



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANA PAULA LINS DA SILVA

**A MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA FUNDAMENTAL PARA O
DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO**

**João Pessoa
2022**

ANA PAULA LINS DA SILVA

**A MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA FUNDAMENTAL PARA O
DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientadora: Professora Dra. Alice Inês Guimarães Araújo

**JOÃO PESSOA
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

S586m Silva, Ana Paula Lins da.

A motivação como estratégia fundamental para o desenvolvimento da organização / Ana Paula Lins da Silva. – 2022.

58 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2022.

Orientação : Prof^a D.ra Alice Inês Guimarães Araújo.

1. Motivação no trabalho. 2. Colaboradores – satisfação. 3. Teorias da motivação. 4. Organização – desenvolvimento. I. Título.

CDU 331.101.3(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária CRB 15/132



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
SECRETARIA ACADEMICA - CAMPUS JOAO PESSOA

PARECER 40/2022 - SAC/DDE/DG/IP/REITORIA/IFPB

Em 4 de julho de 2022.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Ana Paula Lins da Silva

Matrícula: 20181460060

A motivação como estratégia fundamental para o desenvolvimento da organização

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **27 de junho de 2022**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB),
Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito
institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em
ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 30/06/2022.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Alice Inês Guimarães Araújo (IFPB)

Orientador(a)

Maria Luíza da Costa Santos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Aíce Ines Guimaraes Araujo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 04/07/2022 10:31:22.
- Maria Luíza da Costa Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 04/07/2022 10:49:10.
- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 05/07/2022 12:41:51.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 30/06/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 310507

Código de Autenticação: 05fb993c2b



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

ANA PAULA LINS DA SILVA

**A MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA FUNDAMENTAL PARA O
DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**

João Pessoa, _____

RESULTADO:

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo (IFPB)
Orientadora

Profa. Me. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)
Examinadora interna

Prof. Dra. Maria Luiza da Costa Santos (IFPB)
Examinadora interna

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por ter me dado a oportunidade de estudar e de concluir este curso. Agradeço também aos meus pais, Maria do Socorro Lins e Paulo de Tarso da Silva, e aos outros familiares que me ajudaram a chegar até aqui. Um obrigada especial a minha professora orientadora Alice Araújo que me ajudou a concluir este trabalho e que foi um prazer ter realizado outros trabalhos com ela.

Sou grata aos meus amigos, inclusive os outros amigos que fiz no IFPB, Andreza Galvão, Aline Paula, Ângela Leite, Beatriz Castro, Camila Paula, Edvânia Dantas, Elvis Vieira, Felipe Rodrigues, Gutemberg Cardoso, Hélyda Almeida, Heloísa Moura, Ize Nascimento, Janayna Medeiros, Jefferson Lopes, Leandro Levy, Natália Chaves, Pedro Vinícius, Rosângela Tavares e Yara Andrade.

“Mais do que máquinas, precisamos de humanidade”. (Charlie Chaplin)

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso promove um estudo sobre a motivação no ambiente de trabalho, objetivando verificar como está a situação motivacional em uma organização que trabalha com crédito financeiro e que ainda está em fases iniciais de desenvolvimento. Com o intuito de promover um trabalho que dá respaldo a um tema imprescindível às empresas, foram mostrados estudos de autores sobre os aspectos motivacionais, ao se tratar das Teorias de Conteúdo de Motivação - Pirâmide de Maslow e as teorias de Alderfer, Herzberg e McClelland, apresentando a importância de saciar as necessidades dos colaboradores para o desenvolvimento da organização. Foi ressaltado também o grande valor das estratégias organizacionais no que diz respeito à motivação. A pesquisa se deu por meio de uma entrevista qualitativa e estruturada, sendo aplicada presencialmente com os funcionários da empresa com a finalidade de obter os resultados que foram colhidos a partir das respostas, das falas e dos sentimentos dos entrevistados acerca do tema proposto. Constatou-se um resultado positivo sobre a motivação na empresa estudada, em que a gestora conseguiu praticar ações e possibilitar um ambiente propício no despertar da motivação nos funcionários. Há alguns pontos a serem tratados pela chefe para melhorar acerca do tema, contudo, o trabalho feito mostrou que a organização alcança um nível satisfatório sobre a temática e a empresa consegue seguir no caminho de evolução sobre a motivação no trabalho.

Palavras-chave: Motivação. Imprescindível. Colaboradores. Gestora. Organização.

ABSTRACT

This Course Conclusion Work promotes a study on motivation in the work environment, aiming to verify how the motivational situation is in an organization that works with financial credit and which is still in the early stages of development. In order to promote a work that supports an essential theme for companies, studies by authors on motivational aspects were shown, when dealing with the Theories of Content of Motivation - Maslow's Pyramid and the theories of Alderfer, Herzberg and McClelland, presenting the importance of satisfying the needs of employees for the development of the organization. The great value of organizational strategies with regard to motivation was also highlighted. The research took place through a qualitative and structured interview, being applied in person with the company's employees in order to obtain the results that were collected from the answers, speeches and feelings of the interviewees about the proposed theme. There was a positive result on motivation in the company studied, in which the manager was able to practice actions and provide an environment conducive to the awakening of motivation in employees. There are some points to be addressed by the boss to improve on the subject, however, the work done showed that the organization reaches a satisfactory level on the subject and the company is able to follow the path of evolution on motivation at work.

Keywords: Motivation. Essential. Employees. Manager. Organization.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Pirâmide de Maslow.....	16
FIGURA 2: Pirâmide de Maslow e Teoria de Motivação dos Dois Fatores de Herzberg.....	18
FIGURA 3: Comparação das quatro teorias de conteúdo de motivação estudadas.....	21

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Respostas Referentes à Questão 1.....	32
QUADRO 2: Respostas Referentes à Questão 1.....	33
QUADRO 3: Respostas Referentes à Questão 2.....	35
QUADRO 4: Respostas Referentes à Questão 3.....	37
QUADRO 5: Respostas Referentes à Questão 4.....	38
QUADRO 6: Respostas Referentes à Questão 5.....	39
QUADRO 7: Respostas Referentes à Questão 6.....	39
QUADRO 8: Respostas Referentes à Questão 7.....	41
QUADRO 9: Respostas Referentes à Questão 8.....	42
QUADRO 10: Respostas Referentes à Questão 9.....	42
QUADRO 11: Respostas Referentes à Questão 10.....	43
QUADRO 12: Respostas Referentes à Questão 11.....	44
QUADRO 13: Respostas Referentes à Questão 12.....	45
QUADRO 14: Respostas Referentes à Questão 13.....	46
QUADRO 15: Respostas Referentes à Questão 14.....	47
QUADRO 16: Respostas Referentes à Questão 15.....	48
QUADRO 17: Respostas Referentes à Questão 16.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
OBJETIVOS	15
Objetivo Geral	15
Objetivos Específicos	15
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 TEORIAS DE CONTEÚDO DE MOTIVAÇÃO	15
2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades - Pirâmide de Maslow	16
2.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	17
2.1.3 Teoria ERC, de Alderfer	19
2.1.4 Teoria das Necessidades de McClelland	19
2.2 ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL E IMPORTÂNCIA SOBRE PROGRAMA DE MOTIVAÇÃO	22
2.2.1 Programa de Reconhecimento dos Funcionários	23
2.2.2 Programa de Envolvimento dos Funcionários	24
2.2.3 Programas de Remuneração Variável	25
2.3 NECESSIDADE E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	25
METODOLOGIA DA PESQUISA	27
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	28
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	29
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29
3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	30
ANÁLISE DE DADOS	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A - ENTREVISTA	56

1 INTRODUÇÃO

A motivação é um tema que desperta bastante interesse em muitos pesquisadores ao longo do tempo, visto que foi percebida a importância sobre esse tema e existe uma evolução acerca da motivação nas organizações. Nos modos de produção mais antigos, é possível encontrar aspectos negativos sobre como os colaboradores eram tratados no ambiente de trabalho.

Na época da Revolução Industrial, de acordo com Scandelai (2010), as condições de vida dos operários da indústria eram de extrema precariedade, e o ambiente de trabalho era marcado por insalubridade e os trabalhadores eram explorados. Desse modo, não havia a preocupação devida com os funcionários, não se pensava sobre despertar motivação nos colaboradores nem sobre suprir as necessidades destes.

Anos se passaram até que estudiosos começaram a pesquisar sobre o comportamento humano nas organizações. Um dos grandes marcos para esses estudos foi uma pesquisa, realizada pelo psicólogo Elton Mayo, que percebeu a necessidade de se importar com o fator humano nas empresas e que originou a Teoria das Relações Humanas. O estudo ficou conhecido como Efeito Hawthorne e foi realizado na fábrica da Western Electric Company, na cidade de Chicago, nos Estados Unidos. Segundo Chiavenato (2011), foi concluído nesta pesquisa que o trabalhador era motivado por recompensas sociais e simbólicas e que a recompensa salarial não era um fator muito importante no que se refere à satisfação do colaborador.

Tempos mais tarde, com o avanço das organizações no mundo, da globalização e da concorrência entre as empresas, foi cada vez mais mostrado que o fator humano importa nas organizações, bem como na produtividade da empresa. O ser individual necessita fazer parte da equipe, como também necessita de estímulos das organizações para que atinja os objetivos empresariais. Ou seja, os funcionários necessitam de motivação.

A motivação é um dos temas imprescindíveis de uma empresa. Pode-se afirmar ainda que é uma força capaz de mover e de unir as pessoas que fazem parte da organização para um caminho capaz de atingir o objetivo organizacional.

Uma pessoa não pode motivar outra, desse modo, um gestor não consegue motivar um colaborador, visto que a motivação também é intrínseca, está dentro de cada indivíduo e somente a própria pessoa pode transbordar a motivação de dentro dela. Não obstante, o gestor pode despertar a motivação nos funcionários.

Para o conceito da motivação, Robbins (2005) retrata como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para o alcance de uma determinada meta. Outra definição para a motivação é descrita por Spector (2003), em que a caracteriza como o desejo de adquirir algo ou alcançar algum objetivo, o desejo, a vontade e a necessidade resultam em motivação.

Para isso, deve-se atentar a importância da motivação no ambiente organizacional que não reflete somente como estratégia para o alcance do sucesso da empresa, mas também para o desenvolvimento individual do colaborador. Em concordância com Neves (2001), a motivação está relacionada ao desejo de adotar elevados níveis de esforço com a intenção de alcançar objetivos organizacionais, desde que tais esforços também conduzam à satisfação de uma necessidade individual. Por essa razão, o gestor deve proporcionar ações que atendam às necessidades dos funcionários para assim conquistar o objetivo organizacional e contribuir com a evolução da empresa.

Dada a relevância desse tema para quem estuda Administração, bem como para os gestores de empresas, surgiu a necessidade de estudar sobre o tema da motivação organizacional e de investigar como está a motivação em uma empresa que é dirigida por uma mulher empreendedora que trabalha com crédito financeiro.

A organização estudada se chama Izi Cred, atualmente, está localizada no bairro de Mangabeira, na cidade de João Pessoa, capital da Paraíba, e existe pelo grande esforço da proprietária em ter buscado pelo sonho de ter uma empresa e, para tanto, utilizou a motivação para atingir tal objetivo. Agora, com colaboradores em sua empresa e com o desejo de ampliar o quadro de funcionários, traçou-se a pergunta de pesquisa sobre identificar como está a motivação dos colaboradores nessa empresa, visto que irão chegar novos trabalhadores e conhecer como está a situação da motivação, assim considerando um fator de relevância para o desenvolvimento e sucesso organizacional.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar como está a motivação dos colaboradores da empresa.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descobrir os fatores satisfacientes e insatisfacientes no ambiente de trabalho;
- Verificar e as necessidades dos colaboradores estão sendo atendidas, considerando teorias de conteúdo de motivação;
- Levantar sobre a eficácia do programa ou das ações motivacionais que são realizados na organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a fundamentação teórica deste estudo, faz-se necessário contemplar sobre os seguintes assuntos: Teorias de Conteúdo de Motivação: Teoria da Hierarquia das Necessidades - Pirâmide de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Teoria ERC de Alderfer e Teoria das Necessidades de McClelland; Importância sobre Programa de Motivação; Identificação e Atendimento das Necessidades dos Colaboradores e Satisfação no Trabalho.

2.1 TEORIAS DE CONTEÚDO DE MOTIVAÇÃO

A motivação é o ponto chave deste estudo, entendida como estratégia fundamental para o desenvolvimento da organização, em que possibilita um conhecimento de como está a motivação dos colaboradores na empresa estudada neste trabalho. O conceito do tema vem sendo compreendido como a força que um indivíduo precisa para realizar algo, bem como quanto à intensidade, direção e persistência dispõe para alcançar um objetivo. Entende-se que um dos papéis

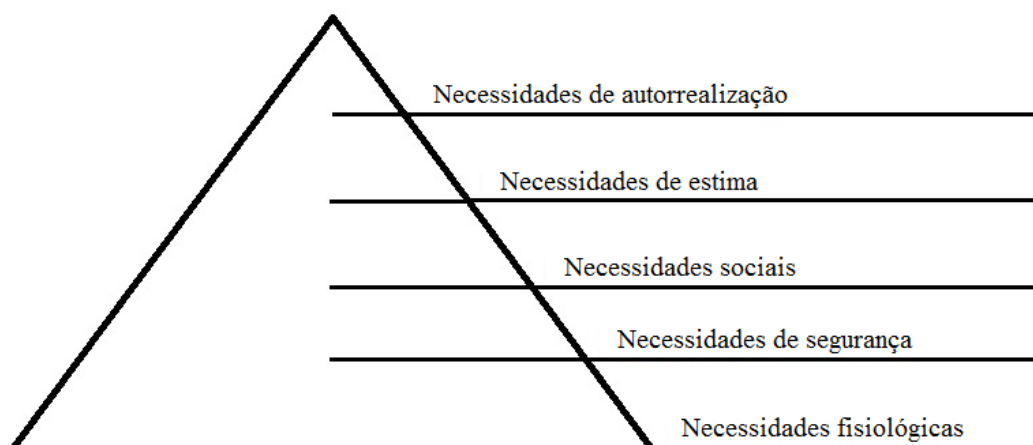
fundamentais do administrador é o de provocar motivação nos funcionários para que estes consigam desenvolver suas atividades a fim de atingir as metas e o objetivo da organização.

Nessa conformidade, para esta pesquisa, é essencial abordar sobre As Teorias de Conteúdo de Motivação, visto que se preocupam com as necessidades e com os incentivos que geram o comportamento. Desse modo, quatro teorias de conteúdo motivacional são indicadas: Teoria da Hierarquia das Necessidades - Pirâmide de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Teoria ERC de Alderfer e Teoria das Necessidades de McClelland.

2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades - Pirâmide de Maslow

A Pirâmide de Maslow ganhou a reputação de ser a mais conhecida Teoria Motivacional. O psicólogo norte americano Abraham Maslow estudou e apresentou a relação entre o comportamento motivacional das pessoas e um conjunto de necessidades humanas (MATSUOKA; SILVA, 2013). Os princípios de sua teoria declaram que as necessidades humanas estão dispostas em uma pirâmide em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das de nível mais alto.

Figura 1
Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Gavioli e Galegale (2007).

As necessidades são demonstradas como: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Em concordância com Silva et. al. (2006) e com o quadro acima, as necessidades da base são as fisiológicas que expressam relação com a sobrevivência e as necessidades básicas humanas. As necessidades de segurança se referem à segurança que o ambiente proporciona aos indivíduos, como a segurança no manuseio de equipamentos e a prevenção aos riscos de trabalho. Já as necessidades sociais, são aquelas que estão relacionadas com uma pessoa se sentir aceita por parte das demais, seja pela sociedade, família ou colegas de trabalho. Enquanto as necessidades de estima referem-se ao modo como o indivíduo se avalia. As necessidades de autorrealização são as de realização potencial, ou seja, a pessoa sente prazer no trabalho.

Para Vieira et al. (2011), a Pirâmide de Maslow apresenta uma dinâmica que separa as necessidades em dois grupos, as necessidades primárias que são constituídas pelas de fisiologia e de segurança, são também influenciadas por estímulos externos (salário e condições de trabalho, como exemplos), e as necessidades secundárias que são as sociais, de estima e de autorrealização, que são também influenciadas por estímulos internos (reconhecimento profissional, como exemplo).

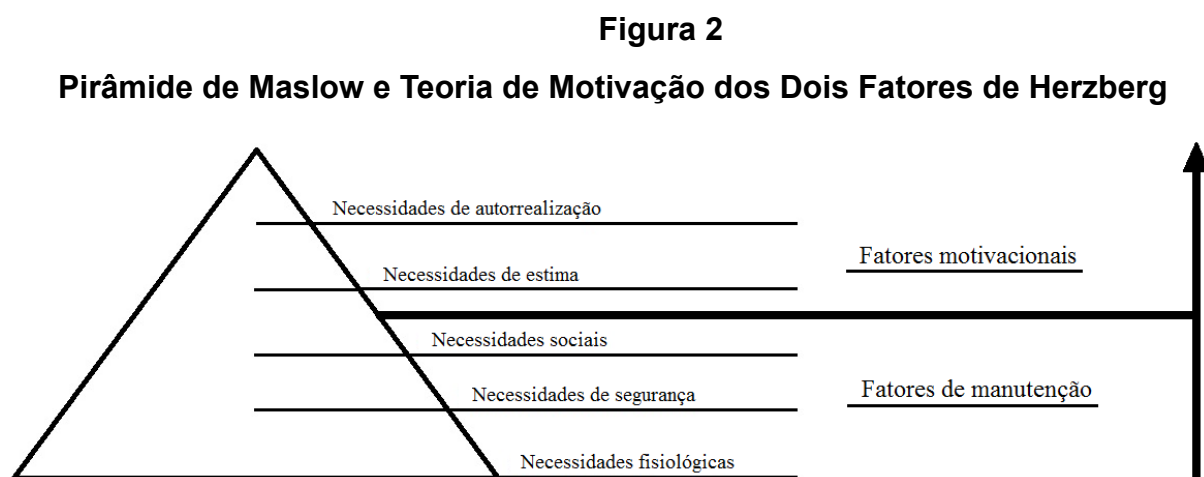
De acordo com Hesketh e Costa (1980), quando um indivíduo apresenta uma necessidade e ao satisfazê-la, logo surge uma nova necessidade situada em uma posição superior para ser atendida. Contudo, não são todas as pessoas que conseguem contemplar todas as suas necessidades ou outros níveis desejáveis da pirâmide, pois essas podem ter dificuldade em atender necessidades mais básicas e ficarem retidas e, assim, se sentem desmotivadas (RAMOS, 2007). Estudar a Pirâmide de Maslow releva a sua importância em razão de permitir que as pessoas possam se conhecer melhor, como também entender quais são os desafios que mais enfrentam na busca de satisfazer as suas necessidades.

2.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg recebeu esse nome porque o autor separou as necessidades em fatores higiênicos e em fatores motivacionais. O primeiro mencionado refere-se aos fatores que estão no ambiente de trabalho que envolve as pessoas, como por exemplo, salário, o tipo de supervisão que os colaboradores recebem de seus superiores, às políticas organizacionais e as condições do local de trabalho.

Os fatores higiênicos apenas previnem a insatisfação. No entanto, o contrário de insatisfação não é necessariamente a satisfação, o antônimo de insatisfação pode ser apenas nenhuma satisfação. O mesmo acontece com o inverso da satisfação, que pode ser indicada como nenhuma satisfação. Já os fatores motivacionais, Herzberg sinalizou que estão ligados ao conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo, afirma-se ainda que esses são fatores de satisfação (LOPES, 2003).

Fazendo uma analogia com a Pirâmide de Maslow, pode-se afirmar que os fatores higiênicos ou de manutenção relacionam-se com as necessidades que estão na parte inferior, aquelas que vão desde as necessidades fisiológicas até às sociais, e os fatores motivacionais estão ligados às necessidades na parte superior, que são as necessidades de *status* e estima e as de autorrealização.



A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg mostra sua relevância no trabalho dos gestores das organizações, ao proporcionar subsídios para que possam aumentar

os níveis de satisfação dos colaboradores, bem como evitar a insatisfação e cuidar do clima organizacional para a sustentabilidade dos negócios.

2.1.3 Teoria ERC, de Alderfer

A Teoria ERG ou ERC em português, foi proposta por Clayton Alderfer, categorizada com uma das teorias de conteúdo, consiste em uma abreviação de três níveis de necessidades propostos por Alderfer: Existência (*Existence*), Relacionamento (*Relatedness*) e Crescimento (*Grow*).

Em concordância com Silva (2008), os níveis de necessidades de motivação dos colaboradores se configuram da seguinte maneira que se descreve neste trabalho. A primeira necessidade que é a de existência (E) trata-se do desejo de bem-estar fisiológico e material. Já a segunda necessidade denominada de relacionamento (R), refere-se ao desejo de satisfação das relações interpessoais. A última necessidade, a de crescimento (C), está ligada ao desejo de crescimento continuado e desenvolvimento pessoal.

Essa teoria funciona como uma variação da Teoria das Necessidades de Maslow. Enquanto nessa última teoria citada afirma que o progresso dos indivíduos aumenta à medida que eles sobem na hierarquia da pirâmide, ao satisfazer as necessidades mais baixas, a teoria ERC indica um único componente de *frustração-regressão*. Alderfer propõe que uma necessidade de nível mais baixo já satisfeita pode voltar a ser ativa quando uma necessidade de nível mais alto não puder ser atendida (SILVA, 2008). Então, se o colaborador estiver com problema para sanar as necessidades sobre crescimento, as necessidades de relacionamento podem ser novamente consideradas o motivador-chave. Outra diferença entre a teoria de Maslow e a teoria de Alderfer apontada pelo mesmo autor é que a teoria ERC demonstra que mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo.

2.1.4 Teoria das Necessidades de McClelland

Foi mostrado neste trabalho que a remuneração não é um fator determinante no que se refere à motivação no trabalho. Uma pesquisa realizada pela ABA Bank

Marketing (2003), com 1.500 colaboradores de uma empresa, revela que essas pessoas consideram cinco fatos mais importantes do que a questão monetária: uma atividade em que se possa aprender algo para aumentar o valor do trabalhador no mercado, expediente flexível e mais tempo livre, elogios, mais autonomia e autoridade em seu trabalho e mais tempo com os chefes, pois, assim, o funcionário se sente mais reconhecido e percebe que o gestor atende às suas necessidades.

Conforme Robbins (2005), A Teoria das Necessidades de McClelland foi elaborada por David McClelland e sua equipe. Esse fundamento evidencia três necessidades: realização, poder e associação. A primeira necessidade se trata sobre a busca de excelência, de se sentir realizado, ao conquistar determinados patamares e de persistir pelo sucesso. Já a necessidade de poder está relacionada a possuir o controle dos meios e de influenciar as pessoas, fazendo com que os outros se comportem como, naturalmente, não fariam. A necessidade de associação é sobre o desejo de ter relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Continuando, de acordo com o mesmo autor, sobre a primeira necessidade citada, algumas pessoas têm uma inclinação natural pelo sucesso, de modo que precisam da realização pessoal, mais do que de alguma recompensa. Esses indivíduos desejam fazer algo melhor e mais eficiente do que já foi feito no passado. McClelland constatou em sua pesquisa que os grandes realizadores se destacam dos demais pela sua vontade de fazer melhor as coisas. Essas pessoas que possuem a necessidade de realização não são jogadoras, pois não gostam de ganhar por sorte. Elas preferem o desafio do trabalho e aceitam o seu sucesso ou fracasso, não deixam o resultado por conta da sorte ou da ação de outras pessoas. Os grandes realizadores também evitam tarefas fáceis e difíceis demais, preferem deveres com dificuldade intermediária.

Ainda para Robbins (2005), a necessidade de poder se vincula ao desejo de ter influência e de controlar as outras pessoas. Os indivíduos que possuem essa necessidade gostam de estar no comando, de influenciar os outros, buscam por situações em que podem ser competitivos e têm a tendência de se preocupar mais com o prestígio e a influência do que com o desempenho eficaz.

O mesmo autor acima citado expressa que a necessidade de associação identificada por McClelland tem recebido atenção por parte dos pesquisadores.

Aqueles que possuem essa necessidade procuram por situações de cooperação e buscam por amizades. Assim sendo, é possível inferir que há trabalhadores que preferem se unir, bem como se ajudar mutuamente no trabalho para o alcance de alguma meta e de algum objetivo.

É possível também afirmar que todos os autores aqui estudados possuem relações entre si em seus trabalhos. Dessa maneira, esses estudiosos trazem a constatação de que são essas as circunstâncias que despertam motivação nas pessoas. A seguir, vê-se um quadro comparativo das quatro teorias aqui apresentadas, de acordo com Silva (2008):

Figura 3

Comparação das quatro teorias de conteúdo de motivação estudadas

Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	Teoria ERC de Alderfer	Teoria dos dois fatores de Herzberg	Teoria das necessidades adquiridas de McClelland
Autorrealização	Crescimento	Motivador	Realização e poder
Estima	Crescimento	Motivador	Realização e poder
Sociais	Relacionamento	Manutenção	Associação (afiliação)
Segurança	Existência	Manutenção	Não classificados
Fisiológicos	Existência	Manutenção	Não classificados
As necessidades devem ser alcançadas em ordem hierárquica	Necessidades não satisfeitas podem estar em qualquer nível ao mesmo tempo	Fatores de manutenção (higiene) não desperta motivação nos colaboradores	As necessidades de motivação são desenvolvidas por meio de experiência

Fonte: Adaptado de Silva (2008)

Dessa maneira, como afirma Silva (2008), as necessidades descritas pelos autores estão conectadas entre si, como a necessidade de autorrealização evidenciada por Maslow está interligada com a necessidade de crescimento estudada por Alderfer, que está relacionada com o fator motivador afirmado por Herzberg e com a realização e poder declarada por McClelland.

2.2 ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL E IMPORTÂNCIA SOBRE PROGRAMA DE MOTIVAÇÃO

Ao abordar sobre a motivação como ferramenta estratégica para a empresa, vê-se, de acordo com Volpato e Cimbalista (2002), que o sucesso organizacional dependerá dos ambientes que proporcionem aos funcionários poderem utilizar sua criatividade e capacidade de inovação com a finalidade de poderem solucionar problemas. É importante realizar essa prática para que os trabalhadores consigam saciar a necessidade de criatividade que está ligada a de auto realização, bem como a de realização e poder.

A motivação também está ligada à identidade organizacional - a missão, visão e valores -, de modo que é necessário que os trabalhadores tenham identificação com esses aspectos da empresa. Sem essa similaridade, será uma tarefa difícil para o gestor despertar a motivação, visto que não haverá uma concordância (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002).

Além disso, é válido ressaltar que não é tão simples o atendimento das necessidades dos colaboradores, pois a motivação é um processo intrínseco e deve-se considerar as desigualdades humanas. Por isso, é importante o gestor sempre procurar entender as pessoas que estão em sua empresa para proporcioná-las essa ambientação necessária. O gestor também precisa compreender que aqueles indivíduos antes de serem funcionários, são pessoas. Igualmente é valioso para o gestor planejar e realizar pesquisas com os trabalhadores para saber quais são as melhores estratégias motivacionais para colocar em prática, a partir daí, vê-se a relevância dos programas de motivação e deve-se identificar também quais desses programas se adequam para por em ação.

As organizações determinam que os colaboradores exerçam suas funções de modo a entregar excelência no produto ou no serviço prestado, impõem o nível de exigência e de qualidade que esperam dos funcionários. Por sua vez, os colaboradores, ao serem incumbidos de realizarem adequadamente o trabalho, desejam e esperam das empresas que os engajem a atingir tais metas, pois os funcionários têm necessidades pessoais que precisam ser atendidas para que

consigam alcançar as metas organizacionais. Para isso, os gestores das organizações devem se conscientizar acerca da importância de se adotar um programa de motivação na empresa.

É imprescindível para uma organização realizar trabalho de motivação com os colaboradores, de modo que essa força motivadora é responsável pelo engajamento dos funcionários em direção ao objetivo de cada um e ao objetivo organizacional. Uma gestão organizacional que busca realizações pessoais visando os interesses das organizações cria funcionários motivados, que geram produtividade e têm mais envolvimento com a empresa (SILVA & ESTENDER, 2015).

Portanto, em todas as empresas faz-se necessário aplicar programas voltados para a motivação. Dessa maneira, os gestores precisam analisar quais programas são eficazes para seu negócio. Em uma organização como a que está sendo estudada neste trabalho é importante levar em consideração programas evidenciados por Robbins (2005), como de reconhecimento dos funcionários, de envolvimento dos funcionários e de remuneração variável.

2.2.1 Programa de Reconhecimento dos Funcionários

Há muitos anos, vem se percebendo nas organizações ações de reconhecimento para o funcionário. Pode-se afirmar, como uma das mais comuns, a do quadro que fica nas empresas, no qual mostra a imagem do colaborador, chamando-o de ‘funcionário do mês’. De acordo com Robbins (2005), as empresas estão cada vez mais admitindo que o reconhecimento pode ser um forte agente motivacional, sendo um bom aliado também quando se trata sobre reduzir custos.

Os programas de reconhecimento do funcionário podem tomar diferentes formatos. Nesses programas, podem surgir ações que vão desde o chefe dizer um espontâneo “muito obrigado” até programas formais mais explícitos, em que determinados comportamentos são estimulados e os procedimentos para a conquista do reconhecimento são vistos claramente.

Robbins (2005) descreve um exemplo em uma empresa de refrigerantes e xaropes, onde é praticado um amplo programa de reconhecimento. Na área central da produção da empresa, há paredes cobertas pelos chamados “painéis de orgulho”,

onde são noticiadas as conquistas e realizações dos colaboradores e das equipes. Ainda na mesma organização, há prêmios mensais para os que mais se destacaram, sendo indicados pelos demais colegas e um evento anual para a entrega de um prêmio de reconhecimento.

O autor também destaca um exemplo de outra empresa, na qual a presidente deixa mensagens em bilhetes com elogios aos funcionários e mostrando o quão importantes eles são para a organização. Ela também envia mensagens de voz para deixar recados, depois do expediente, dizendo o quanto aprecia um trabalho bem feito.

À vista dessas e de outras ações dos programas de reconhecimento, os colaboradores sentem que seu empenho está sendo percebido. Portanto, sentem-se especiais e motivados para continuar trabalhando e se desenvolvendo profissionalmente.

2.2.2 Programa de Envolvimento dos Funcionários

O envolvimento dos funcionários também se tornou importante para as organizações. Segundo Robbins (2005), esse termo compreende ideias como participação dos trabalhadores ou gestão participativa, democracia no ambiente de trabalho, autonomia (*empowerment*) e participação acionária dos funcionários. O autor demonstra que esse fenômeno acontece quando, por exemplo, colaboradores votam as políticas disciplinares da empresa em que trabalham, bem como quando recebem apenas a orientação de fabricar um produto até determinada data.

Robbins (2005, p. 164) define o conceito do envolvimento dos funcionários como “um processo participativo que utiliza toda a capacidade dos funcionários e tem por objetivo estimular um comprometimento crescente com o sucesso da organização”. Ao realizar o programa de envolvimento dos funcionários, a empresa proporciona ao seu colaborador o aumento de sua autonomia e controle sobre seu próprio trabalho e, por meio disso, eles se sentirão mais motivados e mais comprometidos com o objetivo organizacional, mais produtivos e mais satisfeitos com o emprego (ROBBINS, 2005).

Existem exemplos de programas de envolvimento descritos pelo mesmo autor. O primeiro é a gestão participativa, em que os funcionários possuem um grau de relevante poder decisório com seus chefes e participam do processo decisório coletivo. O segundo exemplo são os círculos de qualidade, nos quais um grupo de trabalho se reúne, geralmente, uma vez por semana e dentro do horário de expediente para discutir problemas de qualidade, ao falar sobre as causas, pensar em estratégias de melhoria para aplicar ações corretivas. Os círculos de qualidade ajudam na produtividade dos trabalhadores.

2.2.3 Programas de Remuneração Variável

Esse tipo de estímulo também vem sendo bastante trabalhado nas empresas, pois atingem um efeito positivo tanto para a organização quanto para a motivação do colaborador. São programas baseados em medidas de desempenho individual do trabalhador e/ou organizacional. Robbins (2005) destaca que ao invés de a organização pagar o funcionário pelo seu tempo de trabalho ou cargo exercido, o colaborador pode receber um salário variável e, quando ele se esforça mais e alcança um resultado acima do esperado, ganha uma remuneração maior. Outra vantagem dos programas de remuneração variável para a empresa é a possibilidade de reduzir os custos, pois transforma os custos fixos em variáveis, de acordo com a performance dos funcionários.

Pode-se afirmar que esse tipo de programa e os demais são fortes aliados para os gestores das organizações. Contribuem, de maneira fluida, para o atingimento da motivação nos colaboradores, contribuindo para o avanço da empresa e se mostram como grande ajuda para o alcance das metas e do objetivo organizacional.

2.3 NECESSIDADE E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Como já abordado neste trabalho, a Teoria ou Escola das Relações Humanas surge para enfatizar o fator humano nas organizações. Em seu nascimento na década de 1930, durante a Experiência de Hawthorne, Chiavenato (1999) sustenta

que a Teoria das Relações Humanas manifestou uma grande preocupação com os indivíduos dentro da organização e constituiu que todo o conceito administrativo ficasse intensamente situado nas pessoas, visto que os colaboradores trazem para o trabalho os seus sentimentos, desejos e temores. Foi nesse período da Teoria das Relações Humanas que a motivação no trabalho começou a ser objeto de estudo.

O ponto de partida em relação à motivação no trabalho é a identificação das necessidades do colaborador. Conhecer o que os funcionários precisam é um papel imprescindível para o gestor, de modo que só serão válidas os programas ou as ações motivacionais praticados se esses atenderem ao que os colaboradores necessitam.

Assim sendo, o gestor precisa aplicar os melhores meios a fim de descobrir as necessidades dos colaboradores. Para isso, pode ser realizada uma pesquisa, através de um questionário, com os colaboradores. Outro meio possível é o gestor manter um canal aberto com o funcionário, de modo a se aproximar dele para uma conversa e, assim, deixá-lo à vontade para expressar seus desejos e receios. Por meio da comunicação, é possível descobrir o que motiva o colaborador e, assim, o gestor poderá o engajar nos planos e programas da organização.

Após a identificação das necessidades dos funcionários, a continuação do trabalho sobre a motivação é sobre atender às necessidades dos colaboradores. Foi visto neste estudo que é através dos funcionários que as organizações alcançam resultados produtivos. Portanto, é essencial engajar essas pessoas para que se sintam parte da organização e importantes para o negócio. Chiavenato (2004, p. 8) expressa:

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona para decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. E é neste ambiente, que os colaboradores compartilham conhecimento e desenvolvem as suas competências.

E no engajamento dos colaboradores, os gestores precisam atender às necessidades destes. Para Megginson (1999), a administração da empresa aplica

alguma forma de incentivo aos trabalhadores que os motivam a responder e a se comportarem de forma a chegar a um resultado. Dessa maneira, as necessidades destes estão satisfeitas e a organização consegue o objetivo desejado. Ainda sobre o atendimento às necessidades dos trabalhadores, o gestor deve lembrar-se de reconhecer as diferenças individuais dos funcionários, de proporcionar *feedback* a eles e de permitir que essas pessoas participem das decisões que os afetam (ROBBINS, 2005).

Um tema que se relaciona com as necessidades dos colaboradores é a satisfação dos mesmos. Em conformidade com Robbins (2007), esse fenômeno era visto como um componente da motivação que levava os funcionários a mostrarem indicadores de comportamentos importantes para os interesses da organização em relação ao desempenho, a produtividade, permanência na empresa e diminuição de faltas no trabalho. A partir dos anos 80, a satisfação no trabalho passou a ser entendida como uma atitude e está entre os fatores que fazem parte da chamada 'qualidade de vida no trabalho' (QVT), sendo considerada uma variável importante da área sobre comportamento organizacional (ROBBINS, 2007).

O autor acima citado define essa satisfação como o conjunto de atitudes que o indivíduo apresenta durante o trabalho que realiza. Ele afirma que o colaborador possui uma reação ativa nas situações de trabalho que não o satisfazem, deliberando atitudes de mudanças.

Segundo Siqueira (2008), para saber como está a satisfação no trabalho dos funcionários consiste em avaliar o quanto os retornos oferecidos pela organização em forma de salários e promoção, o quanto o convívio com os colegas e as chefias e o quanto as realizações das atividades propiciam ao colaborador sentimentos gratificantes ou prazerosos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tem a premissa de identificar como está a motivação dos colaboradores de uma empresa do ramo de crédito financeiro. Para isso, foi realizada uma pesquisa de classificação básica, capaz de proporcionar conhecimentos úteis sobre o tema discutido neste estudo.

A pesquisa se trata de um estudo de caso único e teve abordagem qualitativa, de modo que recebeu dos entrevistados suas opiniões, seus sentimentos e suas palavras para a descrição dos fatos relacionados à motivação. O estudo de caso único se adequa a várias circunstâncias, quando representa um caso decisivo, um caso raro ou extremo, entre outros (YIN, 2001). Pádua (2004), o estudo de caso relaciona-se com a abordagem qualitativa, servindo tanto para um trabalho de monografia quanto para um elemento em uma coleta de dados. Assim sendo, foi realizada a reflexão e interpretação das respostas para a compreensão e análise dos resultados. Segundo Minayo (2002), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, esse tipo de pesquisa é vista como um universo de sentidos, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, demonstrando uma profundidade dos significados que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Para a construção desse estudo, quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca da temática com o propósito de trazer subsídios e relevância para este trabalho. Esse tipo de pesquisa, de acordo com Macedo (1994, p.13), “é a busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa”. Praticou-se também neste trabalho a pesquisa exploratória, visto que possibilita aprofundar o conhecimento no tema da motivação. O método utilizado foi o dedutivo, pois parte de problemas do geral para o particular, a partir de princípios e proposições gerais.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

A organização estudada está há pouco tempo no mercado e, durante o seu processo de formação, ainda enfrentou a situação da pandemia da COVID-19, no momento em que muitas empresas tiveram que fechar suas portas durante muito tempo da quarentena. Por essa razão, a empresa possui dois colaboradores, mas conta com o desejo da gestora sobre colocar em prática o aumento do quadro de funcionários. Por isso, vê-se a necessidade de identificar como está a motivação dos trabalhadores. Desse modo, o universo, a amostragem e a amostra desta pesquisa conta com os dois funcionários existentes na empresa.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Em relação ao instrumento de coleta de dados, foi aplicado uma entrevista estruturada, de modo que as perguntas direcionadas aos entrevistados foram pré-estabelecidas e foram aplicadas para todos de maneira igualitária. A pesquisa foi realizada de maneira presencial, no ambiente de trabalho da organização, ouvindo os colaboradores e foi composta por 16 perguntas que objetivaram descobrir como está a motivação dos colaboradores na empresa, utilizando Teorias de Conteúdo de Motivação e exemplos de programas motivacionais para a construção dessas questões.

Nessa perspectiva, a primeira questão propôs alcançar o primeiro e segundo objetivo específico deste trabalho, perguntando aos colaboradores uma questão crucial para esta pesquisa sobre o que mais motiva e o que mais desmotiva os funcionários. A segunda e terceira pergunta visou atender ao segundo objetivo deste trabalho, a respeito de saber como é o relacionamento das pessoas no ambiente de trabalho, outra questão bastante importante, pois todos os autores citados neste trabalho de conclusão estudam acerca dessa questão. O quarto questionamento tratou-se das necessidades sendo atendidas. A quinta questão foi sobre a eficácia de programa de motivação de remuneração variável praticado na empresa, enquanto a sexta pergunta quis saber como é vista a supervisão da chefe, respondendo ao terceiro objetivo desta pesquisa, já a sétima questão teve a ver com

o ambiente de trabalho, e da quinta a sétima pergunta falou sobre os fatores higiênicos estudados por Herzberg.

O questionamento 8 perguntou se os colaboradores estão de acordo com a maneira de pensar da organização. A pergunta 9 revelou acerca do conteúdo da função, encontrando respaldo nas teorias motivacionais. A questão 10 trabalhou sobre o programa motivacional de envolvimento e trouxe a necessidade de realização estudada por McClelland e a necessidade de crescimento pesquisada por Alderfer, por exemplo.

A indagação 11 tratou sobre as reuniões formais, já a questão 12 envolveu sobre a competitividade na empresa, a pergunta 13 foi em relação à cooperação, ao terceiro objetivo deste trabalho, e ainda trabalhou sobre a necessidade de associação e de relacionamento. A questão 14 abordou acerca de como os colaboradores se sentem com a cooperação no trabalho. As últimas questões foram em relação ao programa motivacional de reconhecimento, buscando atender ao quarto objetivo e a autonomia, discutindo sobre programa de envolvimento.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Com a finalização da entrevista com os funcionários, foi realizada a análise de suas respostas, em que foram examinados os sentimentos e as opiniões das pessoas que são muito importantes para o processo da motivação e desenvolvimento organizacional. Mediante essa prática, foi possível constatar como está a situação motivacional na empresa.

4 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados, foi realizada, primeiramente, uma entrevista de maneira presencial e de comunicação verbal com os dois colaboradores da Izi Cred, empresa estudada neste trabalho, que se apresenta como uma organização que ainda está em desenvolvimento e que deseja aumentar o seu quadro de funcionários. À medida em que os colaboradores respondiam aos questionamentos na entrevista, foi feita a transcrição de suas respostas para depois serem colocadas em quadros a fim de expor suas opiniões neste estudo para poderem ser analisadas nesta etapa do TCC, através da interpretação das falas dos entrevistados. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa e as questões foram feitas para responderem aos objetivos deste trabalho, bem como a pergunta de pesquisa. As questões foram inspiradas em Teorias de Conteúdo de Motivação e em exemplos de programas motivacionais descritos anteriormente neste trabalho.

Nesse âmbito, o primeiro questionamento deste estudo foi para atender ao primeiro e ao segundo objetivo deste TCC, perguntando aos entrevistados sobre o que mais os motivam e o que mais os desmotivam no ambiente de trabalho. Acerca do que mais motiva os colaboradores, eles responderam que é o desejo de ajudar os clientes. Então, 100% dos respondentes estão de acordo sobre o que mais os motivam. Assim, vê-se um cenário positivo para a organização, pois os colaboradores estão na mesma sintonia sobre o desejo de ajudar os clientes, sendo um fator motivacional para eles.

É importante também afirmar que, dessa maneira, os funcionários da empresa estão alinhados com a missão do negócio que é o de auxiliar as pessoas a conseguirem crédito em finanças a fim de que resolvam seus problemas financeiros. Assim, quando a motivação dos colaboradores de uma organização está em conformidade com a missão da empresa, faz-se um caminho mais fácil ao alcance do objetivo organizacional. Para Gabrielle Armbrust, do portal Gupy (2020), *site* voltado para assuntos de Recursos Humanos, a missão da empresa, além de definir o caminho a ser percorrido, é capaz de aumentar o engajamento dos colaboradores quando conhecem esse princípio e estão de acordo com isso.

Quadro 1 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “O que mais me motiva é saber que a gente “tá” ajudando os clientes da gente a adquirir um crédito, porque sabemos que, nesse tempo de pandemia, muitas pessoas ficaram sem dinheiro para resolver as coisas. Se a gente for fazer uma pesquisa, mais da metade da população tem as contas atrasadas. O salário mínimo, atualmente, é de R \$1.212 reais, mas se você for colocar na ponta do lápis, não vai dar para resolver quase nada. Então, quando tem um crédito para o cliente, ele fica muito satisfeito e a gente sabe que ele vai resolver as coisas dele. Só de ver o sorriso dele no rosto, isso já é uma grande motivação”.

Resposta da entrevistada 2: “O que mais me motiva no trabalho é poder ajudar mais pessoas e sempre ter a oportunidade de poder conseguir mais resultados”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

Pelas palavras do entrevistado 1, o que mais lhe desperta motivação no ambiente de trabalho é a oportunidade de ajudar os clientes a conseguirem uma margem de crédito em dinheiro para eles resolverem seus problemas financeiros. O respondente também destaca sobre o problema da pandemia causada pela COVID-19 que desequilibrou muitos setores da economia, assim como fragilizou muitas pessoas tanto no sentido econômico quanto socialmente. De acordo com o portal da Agência Brasil (2021), estima-se que a pandemia causou a perda de um equivalente a 255 milhões de empregos em todo o mundo. Dessa maneira, foi percebido que muitas pessoas ficaram em desequilíbrio financeiro.

O entrevistado 1 também alega acerca do problema sobre contas atrasadas das pessoas e que muitas delas recebem um salário mínimo por mês, o qual é insuficiente para tratar de algumas questões de suas vidas. Então, esse funcionário mostra que é gratificante poder proporcionar ao cliente uma solução financeira e essa ajuda para o cliente se torna um grande fator motivador para esse colaborador. Esse trabalhador também comenta com satisfação que uma cliente lhe disse que ele a ajudou a conquistar a casa própria.

A entrevistada 2 comenta também em relação a oportunidade de alcançar mais resultados. Desse modo, a Izi Cred tem uma funcionária que se motiva pela conquista de mais ganhos para a empresa, o que torna uma conjuntura benéfica no processo de obtenção de resultados positivos.

Sobre o que mais desmotiva os colaboradores, também estão em concordância, 100% dos entrevistados falaram sobre os possíveis clientes que não reagem bem ao contato telefônico deles e os tratam mal.

Quadro 2 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “O que me desmotiva é que quando a gente faz ligação, ainda existe falta de respeito. Muita gente desliga na cara da gente, uns até xingam, mas a gente não pode levar isso em consideração. A gente tenta buscar ajudar os clientes a adquirirem seus créditos. A gente sabe que existe uma falta de respeito grande com as pessoas. Às vezes, tem pessoas que xingam a gente, daí algumas ligam de volta e pedem desculpa. Às vezes, a gente oferece um crédito e elas acham que não tem, que a gente é *fake*, sabe? Mas quando veem, é real. Teve uma cliente que a gente adquiriu que foi uma cliente super boa, ela achava que não tinha aquele crédito, mas ela conseguiu reformar a casa dela que “tava” pingando, sabe? Então, esses dias, ela me ligou e disse: *O escritório de consignado que me tratou melhor foi o de vocês e vocês tiraram minhas dúvidas que até hoje, estando aposentada, não tinha conseguido tirar*. Então, é uma grande motivação para a gente”.

Resposta da entrevistada 2: “E o que me desmotiva, ao mesmo tempo que eu gosto de ajudar, são as pessoas que nem todas as vezes reagem bem ao nosso contato, trata a gente mal por algum motivo que a gente não tem nada a ver, mas que acontece muito com quem lida com atendimento ao público”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

De acordo com as palavras do entrevistado 1, ao realizar as ligações de *telemarketing* para a prospecção de clientes, há vezes em que ele é maltratado, chegando até a receber xingamentos ou as pessoas acharem que as propostas de crédito não são verdadeiras. No entanto, o funcionário entende que não se deve levar essas situações ruins em consideração, visto que a atividade de *telemarketing* é difícil e muitas pessoas que recebem esse tipo de ligação não têm paciência para conversar sobre isso. O colaborador também percebe que é importante continuar a busca por novos clientes para o benefício do negócio da organização, pois é através dos clientes que a empresa também pode evoluir. Em alguns casos, há clientes que ligam de volta e pedem desculpa às pessoas da organização, o que alivia a tensão de passar por maus tratamentos verbais. A segunda entrevistada também afirma

que o que mais a desmotiva são as pessoas que não reagem bem ao contato telefônico dos funcionários da empresa e os tratam mal, mostrando um ponto frágil para a organização, em relação à desmotivação.

A prática do *telemarketing* é complicada, visto que é conhecida como uma maneira de alguém fazer ligações e realizar discursos, muitas vezes, engessados para oferecer produtos ou serviços pouco convenientes para muitas pessoas que estão recebendo esse tipo de ligação. Para Silva (2018), o *telemarketing* pode ser mal visto por causa dos *scripts* que deixam o atendimento engessado e há clientes ou consumidores estressados que acabam maltratando os atendentes.

À vista disso, muitos colaboradores podem se sentir desmotivados ao realizarem muitas ligações e não receberem um *feedback* positivo dos possíveis clientes. Por esse motivo, o gestor da empresa precisa engajar os colaboradores para essa prática, orientá-los sobre as melhores maneiras para realizar a abordagem, observar o andamento do trabalho e ajudar os funcionários quando eles passarem por situações negativas para saberem que momentos difíceis vão acontecer e que precisam dar a volta por cima. O gestor também pode oferecer benefícios e vantagens quando os colaboradores conquistarem uma quantia satisfatória de clientes. Caso a empresa não realize práticas como essa, pode ocasionar uma intensa rotatividade de trabalhadores.

Na questão número 2 deste trabalho, trata-se sobre a necessidade de relacionamento que está na Pirâmide de Maslow, por exemplo, uma das teorias motivacionais chave para esta pesquisa. Foi questionado aos colaboradores se eles se sentem satisfeitos em relação ao relacionamento com as demais pessoas que trabalham na empresa e como eles descrevem esse relacionamento. Todos os entrevistados afirmaram estarem satisfeitos com o relacionamento que eles construíram com as demais pessoas que trabalham na organização.

O primeiro respondente retratou que o relacionamento entre ele e as demais pessoas da organização é do tipo familiar, enquanto a entrevistada 2 descreveu que o relacionamento entre ela e os demais é saudável. Essa questão também atende a um objetivo desta pesquisa sobre como está o relacionamento das pessoas que trabalham na empresa e, dessa maneira, percebe-se mais um fator positivo, pois ter um bom relacionamento com as demais pessoas que trabalham na organização é

importante para a construção da motivação do colaborador no trabalho, faz parte da necessidade de relacionamento descrita na Pirâmide de Maslow que mostra que é preciso criar e manter relações. Não há como gerar motivação no funcionário sem que ele se sinta bem com as outras pessoas que estão no mesmo meio. Para Maximiano (2012), um bom clima de relacionamento entre os colegas de trabalho proporciona maior satisfação do funcionário em relação às condições de trabalho.

Além da Pirâmide de Maslow tratar sobre essa questão do relacionamento, todos os outros autores das teorias motivacionais citados nessa pesquisa também descrevem acerca da importância das relações interpessoais no trabalho. Um dos destaques da Teoria ERC de Alderfer é a necessidade de relacionamento que conta sobre o desejo de ter satisfação nas relações entre os colegas, McClelland evidencia a necessidade de ter relacionamentos interpessoais próximos, enquanto Herzberg expressa sobre a necessidade de relacionamento nos fatores de manutenção. Dessa maneira, é possível perceber que o relacionamento satisfatório entre as pessoas no trabalho é crucial para o indivíduo se sentir motivado.

Quadro 3 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “Sim. Eu me sinto satisfeito com o pessoal que trabalha comigo aqui no escritório. Eu descrevo o relacionamento com a equipe que eu trabalho como se fosse família, sabe? Porque um ajuda o outro, quando tem dúvida, o outro ajuda. “Tipo”, eu sou do telemarketing e, às vezes, eu erro alguma coisa ou precisa melhorar, aí a minha chefe ou a outra funcionária dá uma dica. Assim, a gente dá uma dica para um ajudar o outro, sabe? E a gente chegar no objetivo do dia que é alcançar o cliente e alcançar uma nova amizade. E quando alguém “tá” triste ou com algum problema, outra pessoa conversa, faz um comentário descontraído e a gente ri e, assim, alivia a tensão e isso até aumenta a produtividade”.

Resposta da entrevistada 2: “Gosto muito das pessoas e acredito que as pessoas gostam muito de mim. Eu descrevo que a gente tem um relacionamento bem saudável entre si e me sinto satisfeita com o relacionamento que temos aqui”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

Pode-se inferir que o entrevistado 1 afirma estar satisfeito com o relacionamento que ele construiu com as demais pessoas que trabalham na

organização. A entrevistada 2 também está de acordo, afirma gostar das pessoas e que elas também gostam dela. O primeiro respondente também descreve que tem uma relação do tipo familiar com as outras pessoas da empresa, em que um ajuda o outro até mesmo sobre como melhorar o trabalho. Assim sendo, pode-se compreender que na organização estudada há uma cultura de cooperação, a qual se mostra ser positiva na conquista dos objetivos da empresa, porque quando todos se ajudam no trabalho podem alcançar e fidelizar mais clientes. A cultura de cooperação se baseia em um relacionamento de interdependência entre pessoas com diferentes potencialidades, com o objetivo de alcançar um bem comum (SEBRAE, 2021).

O primeiro entrevistado também destaca que quando alguém não está muito bem devido a algum problema ou alguma situação de fora do trabalho, as pessoas na empresa fazem algo para melhorar o ânimo dessa pessoa, com conversas e momentos de descontração que aliviam a tensão, ajudando até na produtividade. Então, percebe-se mais um ponto assertivo para o processo de motivação na empresa estudada, pois é por meio de um ambiente saudável com relacionamentos como esses que proporciona aos funcionários se sentirem bem e produzirem até mais sem uma sensação de cobrança de entregar um bom resultado custe o que custar.

Acerca da pergunta número 3 desta pesquisa, assim como na questão número 2, foi também atendido o objetivo sobre identificar como é o relacionamento entre os colaboradores, na qual os funcionários responderam se sentem que há respeito entre eles e as demais pessoas que trabalham na organização. Nessa questão, observa-se mais uma etapa da Pirâmide de Maslow, representada pela necessidade de estima, que está ligada ao respeito entre as pessoas no ambiente de trabalho, as pessoas necessitam se sentir dignas e respeitadas. Viu-se que 100% dos entrevistados responderam positivamente acerca do respeito mútuo no ambiente de trabalho. Compreende-se mais um resultado positivo e que entra em concordância com o da questão anterior, em que os colaboradores estão satisfeitos com o relacionamento que têm com as demais pessoas que estão no ambiente de trabalho.

Quadro 4 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “Sim, a gente tem respeito um pelo outro. A gente tem respeito, nunca ninguém se critica, nada disso. Nunca ninguém magoa ninguém. Super tranquilo, “de boa””.

Resposta da entrevistada 2: “Aqui no trabalho, o respeito é a base de tudo. Eu acredito que isso é em qualquer lugar que você for e que você estiver. Eu acho que sempre o respeito precisa ser a base de um relacionamento, independentemente de ser de trabalho ou de outro tipo. Aqui na empresa não falta isso”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

Através das respostas, o primeiro entrevistado ainda revela sobre a ausência de críticas e mágoas entre as pessoas da organização, enquanto a outra funcionária fala sobre a importância do respeito, tendo-o como a base de um relacionamento em qualquer lugar que a pessoa esteja e ainda ressalta que na Izi Cred não falta o respeito. É possível evidenciar, por meio dessas explicações, que mais uma etapa da pirâmide foi saciada. Por isso, pode-se apontar que a empresa continua no caminho certo sobre o alcance da motivação.

A questão número 4 deste estudo perguntou se os colaboradores se sentem satisfeitos em relação ao salário que recebem. Essa pergunta atendeu ao objetivo de saber se uma necessidade dos colaboradores está sendo atendida, nesse caso, a da remuneração que recebem. Foi possível inferir que o primeiro entrevistado não possui uma considerável propensão para receber mais dinheiro, mas se acontecer de ele ganhar mais, ele aceita bem. A outra colaboradora tem consciência de que se empenhar mais, irá ganhar um salário maior. Para a organização estudada, considera-se mais uma situação positiva, de modo que um funcionário está de acordo com o salário que recebe e a outra tem o desejo de melhorar seu trabalho para ganhar uma remuneração maior.

Quadro 5 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “Eu me sinto satisfeito com o meu salário. Dá para eu resolver minhas coisas “tranquilo”. Aí com o passar do tempo, pode ser que aumente... se não aumentar, tudo bem, a gente segue. O importante é a gente fazer o que gosta e fazer o trabalho com excelência”.

Resposta da entrevistada 2: “Sobre o salário, é algo mais pessoal. Eu sempre acho que posso melhorar em relação ao meu trabalho e, assim, acabar melhorando na minha remuneração. Então, é algo que eu quero sempre estar em constante evolução”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

O entrevistado 1 responde positivamente acerca do salário que recebe. Ele está satisfeito, pois consegue resolver suas questões financeiras. O respondente mostra-se entusiasmado com a possibilidade de haver um aumento em seu salário, mas que se não acontecer isso, ele destaca que o importante mesmo é fazer o que se tem interesse e realizar o trabalho com excelência.

Já a entrevistada 2 tende para o lado de que através de mais esforço, ela tem a chance de ganhar um salário maior e, nesse aspecto, ela deseja estar em constante evolução. A opinião da funcionária entra em concordância com uma oportunidade de uma remuneração maior apontada por Robbins (2005), que quando o colaborador se esforça mais e alcança um resultado acima do esperado, recebe uma remuneração maior.

A pergunta número 5 deste trabalho pretendeu saber se há algum incentivo para os funcionários ganharem uma comissão ou alguma outra recompensa salarial, no caso deles se esforçarem mais. Nessa questão, como um complemento da pergunta anterior, constata-se que 100% dos respondentes desta pesquisa afirmaram que há incentivo financeiro, caso os colaboradores atinjam uma meta e, sendo assim, recebem uma comissão e o salário fica maior. É válido ressaltar que em mais esse aspecto a empresa continua no caminho certo ao encontro da motivação dos funcionários no trabalho, com essa proposta de remuneração variável, visto que a segunda entrevistada já declarou que aprecia que quando se esforça mais, pode ganhar um salário maior.

Quadro 6 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “Sim. Tem um incentivo, caso a gente “bata” uma meta. A gente ganha uma porcentagem de comissão”.

Resposta da entrevistada 2: “Sim. Aqui na empresa, a gente trabalha com metas. Aí batendo essas metas, a gente consegue tirar uma remuneração maior”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

Além da possibilidade do recebimento de uma remuneração variável ser bem vista pelos funcionários, Robbins (2005) evidencia que uma das vantagens dos programas de remuneração variável para a organização é a chance de reduzir os custos, pois transforma os custos fixos em variáveis, de acordo com a performance dos funcionários.

Em relação à questão número 6, atentou-se para responder o terceiro objetivo desta pesquisa que é sobre qual é a opinião dos entrevistados acerca da supervisão que recebem da chefe. Viu-se que todos os respondentes aceitam bem o tipo de supervisão que recebem, elogiam e ganham apoio da chefe.

Quadro 7 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “A supervisão que eu recebo da minha chefe é super incrível, sabe? Porque, quando eu comecei aqui, foi no final de agosto ou setembro de 2020, eu não imaginava que iria aprender mexer nos sistemas dos bancos, fazendo simulações, essas coisas. No sistema de *telemarketing*, eu fiquei perdido, não consegui, pensei em pedir para sair. Mas eu fui “pegando o jeito”. No primeiro dia, foi meio difícil. No segundo dia, foi melhorando. Depois de um mês, comecei a aprender “rápido” e, neste ano, aprendi a mexer sobre outros bancos que a gente começou a trabalhar. Então, assim, foi difícil, mas foi gratificante, porque a gente se sente mais capaz. Quando você acha que não vai conseguir e fica desanimado e depois consegue, é gratificante. O conhecimento que eu tive vou levar para o resto da vida, como levo o que aprendi na época de escola. O conhecimento é mais gratificante do que qualquer outra coisa. E minha chefe me ensinou bem direitinho. Até hoje quando eu tenho uma dúvida, quando ela fala um pouquinho, eu já entendo. Minha chefe é uma profissional incrível, tem mais anos de experiência do que eu. As normas dos bancos mudam com frequência e ela nos ensina tranquilamente e bem explicativo”.

Resposta da entrevistada 2: “Em relação a supervisão, a minha chefe me deixa bastante à vontade para que eu consiga trabalhar sem uma grande pressão, o que eu acho importante. Mas ela também “tá” sempre ali, caso eu precise melhorar em algo ou precise de alguma ajuda, ela “tá” sempre à disposição”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

O tipo de supervisão que há na empresa Izi Cred é bem aceita pelo entrevistado 1, de modo que o respondente aponta que recebeu apoio de sua chefe no desenvolvimento das atividades e descreve sobre as dificuldades enfrentadas ao chegar na organização. O colaborador também conta que teve receio de não conseguir trabalhar no sistema dos bancos nem no de *telemarketing*, chegou até a pensar em desistir.

À medida que o tempo foi passando, esse funcionário foi aprendendo cada vez mais o trabalho e foi o realizando bem. O entrevistado 1 expressa que foi difícil, mas como conseguiu passar pelos desafios, foi gratificante e que esse feito foi possível através dos ensinamentos da chefe.

Compreende-se que há nessa organização um tipo de supervisão saudável que ensina e que ajuda os colaboradores no desempenho das tarefas. É possível, através desse tipo de chefia, engajar os funcionários, pois eles se sentem atendidos sobre o mais básico que é o treinamento. Para Chiavenato (1999, p. 295), “treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos”. Dessa maneira, será capaz também de provocar motivação nos funcionários para o alcance do objetivo da empresa.

A entrevistada 2 relata outro ponto positivo sobre a chefe que não é utilizada pressão no trabalho. Na empresa, é proporcionado um ambiente confortável para os funcionários a fim de que eles consigam desempenhar da melhor maneira o trabalho.

No contexto da questão número 7, foi sobre o ambiente de trabalho, questionando os colaboradores qual é a opinião deles sobre as condições do local de trabalho e se eles acham que atende às suas necessidades. Acerca das condições do ambiente de trabalho, é válido para uma organização que esse atenda

às necessidades dos funcionários tanto em relação a ser favorável ao desenvolvimento das tarefas quanto para os trabalhadores se sentirem bem e seguros. É uma situação que está ligada a prevenir a insatisfação, a qual também é importante no processo da motivação, como descreve a teoria de Herzberg já mencionada neste estudo. Precaver a insatisfação está relacionada a fatores que estão no ambiente de trabalho que envolve as pessoas, como por exemplo, o salário, o tipo de supervisão que os colaboradores recebem de seus superiores e as condições do local de trabalho.

Foi visto, de acordo com a opinião dos entrevistados, que o ambiente de trabalho da empresa estudada é confortável, agradável e dispõe de um bom tamanho para comportar as pessoas que trabalham e os clientes. O ambiente ainda é arejado e atende às necessidades das pessoas. Sobre esses pontos das condições do ambiente de trabalho, do salário e do tipo de supervisão, vê-se que a organização estudada está realizando um bom trabalho sobre prevenir a insatisfação.

Quadro 8 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “Bom, é confortável, com ar condicionado, ambiente que traz ânimo para a produtividade. Tem uma sala que eu fico que é separada e fechada, assim, eu posso falar com os clientes bem à vontade. E o local atende às minhas necessidades”.

Resposta da entrevistada 2: “Sim, é um escritório em um tamanho bom para comportar a quantidade de pessoas que trabalham. Eu não tenho algo a reclamar. É confortável, a gente tem o que a gente precisa para desenvolver um papel e ter um trabalho. Então, é bem legal”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

O primeiro entrevistado destaca em sua resposta, exposta no **quadro 8**, que o ambiente promove ânimo para a produtividade e que ele fica em uma sala separada, em que ele pode entrar em contato com os clientes tranquilamente.

Foi perguntado na questão 8 se existe alguma política, regra ou maneira de pensar da organização que os colaboradores não se sentem à vontade. Mais uma vez, mostrou-se um resultado favorável para a empresa, pois 100% dos entrevistados se sentem tranquilos com a maneira de pensar da Izi Cred.

Quadro 9 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “Sobre essa pergunta, tudo tranquilo. Aqui tem muito respeito, um ajuda o outro e ajudamos também os clientes, podemos opinar e “tá” tudo tranquilo”.

Resposta da entrevistada 2: “Não, não existe nenhuma regra que eu não me sinta à vontade. Como eu disse, tem muito respeito, as pessoas estão dispostas a ajudar e tudo o que a gente não se sente à vontade, a gente pode falar, a gente pode dialogar, tem muito disso”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

A entrevistada 2 afirma que há abertura para o diálogo, no caso de acontecer algo que os funcionários não concordem. Pelas palavras dos respondentes, pode-se inferir que essas pessoas estão em concordância com a maneira de pensar da organização e, por sua vez, com os valores da empresa e é mais um ponto valioso tanto para a motivação no trabalho quanto para a identidade organizacional. É de suma importância que os colaboradores estejam envolvidos com os valores organizacionais, que, no caso da Izi Cred, são se ajudarem mutuamente, prezar por ajudar os clientes, abertura para ouvir os funcionários e respeito entre as pessoas. Nesse meio, acontece uma sinergia, “todos falam a mesma língua”, estão comprometidos e se identificam. Ocorre o processo para o desenvolvimento e sucesso organizacional.

A questão número 9 refere-se ao fator motivacional que o conteúdo da função propõe. Os colaboradores responderam sobre se sentem bem/confortável com todas as tarefas que desenvolvem no trabalho e 100% deles garantiram que sim e que se sentem confortáveis com o que exercem. Quando os colaboradores de uma organização se sentem bem com as atividades desenvolvidas é um grande passo no trajeto da motivação, posto que quando há identificação com o trabalho, torna-se um motivo muito forte para o funcionário não desistir de trabalhar na empresa. Além disso, vê-se que na Izi Cred é atendida a necessidade que está no topo da Pirâmide de Maslow, a de autorrealização, em que a pessoa sente prazer no trabalho. Pode-se afirmar ainda que é suprido um fator motivacional trabalhado na teoria de

Herzberg, em que está ligado ao conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo.

Quadro 10 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “Eu me sinto bem. Eu gosto do que eu faço. Eu me sinto confortável. Eu me comporto como eu sou, porque tem gente que trabalha que se comporta completamente diferente, né? Eu preparo meu mapa mental, primeiro eu busco, procuro meu cliente do dia. Quando eu consigo captar ele, eu tenho um caderno em que eu anoto e coloco um tipo de observação. É uma forma de eu já conhecer ele um pouco, porque da próxima vez que eu ligar pra ele, ele vai se lembrar de mim, né? Às vezes, um está com problema de saúde e em um tempo depois eu ligo e pergunto se ele “tá” bem?”, “tá melhor?” e aquela conversa começa. E, assim, não fica aquela rotina chata, sempre vai ter novas conversas e isso é um incentivo e uma alegria ao mesmo tempo”.

Resposta da entrevistada 2: “Sim, eu gosto do que eu faço e eu me sinto confortável para realizar as atividades que me são demandadas durante o dia de trabalho. Eu me sinto bem com o que eu faço”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

O primeiro entrevistado expõe que a maneira que ele se comporta no ambiente de trabalho é a mesma que ele se comporta fora desse local, o que é mais uma vez uma afirmação sobre que o funcionário está de acordo com os valores da empresa. É válido mencionar que o entrevistado 1 se sente bem com a rotina que desempenha, ele anota informações sobre os clientes em um caderno para saber mais sobre eles e poder conversar sobre isso em outras ocasiões, assim, ele tem conversas diferentes e isso o incentiva. É uma tática proveitosa que o funcionário encontrou para implementar e se tornou mais um estímulo motivacional.

Sobre um tipo de ação motivacional, como a de envolvimento do funcionário, e uma teoria da motivação, a Teoria das Necessidades de McClelland com a necessidade de realização, questionou-se, na pergunta 10, aos colaboradores se eles sentem abertura para dar ideias/sugestões que possam melhorar os processos de trabalho. Os entrevistados declararam que as ideias e sugestões são bem-vindas.

Quadro 11 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “Sim. Todas as ideias são bem-vindas para aumentar a produtividade. Tendo ideia, é discutida, debatida. A gente verifica o sistema de *telemarketing* para saber o que deu mais retorno positivo. Mas também podemos dar sugestões de como a gente pode captar os clientes e como a gente oferece. É bom a gente sempre mudar um pouco para não ficar repetitivo”.

Resposta da entrevistada 2: “Sim. Como eu disse anteriormente, a gente tem total abertura para dizer é para falar qualquer tipo de coisa que a gente acha que pode melhorar e o que a gente acha que não “tá” dando certo e tudo o mais”.

Fonte: Respostas coletadas da entrevista da pesquisa (2021).

Na Izi Cred, vê-se, pelas respostas dos entrevistados, que as sugestões de mudança são sempre para melhorar a produtividade e o fluxo de trabalho, como o primeiro colaborador afirma que é verificado regularmente o sistema de *telemarketing* para saber quais práticas obtiveram mais sucesso e quais foram as melhores maneiras de abordagem com o cliente para saber o que se deve continuar colocando em prática.

As mudanças nessa organização são bem vistas e aceitas para melhorar o trabalho. Desse modo, os funcionários podem se sentir motivados e acontece uma ação de envolvimento, porque participam do processo para conquistar os clientes e têm a necessidade de realização saciada nesse aspecto, pois, assim, eles recebem abertura para emitirem opinião e realizarem um trabalho de uma maneira melhor. Esses indivíduos que possuem a necessidade de realização desejam fazer algo melhor e mais eficiente do que já foi feito no passado (ROBBINS, 2005). Os colaboradores também suprem a necessidade de crescimento descrita por Alderfer, em que os funcionários podem fazer parte do processo de crescimento da empresa e saciam o desejo de crescimento e desenvolvimento profissional.

A questão número 11 propôs identificar se há reuniões do tipo formal na empresa para que os colaboradores possam participar a fim de resolver problemas e também para servir como um outro momento para que os funcionários deem sugestões de melhoria para a organização de uma maneira mais organizada e com

a presença de todos os envolvidos. De acordo com 100% dos entrevistados, na organização estudada, não há encontros com todos para reuniões mais do tipo formal.

Quadro 12 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “Reunião de juntar todo mundo em uma mesa não tem, com cada um em sua mesa. Mas damos sugestões em outros momentos. Sugestões são sempre bem-vindas, as dos clientes também”.

Resposta da entrevistada 2: “Aqui são só três pessoas. Então, a gente trabalha junto, não tem muito isso de reunião. Sempre que a gente precisar alinhar alguma coisa, a gente faz isso e fica tudo certo”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

No entanto, de acordo com os dados coletados no **quadro 12**, os colaboradores afirmam mais uma vez, assim como na questão 10, que as sugestões de melhorias dadas por eles em outras ocasiões são bem-vindas, inclusive, as sugestões dos clientes. As propostas são depois analisadas e aquelas que se encaixarem na empresa, são colocadas em prática. Dessa maneira, percebe-se que o envolvimento do funcionário é mais uma vez exercido e é também mais uma ação sobre motivação que é realizada na empresa. Pode-se declarar que é mais um dado positivo para a Izi Cred no que se refere à motivação dos colaboradores na organização.

Um ponto negativo que vale ser destacado nesta questão é sobre a ausência de reunião do tipo formal na organização, pois é em um momento como esse que o gestor pode expor de maneira mais clara e mais formal para todos sobre a situação de como está a empresa, bem como apresentar suas ideias ou falar sobre as mudanças que podem acontecer ou que deseja implementar e, assim, poder ouvir a opinião dos colaboradores na presença de todos.

Na pergunta de número 12, pretendeu-se saber se na empresa há abertura para que os funcionários possam ser competitivos. Todos os colaboradores da organização descreveram que não há competitividade entre os colegas de trabalho, pois o escritório é pequeno e cada um faz sua parte, com espaços bem divididos. O

entrevistado 1 já mencionou sobre uma capacidade de cooperação, como vista na questão 2, entre as pessoas da empresa, de ajuda, a qual faz parte dos valores da Izi Cred. Nessa questão, intentou-se descobrir se a necessidade de poder, dita por McClelland, é realizada na organização e ficou constatado que essa necessidade não é saciada nem alimentada, pois na empresa prefere-se praticar a cooperação no trabalho.

Quadro 13 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “Assim, competitivo, não, nós somos três, cada um faz sua parte. Tem mês que é bom de vendas, tem mês que é ruim. Como te falei em outra pergunta, aqui há muita cooperação e ajuda nas coisas que a gente enfrenta todos os dias”.

Resposta da entrevistada 2: “Como é um escritório pequeno, como eu já falei anteriormente, não tem muito essa competitividade, sabe? A gente trabalha muito junto, muito unido, não tem isso de um querer competir com o outro e isso é bom”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

É possível afirmar que mesmo com a chegada dos novos funcionários, constata-se que nessa empresa será mantido o trabalho de cooperação entre as pessoas, deixando a competitividade de lado, apostando na motivação de os colaboradores se ajudarem para alcançarem as metas organizacionais. Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (2021), há malefícios que podem ocorrer na empresa através da competitividade no trabalho, como conflito no relacionamento entre os companheiros durante as tarefas. Na busca por destaque podem acabar pensando que só há espaço para um deles na organização.

Nesse contexto sobre a cooperação, foi perguntado na questão 13 se há cooperação entre as pessoas que trabalham na empresa. O entrevistado 1 respondeu que um ajuda o outro, assim como ele disse anteriormente, e a segunda entrevistada também afirmou que todos se ajudam na empresa. Desse modo, entende-se que 100% dos colaboradores consideram que todos se ajudam na organização. Esse questionamento também relaciona-se com o das perguntas 2 e 3 que dizem respeito ao relacionamento no ambiente de trabalho.

Quadro 14 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “Há cooperação sim. Um ajuda o outro, tira as dúvidas e coisas que a gente possa enfrentar todos os dias. Todos os dias temos um objetivo importante que é venda. Então, junto a gente consegue”.

Resposta da entrevistada 2: “Sim. Na empresa, todo mundo se ajuda”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

O primeiro respondente também declara que as dúvidas são sanadas e que é feito o possível para dar continuidade no trabalho. O entrevistado ainda comenta que um objetivo importante do dia é conseguir um cliente e todos se ajudam para garantir esse feito.

Na organização estudada, vê-se, mais uma vez, que é preferível a cooperação a competição, isso desde o surgimento da empresa, e que é uma maneira que a gestora acredita que gera resultados melhores e todos os funcionários concordam com essa prática. Toda empresa deve adotar uma política de cooperação entre seus colaboradores com a finalidade de que a organização consiga progredir cada vez mais (CATHO, 2011).

Foi possível atender mais uma vez, através dessa questão, ao terceiro objetivo desta pesquisa e viu-se que essa é uma necessidade de associação, também descrita na Teoria das Necessidades de McClelland que está relacionada a manter ou restabelecer relações afetivas de maneira positiva e que é preferível manter a cooperação, conforme já descrito neste trabalho. Esta questão também está alusiva à necessidade de relacionamento presente na Pirâmide de Maslow e à necessidade de associação retratada por McClelland, por exemplo, que é sobre o processo de sustentar os relacionamentos.

A pergunta 14 foi para verificar como os colaboradores se sentem em relação à cooperação que existe no ambiente de trabalho. Todos os entrevistados, nessa questão, responderam positivamente e consideraram favorável, bem como vantajoso que a cooperação seja estimulada e praticada na empresa.

Quadro 15 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “Acho importante, vantajosa e preferível essa cooperação no trabalho e eu me sinto tranquilo que nós três temos atividades diferentes e isso diversifica, não fica um foco só. Isso é bom. E é importante a cooperação mesmo com essas tarefas divididas”.

Resposta da entrevistada 2: “Eu me sinto confortável, porque eu acho que é uma coisa muito boa para gente e para empresa. E para relação também, cada um coopera um pouquinho, cada um ajuda o outro e isso é bem bacana, prefiro assim”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

O primeiro entrevistado completa que considera importante também haver essa cooperação no ambiente de trabalho mesmo que todos tenham tarefas divididas. Mais uma vez, afirma-se que a cooperação é bem vista pelas pessoas da empresa, que a consideram importante para o negócio e que preferem trabalhar dessa maneira.

No que concerne a um programa de motivação, como o de reconhecimento, foi investigado na questão 15 se há alguma prática ou ação que faz os funcionários se sentirem reconhecidos e, se sim, quais as ações que a chefe costuma realizar e como os colaboradores se sentem com essas ações de reconhecimento. O primeiro entrevistado respondeu que se sente feliz quando recebe reconhecimento da chefe. Quando ele capta um cliente, o reconhecimento é satisfatório. Dessa maneira, percebe-se que o reconhecimento praticado pela gestora é através dos elogios e de comissão recebida no salário. Já a segunda entrevistada atenta-se para a importância sobre a chefia, a liderança, em acompanhar o funcionário, vendo os acertos e corrigindo os erros para o melhoramento no trabalho, é isso que ela considera ser um reconhecimento.

Quadro 16 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “Eu sou reconhecido quando eu realizo vendas, e eu sou esforçado. Tem mês que eu realizei várias vendas. Comecei vendendo R\$ 1.000 ou R\$ 2.000 reais. Agora, tem mês que eu vendo R\$ 10.000 ou R\$ 30.000 reais. Vai variando. Quanto mais vender, mais elogio recebo e mais reconhecimento e assim vai. Eu me sinto feliz quando recebo um elogio, mesmo sem vender, porque tem mês que é difícil. Quando você capta o cliente, você se sente feliz.

Para conseguir um contato é difícil, como já falei. Quando capto um cliente, o reconhecimento é satisfatório e é uma nova conquista o cliente. É importante o reconhecimento ao colaborador porque é uma motivação. É querer trabalhar mais, é trabalhar com felicidade. Para quem trabalha com telemarketing e vendedor, se não tem reconhecimento, fica triste e não tem motivação de vender, então aquele dia vai ser desmotivador e não produtivo, porque a gente tem que falar com alegria na ligação, se a gente liga triste, o próprio cliente fica triste junto e acaba dizendo que não”.

Resposta da entrevistada 2: “Eu acho que isso de reconhecimento, pelo menos, para mim, vai muito da atenção, do líder “tá” do seu lado, vendo seus acertos e também seus erros, para poder corrigir e ajudar a pessoa a melhorar. Eu acho que é super importante o reconhecimento, porque isso vai muito da motivação, porque se um funcionário “tá” motivado, ele vai fazer de tudo para que a empresa cresça. Então, eu acredito que a motivação do líder para o funcionário é muito importante”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

Por meio das palavras da segunda entrevistada, nota-se que o reconhecimento está muito ligado à atenção que o colaborador recebe. Ela também acredita que é importante o reconhecimento, pois sente que gera motivação no funcionário e, com o colaborador motivado, vai se esforçar para que a empresa cresça.

Sobre o tipo de reconhecimento que é realizado na empresa, os elogios são valiosos para despertar a motivação no funcionário, pois ele se sente importante e vê que faz parte do negócio. Na concepção acerca do acompanhamento da chefe no trabalho dos colaboradores, também é válido para a construção da motivação. Por esses motivos, identifica-se que a gestora realiza ações de reconhecimento para despertar a motivação nos funcionários. Para os colaboradores, é imprescindível as ações de reconhecimento para estimular o trabalho, porque do contrário, quando os funcionários não estiverem bem, não se sentirão incentivados e não alcançarão as metas e, assim, a empresa será prejudicada. O reconhecimento também promove aos trabalhadores a oportunidade de crescerem no trabalho, saciando a necessidade de crescimento estudada por Alderfer, pois quando as pessoas se sentem reconhecidas e valorizadas, naturalmente, surge o desejo de crescer e de melhorar ainda mais na empresa.

Na questão 16, os questionados responderam se possuem autonomia para fazer o trabalho como desejam, ficando apenas com o compromisso de entregar o resultado. Todos os entrevistados afirmaram que possuem autonomia na realização do trabalho, podendo executar a tarefa da maneira que acharem melhor.

Quadro 17 - Respostas

Resposta do entrevistado 1: “Possuo minha autonomia para realizar meu trabalho. É como eu te falei em uma questão anterior, tem mês que é bom para vender, tem mês que é ruim. E, assim, minha chefe vê que eu me esforço e, se não alcançar, não foi, tenta no mês seguinte. Não tem cobrança acima do normal. É igual a vida, de altos e baixos”.

Resposta da entrevistada 2: “Sim, eu tenho bastante abertura e posso trabalhar da forma que eu fique mais confortável e eu me sinto bem”.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

Conforme os dados, percebe-se que os funcionários ficam apenas com o compromisso de entregar os resultados, mas, como o entrevistado 1 assegurou, há meses que são mais favoráveis para trazer resultados positivos e há meses que são mais difíceis para bons frutos. Então, é algo recorrente que a gestora conhece bem como funciona, há tempos mais oportunos do que outros. Dessa forma, a chefe não pratica uma postura que despertaria desmotivação nos funcionários. O próprio entrevistado 1 menciona que não há cobrança excessiva.

Foi visto também que os respondentes se sentem bem com a autonomia que eles têm no trabalho. Sobre esse tipo de autonomia, faz parte de uma ação de envolvimento do funcionário que, de acordo com Robbins (2005), a empresa proporciona ao seu colaborador o aumento de sua autonomia e controle sobre seu próprio trabalho e, por meio disso, ele se sentirá mais motivado e mais comprometido com o objetivo organizacional, mais produtivo e mais satisfeito com o emprego.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve o propósito de estudar sobre a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho, utilizando como objeto de estudo uma organização que trabalha com crédito financeiro chamada Izi Cred. A empresa em questão ainda está em formação e conta com o desejo da fundadora de aumentar o quadro de funcionários. Por isso, este trabalho teve como pergunta de pesquisa saber como está a motivação dos colaboradores, dada a importância do tema para o alcance dos objetivos da empresa, bem como por causa dos novos funcionários que estão por vir. Acerca da importância da motivação, foi abordado na fundamentação teórica assuntos essenciais a fim de representar a relevância deste estudo e de mostrar como funciona o processo motivacional dentro da organização estudada.

Ao se tratar sobre a motivação, foram apresentadas na fundamentação teórica deste estudo teorias de conteúdo motivacionais pertencentes à temática abordada e foram mostrados também exemplos de programas que despertam motivação nos funcionários pertinentes ao caso da empresa estudada. Pretendendo responder à pergunta de pesquisa deste trabalho, bem como os objetivos, foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de uma entrevista estruturada aplicada de maneira presencial com os funcionários no local da empresa.

Desse modo, foi identificado neste estudo que a motivação dos colaboradores da Izi Cred encontra-se em uma situação favorável, pois os entrevistados responderam positivamente a respeito do que foi questionado neste trabalho e estão motivados, de modo que apresentam estímulos no trabalho que realizam. O que chama a atenção dentre as respostas dos entrevistados é o que mais lhes despertam motivação, que é a oportunidade de ajudar os clientes que estão precisando de crédito financeiro, seja para quitação de dívidas, como para conseguirem adquirir alguma compra.

O relacionamento dos funcionários também é considerado de maneira positiva e assertiva, pois é visto como uma relação do tipo saudável e familiar, com respeito entre os membros da corporação e utilizando a cooperação como fonte principal para o desenvolvimento do trabalho. Acerca do que diz respeito ao

ambiente de trabalho, ao incluir sobre o salário e o tipo de supervisão adotada na organização, percebe-se mais pontos assertivos para o processo motivacional na Izi Cred.

Foi constatado também que os colaboradores estão em sintonia com a maneira de pensar da empresa, com os valores, bem como a missão do negócio que é o de ajudar as pessoas a conseguirem crédito financeiro. Os entrevistados também afirmaram que se identificam com as tarefas que exercem, gerando mais um fator otimista para o sucesso organizacional e torna-se mais um motivo para o funcionário não querer se desligar da empresa. Outra tática adotada pela organização que proporciona motivação é sobre os colaboradores poderem ter abertura para dar sugestões de melhorias nos processos de trabalho.

Foram detectados também pontos negativos a respeito da temática abordada neste estudo, acerca do que mais desmotiva os funcionários que está relacionado sobre quando entram em contato com possíveis e futuros clientes por meio do *telemarketing* e recebem um tratamento inoportuno e desnecessário. Desse modo, a gestora deve ouvir os trabalhadores e adotar práticas para que melhore essa situação de desmotivação. Outro ponto que pode ser considerado é a ausência de reuniões formais para que os colaboradores e chefe possam se entender de maneira mais formal, mais clara e contando com a presença de todos, em que melhora a comunicação entre os membros da empresa e ainda encorajaria os funcionários a pensar e a expor suas opiniões que podem agregar ao negócio, proporcionando novas formas e práticas ajustadas ao ambiente contando com a colaboração de todos.

No entanto, pode-se constatar que na Izi Cred há um panorama positivo a respeito da motivação no ambiente de trabalho. Os colaboradores estão alinhados com a organização estudada e destacam muitos pontos favoráveis no que tange ao tema desta pesquisa. Os funcionários também se sentem bem na empresa e estão com as necessidades saciadas sobre a grande maioria das questões levantadas. Além disso, pode-se afirmar ainda que a organização está preparada em relação ao tema da motivação para receber novos colaboradores, sendo capaz de continuar com as práticas assertivas já adotadas, bem como de trazer novas maneiras de despertar a motivação nos trabalhadores. Também foi possível neste estudo

responder a pergunta de pesquisa, bem como atender aos objetivos que foram propostos para este TCC.

Após a realização deste trabalho, foi bastante notável que a motivação está diretamente ligada a atender às necessidades dos colaboradores em uma empresa. Todas as teorias motivacionais estudadas destacaram incisivamente a respeito das necessidades que os indivíduos possuem e que precisam ser contempladas como em uma via de mão dupla para o desenvolvimento do colaborador e da organização. Foi gratificante realizar este trabalho acerca deste tema que está diretamente ligado ao sucesso da organização, pois sem motivação, as pessoas não conseguem evoluir.

Com relação às dificuldades para a realização deste trabalho, pode-se afirmar a dificuldade de encontrar uma empresa que permitisse que fosse feita uma pesquisa nela, por causa deste momento de pandemia e de distanciamento social. Caso este trabalho tivesse sido efetivado em uma organização com um número maior de colaboradores, haveria uma amostragem maior e, conseqüentemente, a chance de uma maior diversidade nas respostas dos entrevistados. Entretanto, a oportunidade de realizar a pesquisa na Izi Cred proporcionou que fosse verificada a motivação de 100% dos funcionários em uma empresa que ainda está em formação e que necessita que esteja com a motivação funcionando bem para quando estiverem mais pessoas trabalhando nela.

REFERÊNCIAS

Agência Brasil Brasília. **MUNDO PERDEU 255 MILHÕES DE EMPREGOS NA PANDEMIA**. Disponível em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-01/mundo-perdeu-255-milhoes-de-empregos-na-pandemia?amp>. Acesso em: 2 dez. 2021.

ARMBRUST, Gabrielle. **CULTURA ORGANIZACIONAL: O QUE É, IMPORTÂNCIA, 4 TIPOS E EXEMPLOS**. Disponível em:

https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional?hs_amp=true. Acesso em: 4 dez. 2021.

Catho. **A ERA DA COOPERAÇÃO**. Disponível em:

<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/comportamento-3/a-era-da-cooperacao/>. Acesso em: 20 dez. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4^o ed., São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

Ferreira, J. M., & Neves, J. e. **Manual de psicossociologia das organizações**. Lousã: Editora McGraw-Hill, 2001.

GAVIOLI, E.; GALEGALE, N. V. **Hierarquia das necessidades associadas aos tipos psicológicos**. São Paulo: Editora CEETEPS, 2007.

HESKETH, J. L.; COSTA, M. T. P. M. **Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho**. Rev. Adm. Emp., Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 59-68, 1980.

Instituto Brasileiro de Coaching. **OS MALEFÍCIOS DA COMPETITIVIDADE NO TRABALHO**. Disponível em:

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/maleficios-competitividade-trabalho/>. Acesso em: 21 dez. 2021.

LOPES, Gabriela Alvarenga Colmenero. **Motivação no Trabalho**. 2003. Dissertação (Mestrado) - Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2003.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2. ed. revista. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

MATSUOKA, Luciane Terumi.; SILVA, Jerson Joaquim da. **Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea**. Presidente Prudente, v. 10, p. 633-639, 2013.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEGGINSON, Leon C. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Editora Harbra, 1999.

MINAYO, Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2013.

PÁDUA, Elisabete M. M. de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. Campinas: Papyrus, 2004.

QUEIROZ, S. 1996. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro tecnológico, universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

RAMOS, D. M. **Assédio moral como fator de baixa motivação e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11a. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007.

Sebrae. **CONHEÇA A CULTURA DA COOPERAÇÃO E DESCUBRA COMO ELA ATUA**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cultura-da-cooperacao-empresarios-coletivos,fe1a7e0805b1a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 1 dez. 2021.

SILVA, A.; WOLF, L.; COSTA, M. C.; COSTA, S.; MAGRO, T. **Motivação no trabalho**. Portugal: Universidade do Minho, 2006.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, R. A. & Estender, A. C. **A Influência da Motivação no Local de Trabalho**. Revista de Administração da UNISAL, 5(8),83-102, 2015.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. São Paulo: Editora Artmed, 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. **Motivação na Administração Pública**: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. Revista ADMpg Gestão Estratégica. Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.

VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações**. Revista FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - ENTREVISTA

A MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA FUNDAMENTAL PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Entrevista aplicada com os funcionários da empresa Izi Cred, objeto de estudo deste TCC, com abordagem qualitativa. O objetivo foi identificar a situação sobre a motivação no trabalho na organização estudada, buscando ouvir os colaboradores no ambiente da empresa para saber suas respostas e seus sentimentos a respeito do tema estudado. As informações coletadas serão utilizadas somente para fins acadêmicos. Não há riscos associados à sua participação.

1 - O que mais lhe motiva e o que mais lhe desmotiva no ambiente de trabalho?

2 - Você se sente satisfeito em relação ao seu relacionamento com as demais pessoas que trabalham na empresa? E como você descreve esse relacionamento?

3 - Você sente que há respeito entre você e as demais pessoas que trabalham na organização?

4 - Você se sente satisfeito em relação ao salário recebido?

5 - Há algum incentivo para você ganhar comissão ou alguma outra recompensa salarial, no caso de você se esforçar mais?

6 - Qual é a sua opinião a respeito da supervisão que você recebe?

7 - Qual é a sua opinião sobre as condições do local de trabalho? Você acha que atende às suas necessidades?

8 - Existe alguma política, regra ou maneira de pensar da organização que você não se sente à vontade?

9 - Você se sente bem/confortável com as tarefas que desenvolve no trabalho?

10 - Você sente que há abertura para dar ideias/sugestões que possam melhorar os processos de trabalho?

11 - Há reuniões do tipo formal na empresa para que os colaboradores possam participar a fim de resolver problemas e também para servir como um outro momento para que os funcionários deem sugestões de melhoria para a organização, como uma maneira mais organizada e com a presença de todos?

12 - Há abertura para que você possa ser competitivo?

13 - Há cooperação entre as pessoas que trabalham na empresa?

14 - Havendo uma resposta positiva na questão anterior, como você se sente em relação à cooperação que existe no ambiente de trabalho?

15 - Há alguma prática ou ação que faz você se sentir reconhecido? Se sim, quais as ações que a chefe costuma realizar e como você se sente em relação a essas ações?

16 - Você tem autonomia para fazer o trabalho como deseja, ficando apenas com o compromisso de entregar o resultado?

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

TCC Ana Paula Lins da Silva

Assunto: TCC Ana Paula Lins da Silva
Assinado por: Ana Silva
Tipo do Documento: Requerimento
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Ana Paula Lins da Silva, ALUNO (20181460060) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 09/07/2022 11:22:32.

Este documento foi armazenado no SUAP em 09/07/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 566764

Código de Autenticação: 225d80310f

