



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# Fatores determinantes da motivação no universo das organizações

**Bruna Grangeiro Siqueira**  
**brugs1991@gmail.com**  
UNG

**Antonio Carlos Estender**  
**estender@uol.com.br**  
UNG

**Lidiane Barbosa**  
**lsbarbosa@prof.ung.br**  
UNG

**Daniela Macedo**  
**dmacedo@prof.ung.br**  
UNG

**brugs1991@gmail.com**  
**brugs1991@gmail.com**  
**brugs1991@gmail.com**

**Resumo:** Motivar é estimular pessoas e equipes a trabalhar da melhor forma possível através da construção de um ambiente positivo e promissor ao desempenho de seus recursos. É necessário conciliar os objetivos da organização com os individuais dos colaboradores. Identificar e analisar as teorias da motivação de acordo com as necessidades de cada um e da organização, através de uma meritocracia clara e que seja medida de forma objetiva e que todos os funcionários saibam quais objetivos devem cumprir e de que forma serão avaliados, refletindo junto aos recursos humanos o quanto é necessário um plano de benefícios, de carreira e um bom clima organizacional. O grande desafio da Telecom é deixar o funcionário satisfeito com suas atividades, sentir-se útil e importante para a empresa, e ter o devido reconhecimento. O funcionário trabalha para conquistar bens materiais, e ter uma boa qualidade de vida. A organização também deseja ter sucesso financeiro, atender as necessidades de seus clientes, e estar sempre à frente dos concorrentes. Portanto os objetivos da empresa e do funcionário estão ligados, pois um depende do outro para alcançarem seus objetivos.

**Palavras Chave:** Motivação - Avaliação Desempenho - Cultura - Organizacional -



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

Entender os aspectos envolvidos com a motivação e satisfação dos colaboradores na organização é de fundamental importância, priorizando a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores para que os resultados sejam percebidos pela organização, já que a qualidade de vida das pessoas e o desenvolvimento do processo produtivo das organizações estão diretamente ligados. Cabe salientar, que a empresa encontra-se em um processo de mudança no que tange com desenvolvimento do capital humano, tendo em vista que as adaptações nas empresas vêm com uma nova visão de valorização, onde as ferramentas de motivação são fundamentais para atingir os resultados positivos.

O cenário de motivação antes da revolução industrial, com as primeiras organizações, em 1976, encontrava-se em um processo negativo, pois a estratégia motivacional baseava-se por meio de ameaças e castigos, nesta fase as organizações acreditavam que a remuneração estava acima de qualquer coisa, e, por isso aumentavam as recompensas como promessa ao maior desempenho, causando insegurança aos colaboradores, que preferiam ganhar pouco e ter o emprego garantido. Vale ressaltar, que os colaboradores ficavam desmotivados com o ambiente, com a cultura, pois o clima era de medo, apreensão e preocupação. Eles sofriam punições financeiras, psicológicas e físicas. A punição era uma maneira de motivar os colaboradores, de modo que fazendo o seu trabalho correto, mantendo uma boa produtividade, não sofreriam punições. Com a industrialização ocorreu uma grande transformação, pois os pensamentos eram de melhorar os procedimentos com o gerenciamento das atividades com uma produtividade em larga escala, direcionando a energia dos colaboradores para o que realmente é importante, criando um clima organizacional favorável.

Com a evolução das indústrias, no departamento de recursos humanos e as constantes mudanças na sociedade como um todo configurou-se um cenário diferente em relação à motivação nas empresas. O capital humano não é mais considerado como uma peça maquinária, o descongelamento encontra-se na valorização dos funcionários com novos métodos e técnicas de avaliação de desempenho proporcionando uma peça chave para o desenvolvimento da empresa. Vê-se nesse campo uma gestão diferente do recurso humano com nomenclatura de gestão de pessoa. A gestão de pessoas trata-se de uma visão associada com práticas diante do potencial dos indivíduos. Consequentemente a gestão de pessoas tem um elo com os recursos humanos e vem ligada à cultura organizacional perante as políticas e regras da empresa. É importante considerar nesse processo não só os objetivos dos colaboradores como também da instituição, por isso torna-se necessário analisar o desempenho proporcionando feedback e assim fazendo uma ligação com as ferramentas e os departamentos para atingir à motivação. Contudo muitas organizações têm dificuldades neste campo e é mediante o cenário que surge à seguinte questão: Como a cultura organizacional influencia na motivação e nos resultados da organização?

Para as organizações é necessário compreender os fatores que determinam a motivação positiva no trabalho, de forma a aumentar a produtividade. Por meio da avaliação de desempenho as organizações podem melhorar os resultados, identificando as necessidades de cada um, melhorando a comunicação e as relações interpessoais, estimulando e incentivando o crescimento e o desenvolvimento profissional, proporcionando maior adequação ao trabalho e maior produtividade. A baixa motivação pode causar uma variedade de eventos nocivos que afetam o desenvolvimento e o sucesso da organização.

Considerando que a motivação é essencial na organização, o estudo objetiva analisar a cultura organizacional e sua influência na motivação dos funcionários e nos resultados da organização. Identificar as teorias da motivação e sua importância para construir um ambiente positivo e promissor de desempenho. E analisar como a Telecom S/A pode obter resultados



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



mantendo seus colaboradores motivados, e assim, identificar quais os fatores que motivam e desmotivam os funcionários. Cabe Salientar que a Telecom S/A encontrar-se com um grande problema relacionado aos resultados negativos e às pessoas desmotivadas. Portanto torna-se necessário refletir sobre os fatores determinantes da motivação, o que eles precisam exatamente para manter-se satisfeitos e conseguir conciliar o objetivo pessoal com o da organização.

Diante do exposto realizou-se um estudo na organização Telecom S/A, no gênero qualitativo e exploratório por meio de levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar as bases de dados Acadêmico Google, Dedalus-Usp, Online (SciELO). Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, ligados à temática, publicados entre o período de 2000 a 2014, A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de junho a novembro de 2014.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira foram abordados os conteúdos bibliográficos, gestão de pessoas, motivação, cultura organizacional e avaliação de desempenho. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória. Na terceira seção, foi apresentado às análises de dados onde os esforços serão direcionados à Telecom S/A. Na última seção, são expostas as conclusões finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. GESTÃO DE PESSOAS**

Segundo Dutra (2002), o crescimento das organizações está exatamente relacionado com a sua competência em desenvolver as pessoas e ser desenvolvido por elas, criando conceitos a respeito de aprendizagem da organização e dos funcionários e a relação entre eles. O desenvolvimento dos colaboradores deve estar focado no próprio indivíduo para poder obter o crescimento organizacional juntamente com os desejos pessoais dos colaboradores. Cabe Salientar que desenvolvendo as pessoas, elas se tornam mais parceiras e unidas com a organização para investirem seus esforços e trazerem resultados.

De acordo com Chiavenato (2010), quando as pessoas tornam as parceiras da organização, elas investem com esforços, dedicação e comprometimento, conduzindo para o sucesso, com a perspectiva de ganharem retornos desses investimentos, através de salários, crescimento profissional e satisfação. Portanto a organização e os colaboradores têm objetivos pessoais que precisam estar alinhados para que ocorra crescimento organizacional e pessoal sem conflitos.

De acordo com Knapik (2008), a área de gestão de pessoas precisa analisar toda a organização, o ambiente de trabalho e a sua cultura para poder administrar os colaboradores e criar uma boa relação entre empresa e funcionários. Assim como as organizações tem os seus objetivos os colaboradores também têm os seus, e precisam estar de comum acordo para que ocorra crescimento da organização e oportunidades de desenvolvimento profissional para os colaboradores. Portanto os indivíduos não devem ser tratados como máquinas, pois eles têm desejos pessoais, que devem ser atendidos, para trabalharem motivados e trazerem resultados para a organização.

Segundo Amboni, Andrade (2009), nem sempre as pessoas eram consideradas como principal ativo de uma organização, as estratégias utilizadas no desenvolvimento das atividades, faziam com que os colaboradores ficassem cada vez mais experientes no que



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



estavam fazendo, realizando de modo mais rápido e eficiente à produção. No entanto ele não pensava nos desejos e objetivos pessoais do colaborador, apenas os consideravam como máquinas. E isso gerava grandes problemas, pois os funcionários não se sentiam motivados para realizar seu trabalho e a motivação é importante para a empresa já que eles só respondem positivamente a produção da organização a medida que o supervisor possa satisfazer suas necessidades.

Para Lacombe (2005), a motivação é de extrema importância na organização. Através de dados obtidos em entrevistas com os colaboradores levantou se dados que muitos se queixavam por um sentimento de alienação e de perda de identidade. Com isso estabeleceu-se uma serie de hipóteses sobre a natureza humana. O homem sente se motivado através das suas necessidades sociais, ele responde a sua produção de acordo com as medidas que o supervisor possa satisfazer suas necessidades. Portanto ter conhecimento do que é a motivação é necessário para que os líderes possam contar com a colaboração dos indivíduos nos resultados da empresa.

Segundo Rodrigues, Silva (2007), ter conhecimento da motivação humana é preciso para que os gestores possam realmente contar com a absoluta colaboração dos indivíduos nos resultados, um dos maiores desafios da organização é motivar os trabalhadores, tornando-os empenhados nas atividades, seguros do que estão fazendo, com força de vontade para alcançar os resultados propostos e estimulando-os para que sejam bem sucedidos através das tarefas desenvolvidas. Assim os gerentes preferem funcionários motivados, já que eles se esforçam para realizar sua função com qualidade.

As ideias apresentadas por Gibson; Ivancevich; Donelly (2006) é um conceito utilizado para definir os comportamentos observados. Os líderes preferem colaboradores motivados, porque eles se esforçam para realizar o seu trabalho de uma forma excelente e com qualidade. Gostam do que fazem e demonstram interesse em ajudar os colegas, criando um bom clima na organização. Contudo, é difícil encontrar princípios para motivar os líderes e colaboradores, já que não existe nenhum plano considerado o melhor e que trouxe resultados. Entretanto é preciso criar algo para estimular o interesse da pessoa, algo que motiva ela, pois pessoas motivadas tomam iniciativas das suas atividades e apresenta resultados com qualidade.

Segundo Silverstein (2007) para as pessoas trabalharem com vontade é necessário motiva-las. Cada colaborador dentro da empresa tem uma motivação diferente. Os funcionários motivados tomam iniciativa, desejam fazer um trabalho com qualidade e querem evoluir na carreira por esforço próprio. No entanto, para conseguir manter a equipe motivada é necessário ouvir os desejos dos funcionários, aceitar que cada pessoa tem uma necessidade diferente, não fazer ameaças, deixar os funcionários ter responsabilidades das suas atividades, e sempre que notar a falta de motivação nos colaboradores conversar com os mesmos.

## 2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Banov (2011), as empresas não nascem com perfil cultural, elas criam esse perfil ao longo do tempo, ao ter contato com o ambiente externo e ao criar uma estrutura interna. Através da compreensão e cultura da organização que vai dizer ao gerente como ele deve se comportar em relação à organização, e como deve tratar os seus colaboradores, alinhando políticas e práticas de gerenciar pessoas. À medida que, as organizações crescem elas visam valores de recompensas e desenvolvimentos para os colaboradores, diferente das organizações do mercado.

Para Barbosa (2003), com a transformação do planeta em território organizacional e com globalização gerou novas políticas de gerencia e de recursos humanos. Neste sentido, a medida que os negócios crescem as organizações estão visando os valores que conduzem os



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



processos de recrutamento, desenvolvimento e treinamento, bem como recompensas para os colaboradores, diferentes das organizações do mercado.

Segundo Barbieri (2012), a cultura organizacional tem grande predomínio no sucesso da organização, a cultura tem ligação desde o surgimento da empresa e as doutrinas transmitidas pelos seus fundadores. A cultura é o que define o comportamento, hábitos, modo que tem de tratar os funcionários e os costumes de uma organização, é o que diferencia uma empresa de outra, ou seja, um senso de identidade aos membros da organização, facilitando o comprometimento com a empresa. Portanto define-se cultura como crenças e normas criadas desde a fundação de uma organização, que deve ser seguida pelos seus colaboradores, e que se for cumprida de forma correta, os funcionários serão recompensados.

De acordo com Gibson; Ivancevich; Donnelly (2006) define-se cultura organizacional como crenças, valores e expectativas, criado desde a fundação da organização, do qual os colaboradores devem seguir. Eles são induzidos a se tornar bons cidadãos, de acordo com a cultura da organização, e se o serviço de atendimento ao cliente for importante na cultura, os colaboradores têm que adotar um bom serviço de atendimento, e se for cumprido esta norma, os colaboradores serão recompensados e reconhecidos. Portanto é interessante que os colaboradores sempre recebam informações sobre o seu desempenho dentro da organização na visão do líder.

Segundo Stettinet (2006), é interessante que os profissionais recebam informações de como melhorar o desempenho e as coloquem em pratica com muito sucesso. Alguns líderes não gostam de dar opiniões negativas. Eles se preocupam que sejam entendidos como críticas pessoais, e por isso, evitam indicar algumas falhas, questionar esforços e atitudes individuais. Líderes eficientes devem dar feedback semanal. Distribuir elogios merecidos, observações justas e se for preciso um aviso mais sério. O ideal é que os pontos positivos sempre sejam prioridades. Portanto é necessário que as organizações apontem qual a contribuição de cada funcionário na empresa, apontando seu potencial e identificando empregados que precisam de treinamentos e inovações.

As ideias apresentadas por Chiavenato (2009) indicam que as organizações precisam definir qual a contribuição de cada empregado na empresa, apontando seu potencial no curto, médio e longo prazo, identificando os empregados que precisam de inovações e aprimoramento de reciclagem ou aperfeiçoamento em suas atividades e assim estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho. Cabe salientar que a avaliação de desempenho é um meio de obter dados e informações que possam ser registrados, para a melhoria do desempenho dos colaboradores nas organizações, logo, a avaliação de desempenho motiva os funcionários dependendo de como realizada, pois algumas pessoas motivam-se apenas pelo reconhecimento do seu trabalho.

De acordo com Marras, Lima, Tose (2012) a avaliação de desempenho serve também para motivar as pessoas dependendo de como realizada, algumas pessoas se motivam pelo reconhecimento do seu trabalho, outras buscam o desenvolvimento profissional, e algumas desejam melhoria de remuneração. Ou seja, a avaliação de desempenho facilita os objetivos traçados para a estratégia da organização, para identificar e desenvolver as pessoas contratadas pela empresa, planejar carreiras e recompensar os que trouxeram resultados. Portanto sem o “feedback” não é possível constatar onde está o erro e onde é preciso melhorar. É necessário que o líder seja transparente e claro com os colaboradores, para que a ferramenta sirva para trazer bons resultados para a organização.

Segundo Matuson (2011) feedback diz respeito sobre a conduta, rendimento e as ações do funcionário dentro da organização, sem ele, não é possível notar onde está o erro e onde é preciso melhorar, é importante que o colaborador entenda as críticas como uma forma de





28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



melhorar o desempenho na sua função. Portanto para o líder, é importante que ele seja transparente e claro, para que a ferramenta sirva para melhorar os resultados da organização e a motivação do colaborador.

### 3. ASPECTOS METODOLOGICOS

O método de pesquisa escolhido foi pela execução de um estudo de caso, por se entender que a metodologia exibe melhor aderência ao objetivo e às questões, que conduzem o estudo. Os autores Tull e Hawkins (1976) afirmam que o estudo de caso refere-se a uma análise de uma situação particular”. De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações que os comportamentos dos indivíduos não podem ser alterados, mas onde é possível fazer observações diretas e entrevistas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

Segundo Bonoma (1985), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) desenvolvimento teórico; e (3) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada. Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório; conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo. Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas, de educação e a administração de empresa.

A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 2006).

Essa pesquisa também é inspirada no processo de análise interpretativa de Merriam (1998). De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado, que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo.

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais em entrevistas na cidade de Guarulhos. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998).

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários em diferentes níveis hierárquicos. São eles E1, E2 e E3 da empresa Telecom S/A. As entrevistas foram realizadas entre os dias 15/09 e 30/09 do ano de 2014. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos diretores no horário de expediente, visando facilitar a participação de todos os sujeitos da pesquisa. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. A análise teve caráter descritivo. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturada e análise de documentos, por meio delas buscou-se compreender e identificar o grau de motivação dos colaboradores e o que a falta de motivação pode causar nos resultados da organização. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados, direta ou indiretamente, com o tema motivação organizacional.

#### **4. TELECOM S/A**

A empresa Telecom S.A trabalha com fator de qualidade em seus processos, pois sua visão é que seus clientes merecem excelentes soluções, e por isso encontra um intenso desafio na gestão de pessoas. A empresa Telecom vem passando por problemas relacionados à motivação dos colaboradores, tem enfrentado uma grande crise financeira, causando reestruturação na organização, troca de líderes e de funcionários e discordância das atitudes da nova gerência, causando resistência às mudanças.

Desde a sua fundação, em novembro de 1968, a empresa Telecom S/A ajudou a fazer história. Sua trajetória no Brasil chega até mesmo a se confundir com a evolução das telecomunicações no país. Foram significativas as contribuições para a montagem da infraestrutura em telecomunicações e iniciativas inéditas em desenvolvimento fabril, além de inúmeras conquistas tecnológicas.

Em 2001, alinhando-se à reforma ocorrida no setor de telecomunicações, a empresa promoveu uma mudança de foco em suas operações: passou de fornecedora de equipamentos a provedora de soluções. Alicerçada na comprovada capacitação tecnológica do grupo Telecom S/A e na sua competência no gerenciamento de projetos, a empresa foca no atendimento das exatas necessidades dos clientes, através do fornecimento de soluções customizadas de alto valor agregado.

O clima organizacional da empresa Telecom S/A entre os colaboradores é totalmente de desmotivação, pois o gerenciamento do recurso humano não programa nenhuma política para melhorar o clima organizacional, as ações que são feitas são facilmente entendidas como ação para melhora de resultados de vendas e não para motivação dos colaboradores. Não existe avaliação de desempenho entre gerente e funcionário, causando insegurança nos colaboradores por não saberem como estão sendo vistos na organização. Funcionários sem comprometimento, que estão na empresa apenas pelo salário aumenta ainda mais a escassez de bons funcionários.

O grande desafio da Telecom S/A é deixar o funcionário satisfeito com suas atividades, sentir se útil e importante para a empresa, e ter o devido reconhecimento. Algumas coisas precisam ser mudadas dentro da organização, desde a gestão de pessoas até uma conversa entre gerente e colaborador, realizando “feedback” de suas atividades. Uma vez que os funcionários estiverem satisfeitos e motivados, a organização conseguirá melhores resultados e manter-se no topo.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e discussões aqui tratados tem como base à entrevista na empresa Telecom S/A e dados coletados no site da organização. Diante desses pontos observou-se que à empresa Telecom S/A tem um grande desafio pela frente. Pois se constatou a necessidade de fazer alterações no modelo de gerenciar pessoas, desenvolver um plano de carreira, oportunidades de treinamento e crescimento aos colaboradores. Contudo, para chegar neste ponto é necessário utilizar estratégias aliadas ao departamento de gestão de pessoas para desenvolver as mudanças de forma flexível. Com a finalidade de trazer resultados para a organização e para os colaboradores. Uma vez que o departamento de gestão de pessoas traz ferramentas para desenvolver o indivíduo e o grupo no ambiente da organização, já que o setor trabalha com conceitos motivacionais para compreender as necessidades dos colaboradores.

Mediante essa questão, constatou-se nas entrevistas que o comportamento dos funcionários na organização é o que pode mostrar se eles estão motivados ou não, eles precisam sentir segurança e perceber que seu trabalho é importante e faz a diferença para a empresa. O papel do líder neste processo é extremamente importante, uma vez que o mesmo tem poder de passar confiança para os colaboradores, criando um bom relacionamento entre gerente-funcionário, criando avaliações de desempenho mensalmente para que o funcionário saiba como está o seu desenvolvimento e criando um clima de trabalho agradável.

Observou-se nos resultados coletados que quando o colaborador está motivado, tende a produzir mais, proporcionando melhores resultados para a organização, uma vez que, terá mais disposição e, por isso sua produtividade irá aumentar. Assim ele obtém reconhecimento profissional e a organização alcança resultados com qualidade. O desempenho dos funcionários depende deles, a empresa oferece plano de benefícios e carreiras que possam elevar a motivação do funcionário, porém, cabe a ele definir suas metas dentro da organização. O papel da empresa é colaborar e incentivar para que ele consiga atingir suas metas e ter motivação.

Verificou-se que os funcionários não têm confiança na organização, por isso vê-se a necessidade de passar confiança para os colaboradores, pois isso não vem acontecendo, os funcionários estão inseguros, sem saber como está o trabalho deles, se está indo para o caminho certo ou não. Assim, nota-se a necessidade de oferecer um retorno para os colaboradores por meio de feedbacks. Esse feedback pode ser feito através de reuniões entre gestores e funcionários e deve ser motivacional. Com metas claras e sugestões de melhorias, onde o funcionário possa expor sua opinião sobre melhorias para a empresa. Outros recursos que pode auxiliar a empresa nesse processo são cursos de aprimoramento para os funcionários, chances de carreira, de crescimento, de mudança de função para aprender de tudo um pouco. Um bom plano de saúde, já que o que eles tinham, foi trocado por um inferior e um bom clima organizacional, entre os próprios funcionários com os gestores, sem ter medo ou receio de mostrar alguma dúvida ou problema.

Cabe salientar que a cultura organizacional influencia em tudo que está relacionado ao cotidiano da organização, como recompensas, decisões, liderança e o comportamento no dia a dia de trabalho e isto impacta em como as pessoas irá interagir uma com as outras. A cultura mostra que não existem organizações iguais, cada uma tem seu próprio DNA. E com isso quanto mais forte a cultura mais eficaz é a organização, assim motivando os funcionários e automaticamente aumentando os resultados da organização. Quanto melhor a cultura da empresa, mais os funcionários vão se sentir motivados.





28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Pode-se, entender, com base neste cenário que a Telecom S.A tem um grande caminho a percorrer para quebrar o quadro de desmotivação dos colaboradores, já que a gestão de pessoas da organização não tem um quadro para desenvolver os colaboradores e sim em uma forma de reduzir custos da empresa, cortando convênios, feriados prolongados do qual os funcionários poderiam descansar, férias coletivas, metas absurdas para os vendedores, trocando funcionários antigos da organização por novos do mercado, causando insegurança e apreensão nos colaboradores que manteve se na organização. Assim, trazendo resultados negativos, faltas, atrasos e um mau desempenho nas atividades. Observou-se que o ser humano sente se motivado por meio de suas necessidades, ele responde a sua produção, por meio de medidas que o gestor possa satisfazer suas necessidades, pois com as entrevistas a Telecom S.A está preocupada apenas com os resultados que estão negativos, trocando toda a gerência e exigindo muito dos funcionários de menores cargos, sem preocupar-se com a necessidade de cada um. Nota-se, então, a necessidade de aplicar um plano de estímulo nos funcionários, os gestores precisam mensalmente avaliar cada funcionário, levantando os pontos positivos e negativos de cada um, o que precisa ser melhorado e elogiando quando necessário. A organização precisa criar um plano de carreira para os funcionários, não deixar com que eles fiquem muito tempo na mesma função, reconhecer o perfil de cada um, assim podendo trocar de função e eles sempre estarem aprendendo coisas novas. Oferecer treinamentos, cursos de aprimoramento. Plano de benefícios, como, por exemplo, um bom plano de saúde. Levando em consideração a entrevista com os colaboradores, quando o funcionário está motivado ele sente animo em trabalhar, assim reduzindo a rotatividade, aumentando os resultados, eficiência, suporte em equipe. Viabilizando liderança e poder, treinamentos e cursos de aprimoramento. O funcionário motivado traz mais resultados para a empresa. A organização deve investir muito na gestão de pessoas.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo objetiva identificar as teorias da motivação na organização, analisando como obter resultados na empresa mantendo os colaboradores motivados. Identificando os fatores que motivam os colaboradores. Refletindo sobre o que é necessário para manter os colaboradores motivados e assim, mantê-los satisfeitos conseguindo conciliar o objetivo pessoal com o da organização.

Notou-se que os colaboradores estão desmotivados com a organização, devidos os benefícios que foram cortados, houve troca no quadro da gerencia, o setor de recursos humanos não programa política para melhorar o clima organizacional e, por isso, os funcionários estão resistentes às novas mudanças que os gerentes estão implementando, causando queda nos resultados da organização e no rendimento dos colaboradores, que passam a não dar retorno e boa parte do tempo procuram outro emprego.

Diante dessa questão, verificou-se a necessidade de identificar e analisar as teorias da motivação de acordo com os desejos dos colaboradores e da organização, por meio de uma meritocracia clara e que seja medida de forma objetiva e que todos os funcionários saibam quais objetivos devem cumprir e de que forma serão avaliados, refletindo junto ao recursos humanos o quanto é necessário um plano de benefícios, de carreira e um bom clima organizacional para que os colaboradores estejam motivados e conseqüentemente trazendo resultados para a organização.

Observou-se que as necessidades dos colaboradores para manter se motivados estão relacionados à remuneração, clima de cooperação e harmonia entre colegas, feedback dos líderes em relação as atividades dos colaboradores, satisfação no ambiente de trabalho, benefícios, chances de crescimento, horários flexíveis, plano de saúde, bolsa de estudos e participação nos lucros.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Para final deste estudo, fica afirmação que a contribuição é importante para o campo teórico, pois durante a realização da pesquisa constatou-se a necessidade de estudos relacionados à importância da motivação dos colaboradores na organização, (BENDASSOLI et al., 2009). Analisando o referencial teórico, notou-se que a gestão de pessoas e a motivação são o eixo teórico mais importante perante as necessidades da organização, trabalhando para analisar o ambiente de trabalho e a sua cultura para poder administrar os colaboradores e criar uma boa relação entre empresa e funcionários, podendo trazer resultados para a organização e deixando seus colaboradores satisfeitos com seu emprego. Acredita-se que por meio das informações coletadas na entrevista a organização irá realizar as devidas mudanças para que os objetivos pessoais dos colaboradores façam uma ligação com os objetivos da organização. O funcionário trabalha para conquistar bens materiais, e ter uma boa qualidade de vida e a organização também deseja ter sucesso financeiro e estar sempre à frente dos concorrentes.

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar as referências e a análise dos resultados de cunho quantitativo e de múltiplos casos, e ampliar a análise dos resultados e das referências nesse setor, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre novos conceitos na área.

Diante deste cenário, apresenta-se que as limitações da pesquisa devem apontar quantidade da amostra, uma vez que o estudo proposto tem caráter único, assim não nota-se a necessidade de considerar uma análise em outras organizações por meio de comparação do assunto em questão, a fim de verificar os pontos de igualdade e os pontos diferentes, o estímulo da análise permitiu conferir os métodos aplicados na instituição que vem fazendo mudanças relevantes para atingir efetividade das tarefas, promovendo assim um quadro para futuros estudos no que tange com assunto proposto.

Conclui-se que as teorias de motivação utilizada neste artigo obtiveram resultados satisfatórios, já que foram observados os fatores determinantes para a motivação dos funcionários na empresa Telecom S/A, assim podendo trazer resultados positivos para a empresa. O artigo trouxe algumas informações do qual a organização precisa realizar mudanças, pois os objetivos da empresa e dos funcionários estão ligados, um depende do outro para alcançarem seus objetivos. O funcionário motivado tende a produzir mais, proporcionando melhores resultados para a organização. Cabe salientar, que conforme observado nas entrevistas, os funcionários precisam de mais confiança em seus gestores em relação ao seu trabalho sobre o que precisa ser melhorado ou mudado, feedbacks mensalmente, clima organizacional satisfatório, plano de carreira, como chances de aprendizados de outras atividades, para não ficarem paralisados fazendo a mesma coisa por muito tempo, treinamentos e cursos de aprimoramento profissional, além de participação nos lucros na empresa, com isso reduz a rotatividade de funcionários da empresa e aumentam os resultados da organização, os funcionários trabalham com mais eficiência e agilidade, o clima entre os próprios colegas de trabalho melhoram, podendo trazer resultados positivos para a empresa.

## 7. REFERÊNCIAS

**AMBONI, N; ANDRADE, RUI OTÁVIO BERNARDES.** Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro – RJ, Elsevier, 2009, p.52.

**BANOV, MÁRCIA REGINA.** Psicologia no gerenciamento de pessoas. 2ed. São Paulo – SP: Atlas, 2011, p.12-17.

**BARBIERI, UGO FRANCO.** Gestão de Pessoas nas organizações. 2ed. São Paulo – SP, Atlas, 2012, p.13

**BENDASSOLI, P. F.** et al. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. RAE, v. 49, n .1, p. 10-18, 2009.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
— TEMA 2015 —  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



**BONOMA, THOMAS V.** - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. Journal of Marketing Research, Vol. XXII, May 1985. pg. 207.

**CHIAVENATO, IDALBERTO.** Gestão de Pessoas. 2ed. Rio de Janeiro – RJ: Elsevier, 2010, p.25.

**CHIAVENATO, IDALBERTO.** Recursos Humanos. 9ed. São Paulo – SP, Elsevier, 2009, p.245

**DUTRA, JOEL SOUZA.** Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1ed. São Paulo – SP: Atlas, 2002, p.16.

**FLEURY, MARIA THEREZA LEME; FLEURY, Afonso.** Construindo o conceito de competência. RAC, edição especial 2001, p.p. 183-196.

**FLORES, J. F.** (1994). Análisis de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación Educativa. Barcelona: PPU.

**GIBSON, JAMES L.; IVANCEVICH, JONH; KONOPASKE, ROBERT.** Organizações. 12ed. São Paulo – SP, MC Graw, 2006, p.129.

**GODOY, A. S.** (2006). Estudo de caso qualitativo. In: Silva, A. B., Godoi, C. K.,

**KNAPIK, JANETE.** Gestão de Pessoas e Talentos. 2ed. Curitiba-PR: IBPEX, 2008, p.14.

**LACOMBE, FRANCISCO.** Recursos Humanos princípios e tendências. 1ed. São Paulo – SP: Saraiva, 2005, p.129.

**MARRAS, JEAN PIERRE; LIMA, MARIÁLIA DE GONZAGA; TOSE, SILVA.** Avaliação de desempenho humano. 1ed. Rio de Janeiro – RJ, Elsevier, 2012, pg.5.

**MATUSUN, ROBERTA CHINSKY.** De repente, no comando. 1ed. Rio de Janeiro – RJ, Elsevier, 2011, pg87.

**MERRIAM, S.B.:** Qualitative research and case study applications in education. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998

**RYNES, S., GEPHART, R. P., JR.** (2004). From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. Academy of Management Journal, 47 (4), 454-461

**SILVA, WALMIR RUFINO DA; RODRIGUES, CLAUDIA MEDIANEIRA CRUZ.** Motivação nas Organizações. 1ed. São Paulo – SP: Atlas, 2007, p.9.

**SILVERSTEIN, BARRY.** Motivação – Desperte o que há de melhor em sua equipe. 2ed. Rio de Janeiro – RJ, Editora Senac Rio, 2007, p.20á26.

**TULL, D.S. & HAWKINS D.I.** Marketing Research, Meaning, Measurement and Method. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976. Pg 323.

**YIN, R.K.** Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.