito à motivação dos funcionários e ao estilo de liderança atual, 28% dos colaboradores estão pouco satisfeitos com a aprendizagem de novos métodos de trabalho, 14% encontram-se pouco satisfeitos com o desenvolvimento de trabalho em equipe, 14% dos funcionários estão pouco satisfeitos com a aceitação de críticas construtivas por parte do líder e o mesmo percentual está pouco satisfeito com a falta de delegação de competências e responsabilidades, 50% encontram-se pouco satisfeitos e 7% estão insatisfeitos com o reconhecimento e premiação dos esforços individuais e das equipes pelo líder.

Com base nos dados dos parágrafos anteriores, conclui-se que há muitos aspectos que precisam ser melhorados, pois afetam diretamente o nível de motivação dos colaboradores. A gestão de pessoas deve ser tratada com bastante seriedade, principalmente em relação à valorização dos funcionários, aliado a isso, deve haver uma liderança de qualidade, um bom líder pode levar a empresa ao

sucesso se souber motivar sua equipe, mas precisa de muito empenho e perseverança.

Tendo em vista os aspectos que foram observados e estudados, este trabalho trouxe contribuições positivas sobre o assunto central da pesquisa, demonstrando e comprovando o quão importante é proporcionar um bom ambiente de trabalho para os funcionários, a fim de motivá-los e encorajá-los na busca de seu crescimento pessoal e profissional. Além de ser uma ferramenta importante para a organização, auxiliando-a no seu processo de valorização dos colaboradores e conseqüentemente, no seu crescimento.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. *Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAUJO, Luis César G. *Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BALDUCCI, D.; KANAANE, R. *Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia*. Boletim Academia Paulista de Psicologia - Ano XXVII, nº 2, 2007, p. 133-147.
- BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEAL, Adriana. *O sistema de informação como estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- \_\_\_\_\_. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. *Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa*. Série: ciências sociais aplicadas, Santa Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em: <<http://sites.unifra.br/Portals/36/Sociais/2009/04%20RECRUTAMENTO%20E%20SELE%C3%87%C3%83O%20DE%20PESSOAL...pdf>> Acesso em: 10 set. 2018.
- CLEIN, Claudelir; TOLEDO, Milka Inês K. de; OLIVEIRA, Lindomar S. de. *Qualificação e Capacitação: investir no capital humano como forma de crescimento e vantagem competitiva*. 2013.

DEMO, Gisela. *Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUARTE, J. ; BARROS, A.; *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva*. São Paulo: Atlas, 2009.

FONSECA, João José Saraiva. *Metodologia da Pesquisa Científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, André Luís Policani; SOUZA, Rennata Guarino Bastos de. *Um modelo da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas*. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2008, Niterói,RJ. Disponível em: <[http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais\\_cneg4/T7\\_0049\\_0109.pdf](http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0049_0109.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2019.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KNECHTEL, Maria do Rosário. *Metodologia da Pesquisa em Educação: uma abordagem teórico-prática dialogada*. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEGON, Letícia Fantinato. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

OLIVEIRA, J.C. Pinto de. *Análise dos Níveis de Motivação de Funcionários no Trabalho: estudo de caso em uma empresa do ramo siderúrgico*. Revista Eletrônica Gestão & Saúde, v. 6, 2015.

PENNA, Antônio Gomes. *Introdução à Motivação e Emoção*. São Paulo: Imago, 2002.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, F.; PECI, A. *Administração*: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. *Estudo de caso*: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**APÊNDICE A – Entrevista com os gestores da empresa**

**1. Qual a preocupação da empresa com a motivação dos colaboradores?**

---

---

---

---

---

**2. O que a empresa faz para despertar a motivação nos colaboradores?**

---

---

---

---

---

**3. Em sua opinião, a organização exerce corretamente o processo de reconhecimento dos esforços dos funcionários? Justifique.**

---

---

---

---

---

**4. Você como um dos gestores da empresa, acredita que manter o funcionário bem informado sobre os acontecimentos relacionados aos processos da empresa é importante? Justifique.**

---

---

---

---

---

**5. A empresa oferece oportunidades de encontros para os funcionários fora do horário de trabalho? Quais os aspectos positivos ou negativos que esses encontros geram?**

---

---

---

---

---

## ANEXO A – Questionário sobre avaliação da motivação

### 1. Satisfação global dos colaboradores com a organização

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Imagem da organização					
Relacionamento da organização com os clientes					
Forma como a organização gere os conflitos de interesses					
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria					
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores					

### 2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados					
Forma como a organização recompensa os esforços individuais					
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo					

### 3. Satisfação com as condições de trabalho

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Horário de trabalho					
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais					
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos					

relacionados com a saúde					
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais					
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção					
Política de gestão de recursos humanos existente na organização					

#### 4. Motivação dos funcionários

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Aprendizagem de novos métodos de trabalho					
Desenvolver trabalho em equipe					

#### 5. Satisfação com o estilo de liderança

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Liderança através do exemplo					
Demonstração de empenho no processo de mudança					
Aceitação de críticas construtivas					
Delegar competências e responsabilidades					
Estímulo à iniciativa das pessoas					
Reconhecimento e premiação dos esforços individuais e das equipes					
Adequação do tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa					

## 6. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Equipamentos informáticos disponíveis					
Software disponível					
Equipamentos de comunicação disponíveis					
Condições de higiene					
Condições de segurança					