

ESTUDO DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DE UMA ENTIDADE DE SAÚDE

Angélica Chitolina¹
Kelin Zorzo²
Rochelli Colossi Ziembowicz³

RESUMO

O presente artigo tem como tema o estudo da motivação no ambiente de trabalho e como problema a falta de motivação no desempenho das funções dos funcionários de uma entidade de saúde com razão social Associação Hospitalar Tucunduva e Novo Machado, localizada na cidade de Tucunduva, RS. A base teórica da pesquisa foi realizada por meio do método bibliográfico, que concentrou-se em teorias sobre Gestão de Pessoas e Motivação. O estudo é caracterizado como pesquisa aplicada, com abordagem quantitativa e qualitativa, descritiva e bibliográfica, tendo seus objetivos desenvolvidos de forma descritiva. Os dados foram coletados através de uma pesquisa realizada na empresa com o gestor e seus funcionários. É possível perceber que a organização possui um bom relacionamento entre gestor e funcionário, e as práticas de motivação. Porém na questão de desenvolvimento de pessoal, não há investimento por parte da empresa somente incentivo.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos – Práticas de Motivação – Hospital.

ABSTRACT

The present article has as its theme the study of the motivation in the work environment and as a problem the lack of motivation in the performance of the functions of the employees of a health entity with social reason Hospital Association Tucunduva and Novo Machado, located in the city of Tucunduva, RS. The theoretical basis of the research was made through the bibliographic method, which focused on theories on People Management and Motivation. The study is characterized as applied research, with quantitative and qualitative approach, descriptive and bibliographical, having its objectives developed in a descriptive way. The data were collected through a survey conducted in the company with the manager and his

¹ Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos - 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. Angélica_chitoo@hotmail.com

² Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos - 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. Kelinzorzo@hotmail.com

³ Mestre em Docência Universitária (UTN/Argentina) Especialista em Psicopedagogia Institucional. Professora do curso de Gestão de Recursos Humanos. Faculdades Integradas Machado de Assis. rochelli@fema.com.br

employees. It is possible to perceive that the organization has a good relationship between manager and employee, and the practices of motivation. But on the issue of staff development, there is no investment on the part of the company only incentive.

Keywords: Human Resource Management - Motivation Practices - Hospital.

INTRODUÇÃO

Para que uma empresa seja bem vista no mercado de trabalho é necessário que ela se destaque, o que em geral, acontece quando ela apresenta alguns diferenciais, tais como: boa remuneração, desenvolvimento profissional, treinamentos, assim como o reconhecimento de seus funcionários. Com isso, as tarefas serão melhor desempenhas e os resultados mais eficazes.

É muito importante que a instituição desenvolva formas que beneficiem seus funcionários, tendo um ambiente de trabalho harmonioso onde seus colaboradores se sintam felizes em estar todos os dias, dessa forma ficarão mais tranquilos para desempenhar suas funções com maior responsabilidade e eficácia.

No passado v, o departamento pessoal era visto como um custo para a empresa, pois não proporcionava retorno de conhecimentos e melhorias. Hoje, o departamento de Recursos Humanos de uma empresa é considerado também como um espaço para investimento em seus colaboradores, assim como para o desenvolvimento profissional e pessoal dos mesmos.

Sendo assim, o objetivo geral que orientou a pesquisa foi a compreensão dos fatores que influenciam na motivação no ambiente de trabalho e sua relação com as práticas de gestão de pessoas adotadas na Sociedade Hospitalar Tucunduva e Novo Machado.

O desenvolvimento desta pesquisa, portanto, voltou-se ao estudo da motivação no ambiente de trabalho, tendo como problema os fatores que influenciam na motivação dos colaboradores na Sociedade Hospitalar Tucunduva e Novo Machado.

Conhecer a organização, no que diz respeito a gestão de pessoas e as ações desenvolvidas relacionadas à motivação no trabalho e as práticas utilizadas é o ponto inicial do estudo, por isso, realizou-se uma pesquisa através de um questionário com os funcionários, e outro com o gestor da empresa hospitalar para verificar quais os elementos utilizados para a motivação no ambiente de trabalho.

A seguir será apresentado os principais pontos do referencial teórico sobre gestão de pessoas, os processos de gestão, cultura organizacional e ainda algumas teorias da motivação

1. REFERENCIAL TEORICO

O referencial teórico apresenta algumas ideias de autores conceituados que possibilitaram a construção do estudo de caso e, por sua vez, serviram de base para a elaboração das análises. Desenvolver os assuntos ligados à gestão de pessoas e aos seus processos, e também às práticas de motivação são as principais diretrizes da pesquisa.

1.1 GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de gestão de pessoas refere-se aos processos que envolvem a gestão da organização e dos colaboradores que nela estão inseridos, possibilitando compreender as necessidades tanto da empresa, quanto das pessoas. Sendo assim, compreender em que consiste uma eficaz gestão de pessoas, possibilita o estabelecimento de estratégias e a tomada de decisões que tornem o ambiente mais agradável, já que, boa parte da vida de uma pessoa é dedicada ao seu trabalho, e, justamente por isso, é de grande importância o estabelecimento de um ambiente favorável à motivação dos colaboradores, o que irá repercutir diretamente no crescimento da organização (CHIAVENATO, 2010).

Os colaboradores passam muitas horas trabalhando na empresa, isso os consome muito tempo e esforço para conseguir alcançar seus objetivos pessoais e profissionais. E para a empresa é fundamental o trabalho das pessoas que ali estão, uma precisa da outra para obter o sucesso desejado (CHIAVENATO, 2010).

Lacombe relata que cada pessoa tem um estilo diferente de gestão, dessa forma, à cada ocasião necessita-se de um método diferente para obter melhores resultados. Por isso que assumir uma posição diferente, é dever do administrador, identificando o estilo de gestão adequado para a situação (LACOMBE, 2011).

Segundo Fischer, gestão de pessoas são práticas que a empresa utiliza para criar um bom ambiente de trabalho entre todas as pessoas da empresa e consequentemente mantendo seus funcionários motivados para que assim possam

realizar um excelente trabalho, proporcionando realização pessoal e melhores resultados para a instituição (FISCHER, 2009).

Lacombe concorda e enfatiza que o chefe não motiva seus colaboradores, mas pode lhe oferecer condições para que ele sinta-se motivado, porém nem sempre o fator motivacional está ligado ao ambiente de trabalho (LACOMBE, 2011).

Dentre os inúmeros estímulos que um gestor pode utilizar, Vergara relata alguns consideráveis:

- a) Desafiar o colaborador a atingir sua excelência;
- b) Exercitar a autoestima e o orgulho pelo trabalho realizado;
- c) Diferencia as recompensas individuais e grupais quando reconhecer o esforço dedicado;
- d) Elogiar, encorajar e apostar em seus funcionários;
- e) Aceitar que todos um dia erram, mas também incentivar o aprendizado com os mesmos;
- f) Aprender a respeitar o tempo de cada indivíduo, pois sempre terá alguém mais ágil ou mais lento do que os demais;
- g) Ensinar pelo exemplo, pois um gestor, querendo ou não, é um mestre dentro da empresa interligando-se altamente na necessidade do poder e na baixa necessidade de aflição, tudo isso conectado ao sucesso gerencial (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Conforme os estímulos citados, a orientação de Fischer é no sentido de que a gestão de pessoas é um agrupamento de estratégias e processos de gestão que servem para gerenciar a conduta dos colaboradores em seu ambiente de trabalho (FISCHER, 2002).

Ainda na mesma ideia, Chiavenato ressalta que as pessoas estabelecem o principal papel da empresa, sendo que qualquer empresa pode ser bem sucedida, desde que prospere e otimize a gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Lacombe:

É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que tem outros vínculos além daqueles que mantem com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes. (LACOMBE, 2011, p. 18).

Após uma análise das teorias, pode-se entender a grande importância de ter um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam motivadas para realizar suas funções. Parte desse processo é influenciada pelo gestor da empresa, pois ele sabe a importância que a motivação tem para cada indivíduo que ali trabalha, por isso, a importância de valorizar seu capital humano.

As empresas de hoje tem, cada vez mais, reconhecido a necessidade de colocar as pessoas em primeiro lugar, pois, se estão motivadas realizam um bom trabalho e se propõe a buscar novos conhecimentos para contribuir com os negócios da empresa. Desta forma, aumenta a produtividade, a lucratividade e se efetiva o sucesso profissional das pessoas e da empresa. Outro ponto significativo em manter seus colaboradores motivados é que se eles estão satisfeitos em seu trabalho, a empresa corre menos risco de perder seu profissional para uma empresa concorrente, deixando assim de crescer junto com o funcionário.

1.1.1 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Todos os processos de gestão de pessoas são importantes dentro das organizações, pois é através deles que os trabalhadores mantêm-se focados em suas funções e responsabilidades e em busca de realização pessoal e profissional.

Chiavenato relata que para alcançar os objetivos da Gestão de Pessoas, necessita-se tratar as pessoas como parte importante dentro do ambiente de trabalho, como fornecedoras de conhecimentos e ideias inovadoras. A gestão de pessoas pode ser compreendida, então, a partir dos seguintes processos: processo de agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Para Lambombe o processo de agregar serve para adicionar novas pessoas à organização e incluem o recrutamento e seleção, podendo ser chamado também de processos de previsão ou de suprimento de pessoas (LACOMBE, 2010).

Chiavenato ainda relata que os processos de aplicar pessoas:

São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho (CHIAVENATO, 2010, p. 16).

De acordo com Chiavenato o processo de recompensar, serve de incentivo e satisfaz as necessidades individuais. São recompensas, benefícios, salário, entre outros (CHIAVENATO, 2010).

Lacombe concorda afirmando que os trabalhadores necessitam de remuneração e é papel da empresa proporcionar reconhecimento pelas suas atividades, mantendo-os motivados para cumprir melhor seu trabalho. (LACOMBE, 2004).

O desenvolvimento de pessoal é definido, conforme Dessler, como a soma dos procedimentos que a organização utiliza para o crescimento de seus colaboradores. Os programas de treinamento servem para o processo de mudança, comunicação, desenvolvimento de carreiras, gestão de competência entre outros (DESSLER, 2003).

Já os processos de desenvolver pessoas, conforme Robbins, além de estimular a realização pessoal, servem como aperfeiçoamento para a empresa, assim como para a melhoria do bem estar de seus funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Chiavenato ressalta ainda que estes,

São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância (CHIAVENATO, 2010, p. 16).

Chiavenato ressalta ainda que os processos não têm o intuito de fiscalizar, mas sim de desenvolvimento do autocontrole dos colaboradores em relação as metas que devem ser alcançadas, autorizando o acompanhamento da execução das atividades e resultados do funcionário (CHIAVENATO, 2010).

Ainda de acordo com Robbins, as mudanças tecnológicas para aumento da capacidade de produção estão cada vez mais intensas, requerendo de seus colaboradores constantes qualificações. É fundamental atualizar-se regularmente, para aumentar as qualificações. O melhor seria, se os colaboradores e gestores tivessem treinamentos constantes para aprimorar e desenvolverem sua gestão (ROBBINS, 2000).

Na visão de Lacombe e Heilborn as organizações são capazes de treinar seus funcionários, por meio de seleção de candidatos, pelo aperfeiçoamento e desempenho no cumprimento de valores mais imprescindíveis da empresa (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Lacombe enfatiza que as condições de um bom ambiente de trabalho, onde os colaboradores possam trabalhar e efetuar suas tarefas de forma eficaz, atingindo os seus objetivos e os da organização, devem ser prioridade para um bom gestor, ele ainda deve deixar claro a cultura da empresa para que o trabalhador saiba o que deve levar em consideração em relação a ela. Neste aspecto é que se pode dizer que o clima organizacional reflete na motivação e qualidade da execução das atividades, no relacionamento entre colegas, no melhor interesse pelo trabalho, entre outros (LACOMBE, 2011).

No entendimento de Robbins, a cultura organizacional não é apenas um conjunto de valores, e sim a designação de personalidade de seus colaboradores. São delimitadas como rígidas, sinceras, amigáveis ou conservadoras, em que os aspectos implicam e comandam o comportamento dos funcionários (ROBBINS, 2009).

Sobre o processo de manter pessoas Chiavenato afirma que é utilizado para criar condições psicológicas de satisfação para as atividades dentro da empresa, incluindo administração da cultura organizacional, clima, disciplina, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Chiavenato, Robbins relata que o processo de monitorar pessoas é útil para acompanhar as atividades do dia-a-dia, tornando possível visualizar com mais clareza seus erros e acertos, incluindo neste processo os bancos de dados e sistemas de informações gerenciais. Estes, por sua vez, auxiliam aos gestores na tomada de decisão a respeito dos seus colaboradores e de seu trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Fischer, Dutra e Amorim consideram que o que diferencia as empresas é a qualidade de seus recursos humanos e a forma como as competências de cada um são exploradas. Logo, as pessoas e as empresas buscam se aprimorar cada vez mais para responder de maneira adequada às exigências do mercado interno, garantindo a qualidade e a competitividade das empresas (FISCHER, DUTRA e AMORIM, 2009).

No mesmo pensamento dos autores, o fato que diferencia as organizações é a qualidade da gestão de pessoas e o método que as competências são executadas e exploradas. O aprimoramento para responder de forma adequada as exigências é o fator que as pessoas e as organizações mais estão buscando para garantir a competitividade das empresas (FISCHER, DUTRA e AMORIM, 2009).

A harmonia entre os processos é de grande importância para proporcionar maiores resultados. Cabe ao gestor, portanto, estar atento às mudanças dentro da organização, para que possa assim, promover novas técnicas para melhoramento da administração de pessoal, pois todas estas ações estão interligadas e devem ser desenvolvidas de forma correta.

1.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Dentre as diversas teorias que definem o conceito de motivação, serão apresentadas a seguir as teorias de Maslow, Herzberg e Vitor Vroom, consideradas importantes para a compreensão do tema desta pesquisa.

As teorias da motivação servem como influência motivacional no ambiente de trabalho. As primeiras delas foram baseadas no desenvolvimento das teorias contemporâneas e ainda servem como modelos para gestores descobrirem qual é a motivação dos colaboradores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

De acordo com Marras, a teoria de Maslow sobre a motivação demonstra a importância da satisfação das necessidades dos funcionários. Ele destaca que as pessoas possuem necessidades fisiológicas (de sobrevivência), de segurança, de proteção contra ameaças, assim como necessidades de estima e auto realização (MARRAS, 2011).



Ilustração 1: A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow
Fonte: Adaptada de CHIAVENATO, 2009, p. 125.

A ilustração acima, mostra de forma clara e objetiva a teoria de Maslow, desde suas necessidades básicas como alimento e necessidades fisiológicas, até as necessidades de auto realização que nada mais é quando a pessoa se sente altamente motivada para o desempenho de suas funções no ambiente de trabalho.

Outra teoria importante é a de Herzberg, que Vergara relata que existem dois fatores nas organizações, sendo eles os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos são aqueles que estão no ambiente da organização, como salário, e relacionamento com colegas, relacionamento entre chefia e colaborador, entre outros. Já os fatores motivacionais são os ligados a reconhecimento, porém com a ausência desses fatores, a insatisfação por parte dos funcionários começa a surgir (VERGARA, 2012).

Marras afirma que o professor Frederick Herzberg, foi a pessoa que mais destacou a importância da motivação no ambiente de trabalho, ele diz que o fator motivacional do colaborador é encontrado dentro do ambiente profissional, ele ainda aponta dois fatores, a satisfação e a insatisfação (MARRAS, 2011).

Marras relata ainda, a teoria de Vitor Vroom a qual destaca que o comportamento humano foi criado para alcançar resultados, pois ninguém faz nada sem esperar algo em troca, tende-se olhar para os dois lados e deve ser levado em consideração a recompensa e o que se espera como recompensa (MARRAS, 2011).

Já Lacombe afirma que a qualidade no ambiente de trabalho influencia na motivação do profissional, e que ele realiza as funções com maior ênfase, outros fatores relevantes também estão relacionados com o trabalho, como salário, benefícios, recompensas e satisfação do funcionário (LACOMBE, 2004). Dentre todas as necessidades citadas, a que mais se destaca é a necessidade do colaborador se sentir importante para a empresa, pois o desempenho dos trabalhadores é um fator admirável. Também é importante fornecer ações que os motivem e os façam crescer a cada dia (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Estudando as principais teorias, entende-se que a motivação não pode ser deixada de lado e que algumas ações simples do dia a dia podem mudar o pensamento de um funcionário. É importante que a empresa faça ele se sentir parte dela, e que o trabalho que o mesmo realiza é fundamental para o alcance dos objetivos.

1.3.1 FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO

A motivação é um tipo de estímulo ao funcionários, que tem por finalidade principal, suprir as necessidades de cada indivíduo. Um dos objetivos de um gestor é proporcionar para seus colaboradores condições que levam a terem motivação ao desempenharem suas funções.

Bergamini afirma que não há em uma organização um setor motivacional, para inserir motivação em seus colaboradores. Por sua vez, os gestores são treinados para melhorar as condições motivacionais de seus funcionários. Por isso, é de extrema importância que os gestores saibam dos aperfeiçoamentos de seus funcionários, pois esse diferencial nada mais é do que uma vantagem sobre os demais líderes (BERGAMINI, 2008).

Robbins, Judge e Sobral orientam que a motivação é o principal fator para que as pessoas se esforcem na realização de suas metas e tenham persistência em seus objetivos. As empresas, por sua vez, devem proporcionar práticas que permitam que isso aconteça. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O resultado da interação entre as condições pessoais, a motivação de cada colaborador, e as condições da empresa, é o que se chama clima organizacional. O clima organizacional, segundo Tejada pode ser compreendido pela qualidade do ambiente de trabalho. A influência no comportamento dos funcionários é percebida através do ambiente que convivem, sendo eles relacionados com o grau de motivação que o clima organizacional proporciona (TEJADA, 2013).

Montana e Charnov ainda ressaltam que as condições existentes pelo bom salário, oportunidades de crescimento ou de uma promoção é auxiliada pela motivação, e ainda pode ser mais atraente quando pensado em futuro (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Por sua vez, apesar de o colaborador estar satisfeito com o seu trabalho, ainda pode lhe faltar motivação, isso porque, as organizações somente lhe proporcionam suas necessidades básicas, que não é o mesmo que auto realização, por isso, deve-se ficar atento para implantar mudanças e motivar pessoas (MARRAS, 2011).

Para Robbins, o aconselhado é que o gestor vincule recompensas com o desenvolvimento do colaborador, deixando claro a relação dos dois, para melhor desfrutar de bons resultados (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

No mesmo pensamento, Robbins enfatiza:

Os programas de reconhecimento dos funcionários podem tomar diferentes formatos. Vão desde um espontâneo e privado “muito obrigado” até programas formais explícitos nos quais tipos específicos de comportamento são encorajados e os procedimentos para a conquista do reconhecimento são claramente identificados. (ROBBINS, 2009, p. 68).

Na maioria das vezes, as recompensas que a empresa oferece influenciam na satisfação dos funcionários, pois caso contrário o colaborador não terá o mesmo desempenho funcional (CHIAVENATO, 2010).

Para Vergara, quando os indivíduos sentem-se motivados e acreditam que serão bem avaliados pelo seu desempenho, são levados ao alcance das metas pessoais (VERGARA, 2010).

Vergara ainda revela os estímulos que os gestores devem utilizar:

- 1) Desafiar o funcionário a atingir suas metas;
- 2) Deixar claro o orgulho pelo trabalho realizado;
- 3) Saber diferenciar recompensas individuais das grupais;

- 4) Acreditar em seus funcionários;
- 5) Aceitar seus erros e encorajá-los ao aprendizado;
- 6) Respeitar o tempo de cada colaborador;
- 7) Ensinar dando exemplos;
- 8) Quando necessário, o feedback nunca deve ser em público;
- 9) Liberdade de expressão de sentimento dos colaboradores (VERGARA, 2011)

Todo gestor de Recursos Humanos possui habilidades fundamentais que permitem motivar, capacitar e recompensar seus funcionários. O gestor precisa levar em conta não somente a qualidade de vida no trabalho, mas também na vida pessoal do seu funcionário, tanto na saúde como quanto felicidade do mesmo. Afinal eles dedicam maior tempo de suas vidas a empresa, por isso a importância de fazer com que eles se sintam importantes e com liberdade de expressar suas ideias e sentimentos.

Conforme mencionado, no entendimento de Gil:

Durante muito tempo, ao falar-se em qualidade de vida nas empresas, enfatizava-se principalmente a produção. Hoje fala-se não apenas em qualidade de vida no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados. Isso significa que os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado as suas habilidades e que são tratados como pessoas. Não se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitos, o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal (GIL, 2011, p. 46).

Chiavenato complementa que os benefícios suprem as necessidades individuais que melhoram a vida pessoal, para que possam se desligar das preocupações, e tornar a vida profissional mais produtiva (CHIAVENATO, 2010).

No mundo competitivo de hoje, conseguir pessoas com alta qualificação, com responsabilidades, dedicação e que sejam leal a empresa é cada vez mais difícil.

Por esse motivo trabalhar para que seu colaborador sinta-se motivado é de extrema importância, fazer com ele se sinta importante para a empresa e recompensá-lo é algo que precisa ser levado em consideração pelos gestores, proporcionando esses fatores, o profissional ira desempenhar seu trabalhado com mais eficácia e terá realização profissional e pessoal, trazendo resultados positivos para a organização e para sua vida.

2 METODOLOGIA

É através da metodologia que toda a teoria adquirida se torna prática, tendo como intuito alcançar os objetivos desejados.

A metodologia da pesquisa teve como embasamento as seguintes abordagens: categorização da pesquisa, dados gerados e análise e interpretação dos dados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

A categorização da pesquisa possibilita apresentar como o trabalho foi desenvolvido, quais os métodos adotados e como eles são classificados. Foi desenvolvida a pesquisa bibliográfica para entender melhor sobre as práticas adotadas na realização da motivação, aplicada pois foi disponibilizado material de pesquisa aos funcionários e gestor, qualitativa, quantitativa, descritiva que podemos observar sobre os fatores motivacionais e estudo de caso. Essa é a categorização da pesquisa por que foi percebido a importância que cada uma delas possui para a realização eficiente de um estudo e também por ser as mais adequadas para a realização do presente artigo.

2.2 DADOS GERADOS

A pesquisa teve início no dia 30 de março de 2017 onde as acadêmicas se deslocaram até o local para um estudo bibliográfico sobre o tema, possibilitando melhorar o entendimento sobre motivação no ambiente de trabalho, as práticas que são desenvolvidas para que a motivação faça parte do dia a dia da organização. Em seguida foi realizada um estudo de caso, com uma análise sobre os fatores que geram motivação nos funcionários no ambiente hospitalar, quais as práticas que o gestor usa quando o trabalhador comete um erro, se os trabalhadores sentem-se motivados para realizar suas funções, entre outros.

A Pesquisa aplicada teve o intuito de gerar conhecimento das ações que são utilizadas para que se desenvolva a motivação e quais as práticas que o gestor utiliza. Na pesquisa quantitativa, foi desenvolvido um questionário de forma simples e de fácil entendimento para os colaboradores da organização e gestora, com o intuito

de conhecer as principais praticas que geram motivação no ambiente de trabalho e o que o gestor faz para que seus trabalhadores estejam motivados. A pesquisa qualitativa foi fundamental para analisar várias respostas em uma só pergunta feita aos funcionários da empresa.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o propósito de alcançar dados à presente pesquisa, o questionário foi distribuído aos 30 (trinta) funcionários e ao gestor. No ato da aplicação, grande parte dos funcionários demonstraram interesse em responder as perguntas com o intuito melhoria no ambiente de trabalho, apesar disso, apenas 15 colaboradores efetivamente responderam ao questionário.

Todos os funcionários que responderam ao questionário trabalham na Associação Tucunduva e Novo Machado e cada um deles possui diferentes tarefas e obrigações dentro da empresa. Entre esses, todos estão na organização há mais de um ano.

A fim de responder ao objetivo de identificar os fatores que geram motivação, foi aplicado um questionário para os funcionários e outro para o gestor da organização, os quais estão apresentados nas imagens abaixo. Na sequência estão descritas as análises dos resultados.

PESQUISA COM OS FUNCIONÁRIOS	
01-	Você acredita que estar motivado é importante para a realização do seu trabalho?
02-	O Hospital disponibiliza todas as ferramentas de trabalho necessárias para o desempenho de sua função?
03-	Quando você comete alguma imprudência no trabalho, qual a atitude do seu gestor?
04-	Quais as práticas que a empresa adota para recompensar o bom desempenho de seus funcionários?
05-	Você considera que a empresa em que trabalha investe no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus funcionários?
06-	Dentre os estímulos abaixo, quais você considera que são utilizados pelo seu gestor e que influenciam na sua motivação para o trabalho?
07-	Considerando que a qualidade de vida no trabalho é fundamental para manter as pessoas (em seus empregos), quais dos aspectos abaixo você considera mais importantes para que isso ocorra?

Ilustração 1

Fonte: Produção das pesquisadoras

PESQUISA COM O GESTOR	
01-	Você acredita que motivar os funcionários é importante para a realização do seu trabalho?
02-	O Hospital disponibiliza todas as ferramentas de trabalho necessárias para o desempenho de sua função?
03-	Quando um funcionário comete alguma imprudência no trabalho, qual a sua atitude como gestor?
04-	Quais as práticas que a empresa adota para recompensar o bom desempenho de seus funcionários?
05-	Você considera que a empresa em que trabalha investe no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus funcionários?
06-	Dentre os estímulos, quais você, como gestor considera que são utilizados na influência da motivação dos funcionários para o trabalho?
07-	Considerando que a qualidade de vida no trabalho é fundamental para manter as pessoas (em seus empregos), quais dos aspectos abaixo você considera mais importantes para que isso ocorra?

Ilustração 2

Fonte: Produção das pesquisadoras

Ao serem questionados sobre a importância da motivação para a realização do trabalho, 100% dos funcionários alegam que é de extrema importância estar motivado para realização de suas tarefas, o que também é a opinião do gestor. Frente a isso, Chiavenato destaca que existem diversos fatores que interferem na motivação e que, por sua vez, influenciam na produtividade, sendo que a dedicação ao trabalho sempre será maior quando o colaborador sentir-se motivado (CHIAVENATO, 2009).

A seguinte pergunta foi sobre a disponibilidade de todas as ferramentas necessárias para o trabalho, para a qual 66,67% dos colaboradores responderam que o hospital fornece apenas o necessário para realização dos serviços, enquanto que, 13,33% alegaram que não possuem material suficiente. O gestor, por sua vez, concorda que os materiais disponíveis são apenas o necessário para o desempenho das funções, pois as verbas disponíveis são escassas.

A necessidade de se ter todas as ferramentas de trabalho é uma condicionante para que o ambiente de trabalho seja considerado bom, pois,

conforme Lacombe, um bom ambiente organizacional, onde os funcionários possam desenvolver suas atividades com competência, com o atingimento dos objetivos, é dever de um bom gestor. Nesse ponto, pode-se dizer que o bom ambiente de trabalho é reflexo da motivação e repercute na execução das tarefas com qualidade. (LACOMBE, 2011). Quando questionados sobre a prática de feedbacks, quando um funcionário comete alguma imprudência, 73,33% dos pesquisados e o gestor responderam que o gestor chama para uma conversa individualmente, 20% disseram que o gestor chama a atenção na frente dos demais colegas e 6,67% diz que nenhuma atitude é tomada.

Outra questão foi sobre as práticas de recompensar o bom desempenho dos funcionários, onde 60% alegaram não receber nenhuma recompensa, 20% oferecimento de cursos e treinamentos, 13,33% e o gestor disseram receber feedbacks positivos e 6,67% responderam que a empresa oferece benefícios (plano de saúde, assistência médica...). Robbins enfatiza os processos de reconhecimento aos funcionários podem ser de diferentes métodos, desde um simples “muito obrigado” até o encorajamento à novas conquistas de reconhecimento no ambiente organizacional (ROBBINS, 2009)

Sobre o desenvolvimento de pessoal, foi perguntado aos colaboradores se a empresa investe em seus funcionários e 53,33% das respostas foram positivas e 46,67% negaram receber qualquer tipo de investimento profissional. O gestor afirma que há incentivo, porém não há auxílio financeiro para despesas e custos para realizar treinamentos e investimentos na qualificação pessoal e profissional dos colaboradores. Chiavenato afirma que o processo de desenvolver pessoas, nada mais é do que procedimentos de capacitação e desenvolvimento pessoal, envolvendo treinamentos e aprendizagem (CHIAVENATO, 2010).

Na ilustração 3, quando questionamos sobre os estímulos que influenciam na motivação, obtivemos 36% que o gestor respeita o tempo de cada indivíduo para a execução de suas funções e ensina através do exemplo. O gestor afirmou desafiar o funcionário a atingir sua excelência; elogiando, encorajando e apostando em seus funcionários e também ensinando através do exemplo. Conforme Vergara, os funcionários têm maior motivação quando sentem que serão bem avaliados pelas metas atingidas no ambiente de trabalho (VERGARA, 2010).

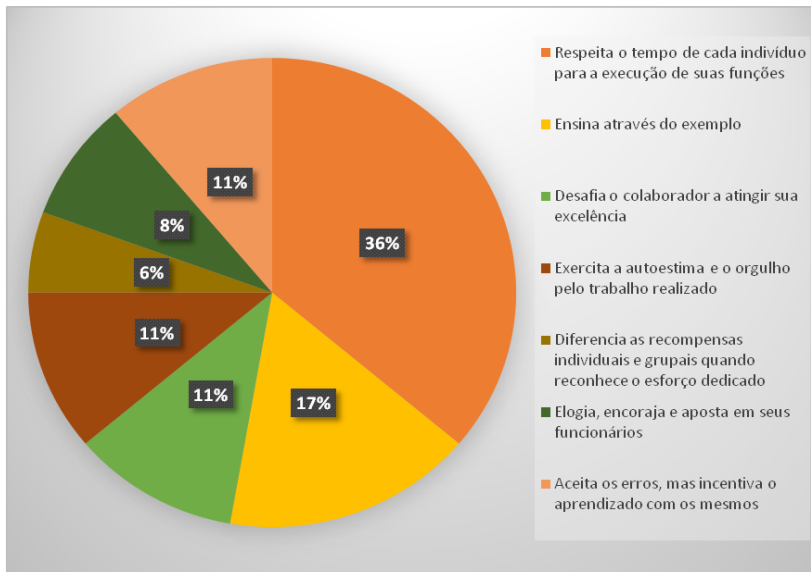


Ilustração 3: Estímulos da motivação

Fonte: Produção das pesquisadoras

A última questão aplicada foi sobre os aspectos mais relevantes no processo de manter pessoas no ambiente de trabalho. 28% funcionários alegaram o bom relacionamento entre colegas e bom relacionamento com a chefia, já o gestor afirmou ter um bom relacionamento com os clientes/pacientes e um ambiente de trabalho harmonioso com um bom clima organizacional e com segurança. Vergara afirma que o processo de manter pessoas é utilizado para incentivar condições psicológicas de motivação para realização das tarefas (CHIAVENATO, 2010).

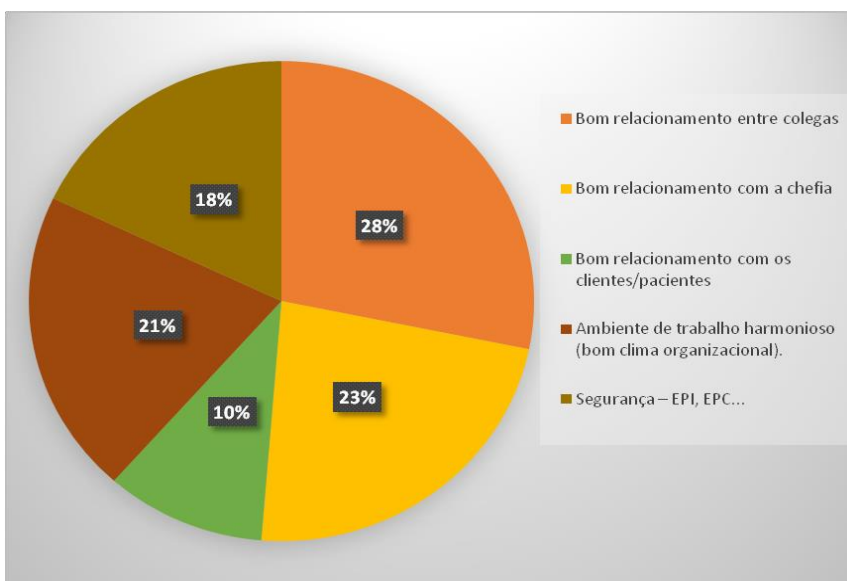


Ilustração 4: Aspectos relevantes para manter pessoas

Fonte: Produção das pesquisadoras

Após a análise do questionário pode-se perceber que há um maior número de funcionários que estão satisfeitos realizando seu trabalho, sentindo-se motivados e recompensados pela empresa Hospitalar. A minoria deles relatam que há carência de condições de trabalho eficazes. E o gestor relata que faz o possível para que as práticas de motivação sejam executadas, porém alega que falta verbas para que lhe retornem em benefício financeiro e desenvolvimento.

CONCLUSÃO

O tema do estudo é de extrema importância para as empresas dos dias atuais, pois colocar as pessoas em primeiro lugar vem ocupando maior espaço nas instituições. Isso insere as práticas utilizadas para criar e manter a motivação nos colaboradores.

O principal objetivo da pesquisa era descobrir quais as praticas que geram motivação nos funcionários do hospital e as práticas que o gestor utiliza para incentivar a motivação nos mesmos.

Quando realizada a pesquisa na Associação Tucunduva e Novo Machado sobre as práticas de motivação no ambiente de trabalho, pode-se perceber que o problema principal encontrado foi nas práticas de recompensar, podendo assim ocasionar possíveis reduções no quadro de funcionários, tendo iniciativa pelos mesmos.

Pode-se perceber que a organização possui um bom relacionamento entre funcionários e a chefia. Porém necessita-se de incentivos para desenvolvimento de pessoal.

A presente pesquisa se fez de grande importância para a organização, pois conseguiu-se a visibilidade da importância dos fatores que geram motivação no ambiente de trabalho. Os resultados alcançados serão de grande auxílio a empresa para que a mesma implemente práticas para motivação de seus funcionários.

No decorrer da pesquisa, teve-se uma reunião com a gestora de Recursos Humanos, onde entende-se da importância das práticas de motivação. A gestora comenta que faz o possível para que a motivação esteja presente no dia a dia dos funcionários, porém não depende só dela para que isso ocorra.

Como sugestão de melhoria, a gestora poderá realizar mensalmente ou trimestralmente reuniões para oferecer mais feedbacks tanto para mencionar ações negativas por parte de todos quanto ações positivas que tenha observado que os funcionários executam e ainda incentivos para um melhor desempenho dos mesmos na execução das tarefas.

A pesquisa se fez de grande importância para as pesquisadoras, além de trazer maior visão na área de motivação no ambiente de trabalho. Agregou conhecimento das práticas a serem adotadas pelo gestor para motivar seus funcionários.

Para o meio acadêmico, contribuirá para o estudo e entendimento de futuros pesquisadores sobre a importância das práticas de motivação e a importância das mesmas.

Com base nos resultados obtidos e através das análises realizadas, é de extrema importância manter os funcionários motivados no ambiente de trabalho, pois um funcionário motivado possui maior desempenho em suas funções do dia a dia, buscando maior aperfeiçoamento, contribuindo com novas ideias para o crescimento da instituição, proporcionando um ambiente de trabalho harmonioso entre todos, buscando sempre minimizar conflitos. Além do trabalhador crescer profissionalmente e pessoalmente, trazendo resultados relevantes para a instituição.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FISCHER, André Luiz. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração**: Princípios e Tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

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: Saraiva, 2011.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. São Paulo: Pearson, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

TEJADA, José. **Motivação e Liderança como Fatores Estratégicos do Sucesso**: você pode fazer a diferença na organização. São Paulo: Educus, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Administração de Pessoal**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Administração de Pessoal**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

