



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
JOSÉ LUIS DA CUNHA JÚNIOR

**MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL:
ANÁLISE E ESTRATÉGIAS PARA MELHORA DE DESEMPENHO E
PRODUTIVIDADE**

Palhoça
2020

JOSÉ LUIS DA CUNHA JÚNIOR

**MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL:
ANÁLISE E ESTRATÉGIAS PARA MELHORA DE DESEMPENHO E
PRODUTIVIDADE**

Relatório apresentado ao Curso **Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação**, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à aprovação na unidade de aprendizagem de Estudo de Caso.

Orientador: Prof. Nilce Miranda Ayres

Palhoça
2020

JOSÉ LUIS DA CUNHA JÚNIOR

**MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL:
ANÁLISE E ESTRATÉGIAS PARA MELHORA DE DESEMPENHO E
PRODUTIVIDADE**

Este trabalho de pesquisa na modalidade de Estudo de Caso foi julgado adequado à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação e aprovado, em sua forma final, pelo Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 16 de Junho de 2020.

Prof. e orientador Nilce Miranda Ayres, Me.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a minha esposa que mesmo nas horas difíceis manteve o apoio e incentivo aos meus estudos.

A todos os professores da UNISUL Virtual que me auxiliaram na obtenção de conhecimento Científico, se demonstrando sempre solícitos as minhas dúvidas.

E finalmente agradeço a Deus, por ter me dado saúde, uma família maravilhosa e amigos sinceros.

RESUMO

No intuito de melhorar fatores como produtividade e comprometimento e reduzir fatores como o Turnover, este estudo de caso tem como objetivo apresentar os resultados de uma Pesquisa de Clima Organizacional, elencando os principais fatores que motivam e desmotivam os colaboradores do Setor de Tecnologia da HSC Brasil Serviços em TI, e com este embasamento apresentar um plano de ação viável baseado em bonificações relacionadas ao ótimo desempenho, trazendo benefícios a toda organização.

Palavras-chave: Motivação. Clima Organizacional. Produtividade. Comprometimento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 TEMA	7
3 OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GERAL	10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
4.1 CAMPO DE ESTUDO	11
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	11
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA	12
6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	18
6.1 PROPOSTA DE MELHORIA PARA A REALIDADE ESTUDADA	21
6.2 RESULTADOS ESPERADOS	22
6.3 VIABILIDADE DA PROPOSTA	23
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	27
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS	28

1 INTRODUÇÃO

De longa data a motivação humana para o trabalho apresenta-se como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações, sendo que uma baixa motivação pode gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Do lado das organizações, podem sofrer perdas de seus padrões de qualidade e produtividade. Da parte das pessoas, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao stress, ao absentéismo, à baixa produtividade e desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização.

Neste contexto, uma pesquisa de Clima Organizacional focada em motivação transformasse em uma excelente ferramenta para análise e prevenção dos fatores desmotivadores que influenciam negativamente o ambiente de trabalho.

Para tanto, este trabalho está focado na identificação e análise dos fatores que motivam e desmotivam os colaboradores do Setor de Tecnologia da Empresa HSC Brasil Serviços em TI, gerando um Plano de Ação com o objetivo de amenizar e até mesma sanar os problemas relacionados aos efeitos da desmotivação. Esta empresa que está localizada na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul, e que trabalha com Consultoria e Suporte para Soluções de Segurança em TI.

Visando alcançar o que propõe este estudo de caso, o trabalho apresentado contemplará duas etapas sequenciais. A primeira delas, compreendida como o planejamento da pesquisa, é composta pelos capítulos 1, 2, 3 e 4. O primeiro capítulo é formado por esta introdução. No segundo, as etapas de contextualização do tema, problema e justificativa do projeto. Em seguida, no capítulo 3, são apresentados os objetivos geral e específicos. No quarto, os procedimentos metodológicos do trabalho.

A etapa final deste relatório é composta pelo desenvolvimento da pesquisa e é formada pelos capítulos 5, 6 e 7, que apresentam os dados coletados, a análise feita, as sugestões de melhoria, bem como as referências, anexos e apêndices.

Vale ressaltar que este estudo de caso não tem a intenção de ser um trabalho acabado, ele é fruto de recorte e diagnóstico de um problema, seguido da apresentação, não da melhor ou única, mas de uma alternativa possível de melhorias sobre o objeto de estudo.

2 TEMA

Este estudo de caso tem como Tema geral a Análise de Clima Organizacional com foco em Motivação dos Colaboradores, sendo o tema específico a Análise do Clima Organizacional com foco na Motivação dos colaboradores do setor de Tecnologia da Informação da empresa HSC Brasil Serviços em TI e o Desenvolvimento de um Plano de Ação.

A escolha deste tema deve-se ao fato de se tratar de um assunto em que afeta consideravelmente o desenvolvimento das organizações, ao analisar o que afeta a motivação dos funcionários, podemos assim ter uma satisfação mútua, pois os funcionários motivados terão melhor qualidade de vida no trabalho e a organização maiores ganhos, sejam na produtividade como também no seu andamento em geral.

Para Montana e Charnom (2003), faz-se comum acreditar nas seguintes afirmações: "Você pode realizar tudo que quiser"; e "Pense positivamente e você atingirá todas as suas metas". Na verdade, a motivação é apenas uma importante fonte para a produtividade e o desempenho.

Montana e Charnom (2003) afirmam também que se faz necessário dar a cada pessoa a chance de satisfazer necessidades no trabalho. Uma maneira de motivar uma pessoa com uma forte necessidade de autonomia é permitir que ela trabalhe independentemente.

Dentro deste contexto temos o setor de Tecnologia da HSC Brasil, que enfrenta de longa data problemas de motivação e comprometimento por parte de seus colaboradores, este fato gera alta rotatividade e baixo desempenho.

Do ponto de vista pessoal, este será um desafio novo e importante, pois envolve a aprendizagem de um método científico com aplicabilidade prática, bem como de conteúdos importantes para a sua formação como tecnólogo em Gestão da TI.

Como profissional atuante na empresa alvo do projeto, acredita-se que a apresentação deste trabalho trará muitos ganhos pessoais e profissionais.

Dentro do contexto do tema apresentado, este trabalho visa responder: "Como saber se os colaboradores estão motivados, quais os principais fatores motivadores e como poderíamos inseri-los no contexto atual da organização visando o aumento motivacional, da produtividade e do comprometimento dos colaboradores do setor de Tecnologia da HSC Brasil?".

As organizações vêm desde a década de 50 procurando alternativas de manter seus colaboradores nos seus postos de trabalho, sempre acompanhando e baseando-se em teorias pesquisadas durante o século passado, que têm sido de grande relevância para o engrandecimento das organizações e de grande importância acrescentando maiores

conhecimentos à natureza humana. Pode-se citar alguns pesquisadores do tema como: Frederick Taylor, Elton Mayo, Kurt Lewin, Douglas McGregor, A. H. Maslow, Frederick Herzberg, Chris Argyris e Rensis Likert (KOONTZ, 1989).

Tendo em vista o despertar das empresas para os seus ativos humanos, observa-se a cada dia o maior interesse das organizações em promover a motivação em favor dos resultados, seja ela feita através de treinamentos, dinâmicas, palestras, enfim de eventos isolados que momentaneamente podem até atender algumas das necessidades, porém em longo prazo tendem a cair no esquecimento dos funcionários (BRAZ, 2003).

A forma de ver a relação entre o homem e seu trabalho nem sempre foi a mesma, segundo Cordeiro (1979) divide-se em três grandes fases:

- O homem existindo apenas como um recurso produtivo ao lado das matérias primas e das máquinas, sem nenhuma consideração especial;
- O homem como uma peça extremamente importante para o processo de produção, motivando o seu comportamento pela busca da satisfação de suas necessidades materiais;
- O homem como mais do que uma simples peça de processo produtivo, merecedor de considerações especiais, motivando o seu comportamento não somente pela necessidade de satisfazer seus desejos materiais, como também pela busca constante da satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas;

As empresas precisam do comprometimento de seus funcionários, precisam de energia, alegria, vivacidade para permanecerem com alto desempenho, atendendo bem os clientes, fidelizando através do entusiasmo, realizando suas atividades com produtividade e zelo. As pessoas que fazem parte de uma empresa devem se sentir realizadas ao iniciar seus trabalhos, passam boa parte de seu tempo dentro das empresas, por isso é fundamental sentirem-se confortáveis em seu ambiente, e motivadas para agirem da melhor forma.

Atualmente a HSC Brasil trabalha com prestação de Serviços em Tecnologia da Informação, possuindo mais de 100 colaboradores, sendo que 15 pertencem ao grupo “Tecnologia”, setor este especializado na prestação de serviços de segurança em TI, seus principais parceiros são: Microsoft, Redhat, CITRIX, VMWare, F-Secure e Zimbra. Além da consultoria técnica este setor atua em consultoria para Implantação de Metodologias como ITIL e BIA. O setor de Tecnologia enfrenta de longa data problemas de Motivação e Comprometimento por parte de seus colaboradores, este fato gera rotatividade, baixo desempenho e perda de credibilidade por parte de seus clientes.

No cenário atual, surge a necessidade de se avaliar a motivação dos colaboradores, identificando suas principais desmotivações e necessidades, permitindo assim que a organização desenvolva um Plano Motivacional, baseado em objetivos e recompensas

com o objetivo de motivar os colaboradores, aumentando seu comprometimento e desempenho.

Acredita-se que a proposta apresentada ao final deste estudo sobre o setor de Tecnologia da HSC Brasil motive a adequação da estratégia de Gerenciamento de Pessoal com a implantação de melhorias de acordo com os resultados da análise motivacional, possibilitando assim a redução dos custos com a rotatividade de pessoal, e aumento da lucratividade e da satisfação dos clientes e o encorajamento de empregados potenciais a ingressarem na empresa.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o Clima Organizacional com foco na Motivação dos Colaboradores do setor de Tecnologia da HSC Brasil visando obter o status atual destes itens com relação e empresa e identificar os principais fatores motivacionais sugerindo alternativas para inserção dos mesmos no atual contexto da organização

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- Aplicar questionários aos colaboradores visando criar uma linha de base sobre a motivação atual.
- Identificar os principais fatores motivadores e desmotivadores dos colaboradores.
- Sugerir alternativas para a melhoria da motivação, do desempenho e do comprometimento dos colaboradores.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 CAMPO DE ESTUDO

A caracterização do estudo deste trabalho será uma pesquisa na forma de um estudo de caso EXPLORATÓRIO. Com base na explicação de Rauén (2002), que mostra o estudo de caso com um estudo profundo de um ou de poucos objetos, o qual busca retratar a realidade de forma completa e profunda, de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento.

O Universo desta pesquisa compreende uma empresa que atua no ramo de consultoria em Tecnologia da Informação, cuja Razão Social é “HSC Brasil Serviços em TI Ltda”. A empresa tem sede na Rua Gen. João Manuel 50, no bairro Centro na cidade de Porto Alegre, RS. Atualmente a HSC Brasil conta com um quadro de mais de 100 colaboradores encaixando-se no perfil de empresa de médio porte.

4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados adotados neste trabalho são descritos no quadro a seguir.

Instrumento de coleta de dados	Universo pesquisado	Finalidade do Instrumento
Entrevista do tipo Survey	Oito colaboradores, sendo dois de cada perfil de trabalho. Os seguintes perfis são encontrados na organização: Monitoramento, Administrativo, Suporte e Consultoria.	Obter a visão atual sobre a motivação e o clima organizacional da empresa.
Documentação	Consulta na documentação do Planejamento Estratégico.	Obter informações sobre os dados estratégicos, visão de futuro, missão, valores e princípios, bem como a estrutura organizacional.

Quadro 1 – Instrumento de coleta de dados
Fonte: Do autor.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA

A HSC Brasil foi constituída no final de 2010, tendo como principais atividades a prestação de serviços de Suporte e Consultoria em softwares (Linha de Servidores e Desktops), Hardware (Servidores, Desktops e Impressoras) e Cabeamento estruturado, além da prestação de serviços técnicos a organização também vendia Software e Hardware.

À partir do ano 2017 a empresa resolveu estrategicamente reduzir seu escopo de prestação de serviços limitando-se a prestação de serviço com a infraestrutura de servidores e e segurança em TI.

Em 2018 foi identificado a necessidade de fragmentação do gerenciamento das equipe técnicas em 2 setores (Setor de Service Desk e Setor de Tecnologia), facilitando assim a administração das tecnologias e a especialização dos colaboradores e dos gestores.

A HSC Brasil segundo seu planejamento estratégico tem como missão, "Construir excelente relacionamento com os nossos clientes. Trabalhando em conjunto para entender e endereçar as necessidades do seu negócio, através da integração das melhores soluções baseadas em Tecnologia da Informação" (HSC Brasil,2013,p. 4). Como podemos verificar em sua missão o foco é a prestação de serviços de qualidade elevada para os seus clientes.

A sede da empresa está situada na rua João Manoel, 50, Centro de Porto Alegre, RS, sobre a razão social HSC Brasil Serviços em TI Ltda, sendo que possui clientes em diversos estados brasileiros, como Bahia, Ceara, São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A HSC Brasil atualmente é classificada como empresa de médio porte, contando com um quadro funcional de mais de 100 colaboradores, sendo que destes 15 atuam na Tecnologia, setor onde está sendo realizado este estudo de caso.

No que se refere ao quadro de clientes, a HSC Brasil é composta em sua maioria por instituições públicas, seguido por industrias e o comercio em geral. Já no que refere-se a parceiros estratégicos temos as empresas Microsoft, HP, Citrix, VmWare, Oracle, F-Secure e Zimbra, sendo que sua prestação de serviços baseia-se na consultoria aos softwares da linha de infraestrutura de Servidores e Segurança da Informação disponibilizados por estas instituições, além destes parceiros a empresa também presta serviços em produtos de plataforma OpenSources (Linux).

Atualmente a empresa é decomposta em uma estrutura organizacional de Matriz Balanceada, que significa que existem coordenadores de projetos que podem alocar recursos de diversos setores, porem sempre respeitando a autoridade dos Gestores Funcionais de cada setor.

Nunes (2010) define a estrutura de Matriz Balanceada da seguinte forma:

Nesta estrutura, há a efetivação de um gerente de projeto que não é o gerente funcional, ou seja, é um membro da equipe. Este gerente passa a trabalhar no projeto em tempo integral, porém a equipe do projeto continua abaixo dos gerentes funcionais, trabalhando em tempo parcial no projeto.

A figura seguinte representa este tipo de estrutura:

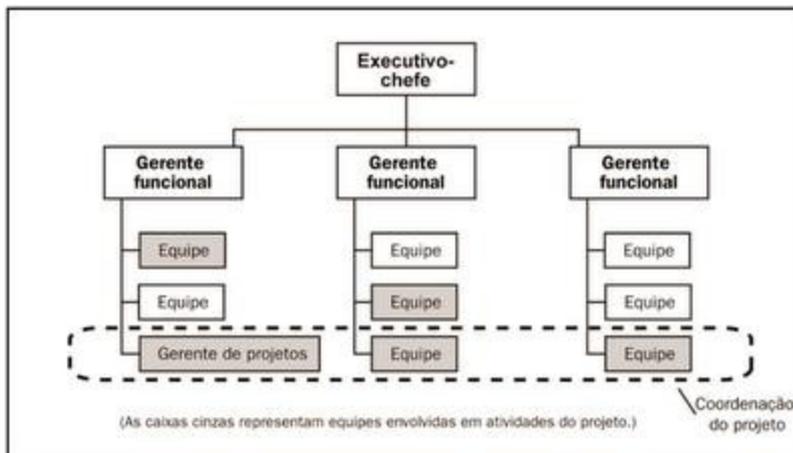


Figura 1 – Estrutura de Matriz Balanceada

Fonte: Nunes, 2010.

Baseado na contextualização anterior vamos ao detalhamento da estrutura organizacional da HSC Brasil, a mesma é decomposta em setores Administrativo, Negócios, Tecnologia e Service Desk, cada um possui uma função específica na organização conforme detalhamento abaixo:

- Administrativo: Responsável pelo RH, Contabilidade, Jurídico, compras de materiais e contratação de empresas terceirizadas para os serviços básicos como limpeza e telefonia.
- Negócios: Responsável pelo fomento de novos clientes, renovação de contratos, venda de softwares, e manutenção da qualidade no atendimento aos clientes.
- Tecnologia: Responsável pela consultoria e suporte a infraestrutura de servidores e banco de dados, além de prestar consultoria na implantação de metodologias como ITIL e BIA.
- Service Desk: Responsável pelo atendimento ao usuário final, com suporte a desktops.

Na figura seguinte, podemos visualizar mais facilmente a estrutura organizacional da HSC Brasil:



Figura 2 - Organograma da HSC Brasil

Fonte: HSC BRASIL, 2013.

O Setor de Tecnologia é formado por uma equipe de Gestão composta por 1 Gestor e 2 coordenadores Técnicos, sendo que a equipe é classificada em 5 perfis de trabalho que são:

- **Coordenação:** Composto por dois profissionais, um focado no gerenciamento de mudanças e projetos e um segundo focado na coordenação do setor de Monitoramento e Suporte, sendo que estas atividades são coordenadas e apoiadas pelo Gestor do Setor.
- **Suporte:** Realizam o suporte inicial aos problemas e incidentes.
- **Consultoria:** Realizam as atividades de levantamento de projetos, assim como o planejamento e a execução dos mesmos.
- **Monitoramento:** Responsáveis pelo monitoramento 24x7 da Infraestrutura de TI dos clientes, tanto no que se refere a disponibilidade quanto à capacidade dos Itens de Configuração de TI, tomando as devidas ações corretivas no caso da ocorrência de anormalidades.
- **Secretaria de Tecnologia:** Profissionais com a responsabilidade de apoiar o Gestor de TI nas tarefas administrativas assim como de atuar como interface de comunicação entre os colaboradores da Tecnologia e o setor Administrativo da Empresa.

A estrutura organizacional no setor de Tecnologia é melhor exemplificada através do organograma abaixo:

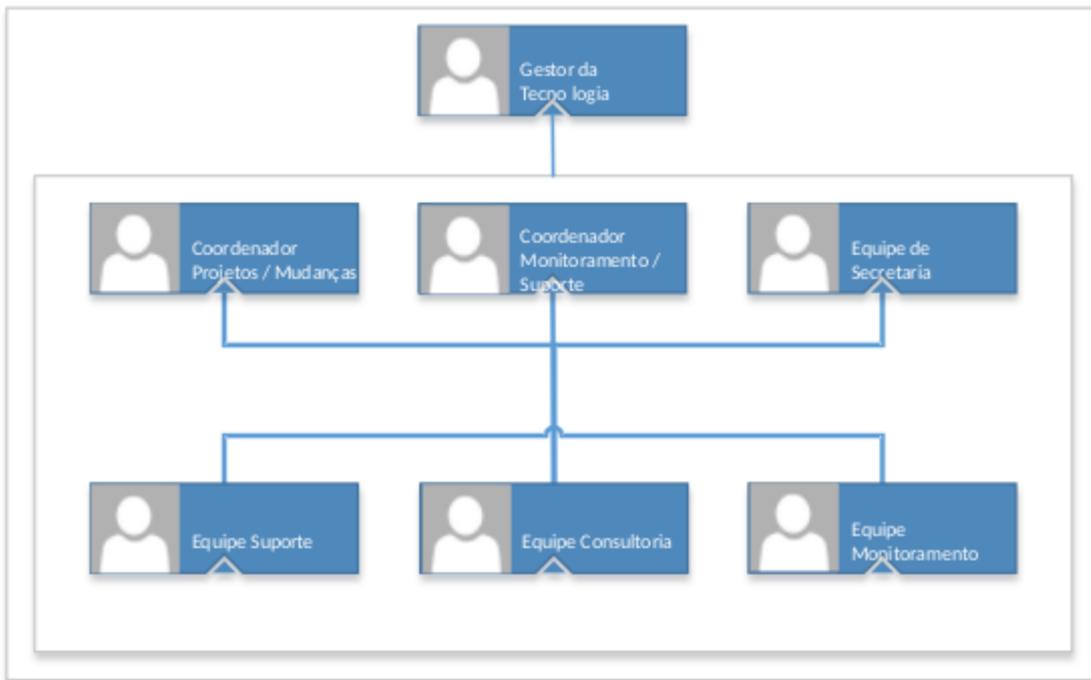


Figura 3 - Organograma do Setor de Tecnologia.

Fonte: HSC BRASIL, 2013.

De acordo com Chiavenato (1999):

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem uma com as outras, como clientes e fornecedores externos e internos, bem como o grau de satisfação como o contexto que as cerca.

Segundo Luz (1995):

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho.

Após 9 anos acompanhando a progressão da empresa o autor afirma que a mesma não possui políticas para melhorar a satisfação dos seus colaboradores, fator que fica melhor evidenciado pelo fato de não existir um setor de Recursos Humanos e de nunca ter ocorrido um pesquisa de Clima Organizacional e Motivacional ou qualquer outro tipo de pesquisa com o foco em identificar necessidade e deficiências da organização pelo ponto de vista dos colaboradores, o que gera conversas laterais sobre se realmente vale apenas investir anos de sua carreira numa empresa com este tipo de posicionamento.

O Colaborador Junior Souza fez os seguinte questionamentos:

[...] Como a empresa beneficia o profissional que se destaca em suas atividades? Por que devo continuar me comprometendo e me dedicando se no final sou visto como todos os colegas, até mesmo como os que apresentam baixo desempenho? E não me

refiro exclusivamente a questões salariais, mas também a benefícios variáveis e ao reconhecimento formal perante ao restante da equipe? [...]

Já o colaborador Rodrigo Telles fez os seguintes comentários:

[...] Ultimamente eu e alguns colegas andamos um pouco desmotivados, percebemos várias deficiências da empresa, isso não chega a ser um problema, pois todas as organizações tem problemas, a grande questão é que não vemos nenhum empenho nenhuma movimentação da empresa para tentar melhor estas questões, e quando alguma ação é tomada a mesma é reativa, motivada por uma alta insatisfação generalizada. [...]

Tendo como base o diagnóstico apresentado, é possível, então, relatar os seguintes pontos fortes e fracos a partir do problema apresentado para esta pesquisa:

Problema da Pesquisa	Ponto Forte	Ponto Fraco	Justificativa
Como sabemos se nossos colaboradores estão motivados?	A organização promove eventos trimestrais para a integração da equipe, auxilia no crescimento profissional através do incentivo para certificações oficiais e paga salários de acordo com a média salarial do mercado de Porto Alegre.	Não há conhecimento sobre a motivação dos colaboradores para com o trabalho ou sobre como os mesmos enxergam a organização.	Nunca foi realizada uma pesquisa formal para analisar a motivação dos colaboradores.
Quais os principais fatores motivadores e como poderíamos inserí-los no contexto atual da organização visando o aumento motivacional, da produtividade e do comprometimento dos	Já existe um esforço pela equipe gerencial do setor em identificar necessidades dos colaboradores, convertendo-as em ações para melhoria da motivação, e aos	Falta de apoio ou mesmo influência do RH e da Diretoria para melhoria das políticas de gerenciamento de colaboradores, assim como para avaliação de clima	A empresa não possui um setor de RH dedicado com foco na melhoria de relacionamento humano, e a Diretoria historicamente não demonstra uma atitude favorável e

colaboradores do setor de Tecnologia da HSC Brasil?	poucos foram melhoradas as políticas de gerenciamento do banco de horas e das escalas de plantão.	organizacional da organização ou mesmo da motivação dos colaboradores.	incentivadora para estas questões.
---	---	--	------------------------------------

Quadro 2- Análise da realidade observada

Fonte: Do autor.

Visando um melhor embasamento para as ações de melhorias referentes ao cenário apresentado, incluímos a este estudo de caso os resultados da pesquisa de Clima Organizacional com foco na Motivação dos colaboradores, abaixo podemos visualizar estas estatísticas.

Primeiramente utilizamos um questionário com perguntas objetivas, sendo que foi disponibilizado apenas 3 tipos de resposta, “Sim”, “Não” e “Mais ou Menos”. Neste questionário Inicial 94% dos entrevistados consideram a empresa um bom lugar para trabalhar e a indicariam para um amigo, no entanto apenas 56% consideram seu salário justo estando satisfeitos com o mesmo e apenas 44% vislumbram possibilidades de crescimento profissional, estes dados estão graficamente demonstrados do gráfico a seguir:

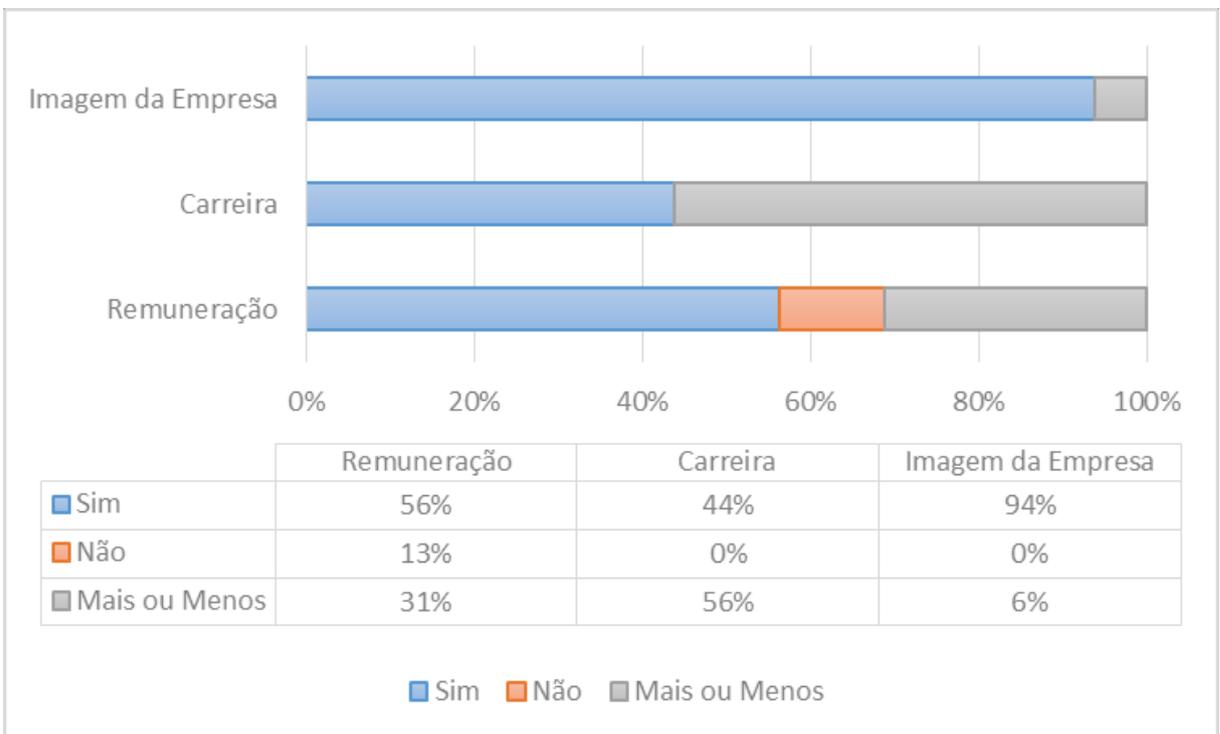


Gráfico 1 – Estatísticas de Motivação

Fonte: Do autor.

Na segunda rodada de questões utilizamos questões objetivas com foco em identificar o nível de aceitação ou rejeição para os itens avaliados, sendo que para estas foram disponibilizadas 5 opções de respostas: “Sempre”, “Quase sempre”, “Raramente”, “Nunca” e “Não tenho Opinião”. Nesta rodada, podemos visualizar que para a maior parte dos 19 itens avaliados, os colaboradores estão com um nível de satisfação elevado, porem também foram identificados alguns itens que precisam ser melhorados.

No que se trata de Relacionamento com a chefia, estabilidade profissional, autonomia, quantidade e qualidade do trabalho e realização profissional os dados positivos ficam acima de 70 %, demonstrando que a organização possui um nível de aceitação bem elevado nestes aspectos motivacionais, porem existem alguns itens bem preocupantes como a Valorização Profissional com 44% de reprovação e o Treinamento e Desenvolvimento com 63% de reprovação, estes dados podem ser melhor visualizados no gráfico a seguir:

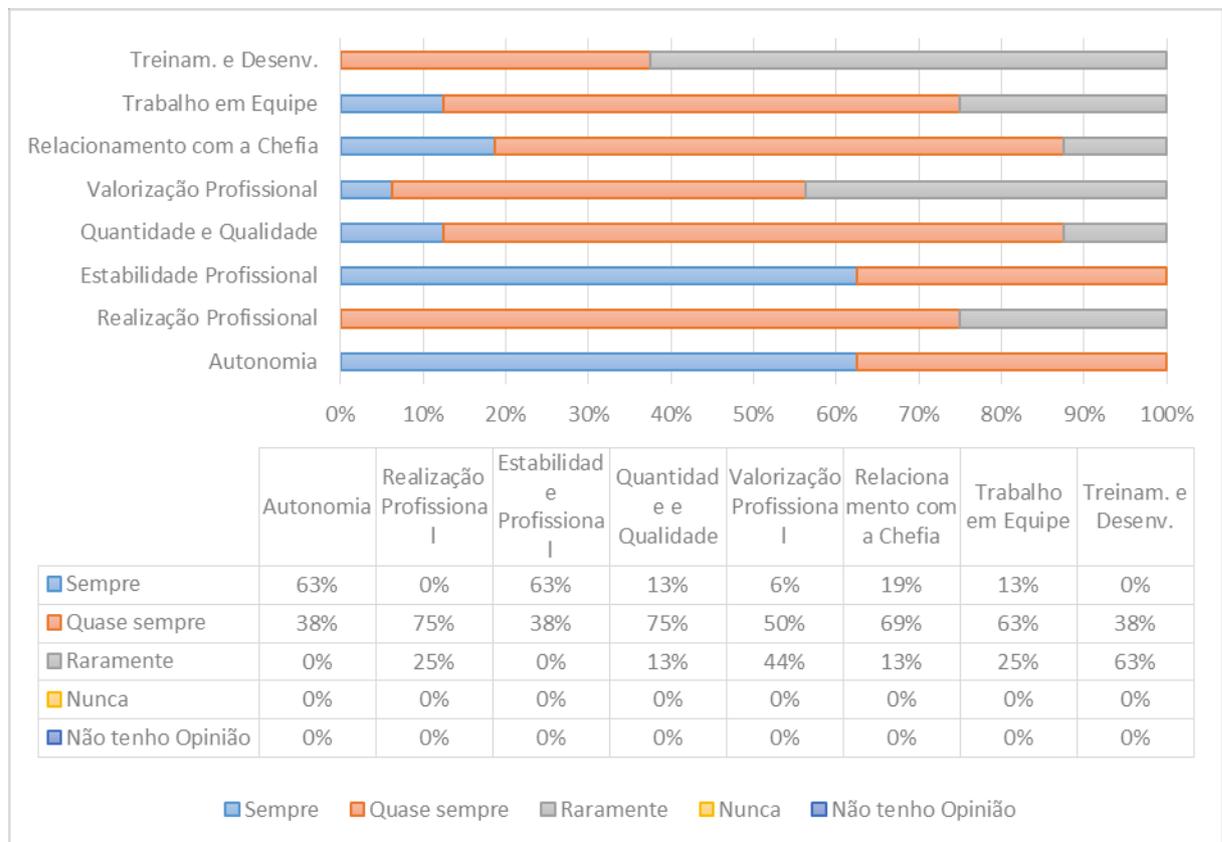


Gráfico 2 – Estatísticas do Nível de Motivação

Fonte: Do autor.

Na etapa final foi solicitado aos colaboradores que elencassem, em ordem de relevância, quais os 3 (três) principais fatores que os motivam na realização do seu trabalho e quais os 3 (três) principais fatores que os desmotivam. No que se refere a motivação, os principais fatores em ordem de relevancia são:

- O trabalho realizado;
- O bom relacionamento com a equipe;
- A estabilidade do emprego;

Estes resultados podem ser mais facilmente visualizados no gráfico a seguir:

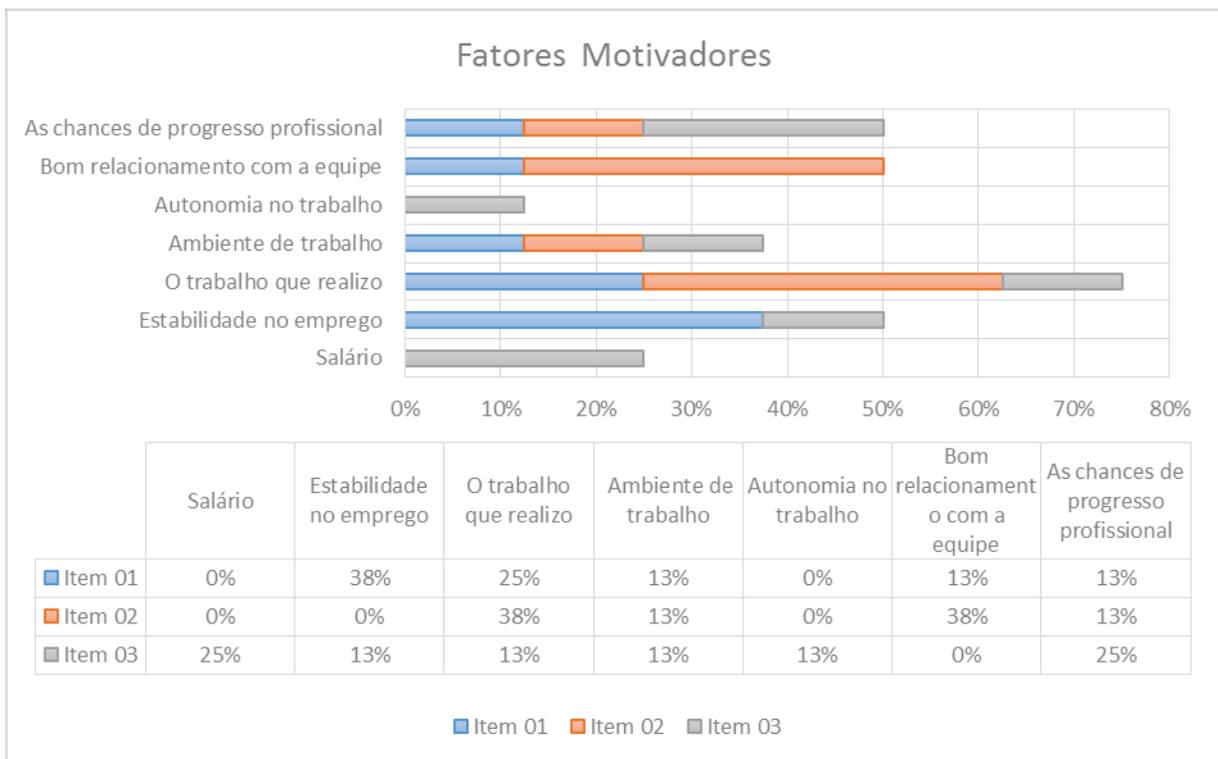


Gráfico 3 – Fatores Motivadores

Fonte: Do autor.

Já no que se refere aos principais fatores desmotivadores listados por ordem de relevancia temos:

- O salário atual;
- A falta de reconhecimento;
- A falta de treinamento;

Estes resultados podem ser mais facilmente visualizados no gráfico a seguir:

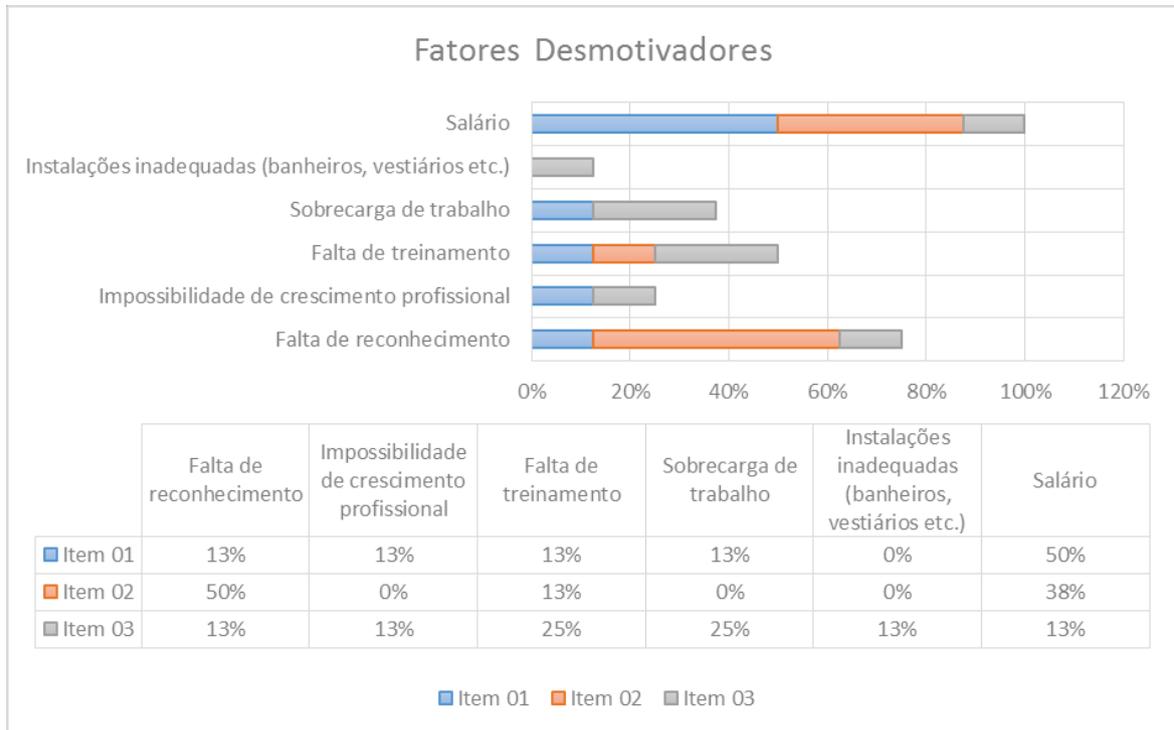


Gráfico 4 – Fatores Desmotivadores

Fonte: Do autor.

À partir da análise de todo o cenário apresentado, incluindo os resultados da pesquisa de Clima Organizacional com Foco na Motivação, é possível afirmar que os aspectos motivacionais que mais influenciam nos problemas atualmente enfrentados pela empresa são:

- Remuneração;
- Reconhecimento pelo ótimo trabalho;
- Falta de treinamento;
- Falta de visibilidade sobre sua carreira na organização;

6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

6.1 PROPOSTA DE MELHORIA PARA A REALIDADE ESTUDADA

Para reduzir e até mesmo sanar estas dificuldades, é apresentado o seguinte plano de ação:

a) Conscientização da Diretoria

Este é o primeiro e o mais importantes dos itens pois todo o plano de ação depende do retorno positivo do mesmo.

Primeiramente serão demonstradas planilhas com a produtividade atual e os principais fatores desmotivadores, sendo que o objetivo aqui é conscientizar a diretoria sobre apoiar as iniciativas de motivação, criando um Plano Anual de Avaliação de Clima Organizacional e Motivação, também será apresentado o Plano de Ação e os resultados esperados com a implantação dos mesmos.

b) Plano de Incentivos baseado em indicadores de desempenho

Serão realizadas avaliações trimestrais referentes ao desempenho dos colaboradores em clientes, para os que conseguirem alcançar a meta de 70% produtividade no trimestre será concedido uma bonificação de R\$ 400,00. Caso a equipe inteira consiga atingir a meta de 70% de produtividade serão concedidas bonificações individuais de R\$ 1.000,00 para cada membro da equipe.

Porém, para que cada analista receba esta bonificação, além da meta de produtividade os mesmos deverão atingir avaliação superior a 80% no critério Qualidade de Atendimento, que será obtido através de pesquisas de satisfação respondidas pelos clientes.

Por fim, para os colaboradores que apresentarem produtividade inferior a 50% será realizado um processo de reciclagem com foco em auxiliar o mesmo a alcançar melhores resultados. Caso este colaborador seja reincidente e não demonstre melhoria nos seus indicadores o mesmo estará apto a participar do processo de demissão.

c) Inclusão de recompensas extrínsecas

Diariamente serão realizadas auditorias referentes a qualidade, quantidade e pontualidade no registro dos tickets (chamados/ocorrências), assim como serão avaliadas as

boas atitudes dos analistas. Para cada item positivo identificado será realizado um comentário positivo (elogio) perante os outros analistas, destacando esta atividade positiva.

d) Treinamentos internos

Será criada uma escala mensal de treinamentos focados nos principais produtos e dificuldades técnicas dos analistas. Estes treinamentos serão ministrados pelos analistas mais experientes nos produtos, sendo que os mesmos ocorrerão durante o horário comercial.

6.2 RESULTADOS ESPERADOS

O Plano de Ação aqui apresentado baseia-se na Análise Empírica realizada no período onde o Autor atua como Gestor e nos resultados na Pesquisa de Clima Organizacional com Foco na Motivação. Graças a estes consistentes resultados, espera-se que uma vez que este Plano de Ação seja executado totalmente ou parcialmente consiga-se extinguir ou pelo menos amenizar os elementos que atingem consideravelmente todo o setor de Tecnologia. Abaixo estão dispostos os itens do Plano de Ação e os resultados esperados com a implantação de cada Item:

a) Conscientização da Diretoria

Espera-se que com a apresentação dos resultados da pesquisa de clima organizacional focada na motivação em conjunto com este Plano de Ação a diretoria mobilize-se para questões relativas a melhoria da qualidade de trabalho dos colaboradores, apoiando e incentivando este tipo de iniciativa. Uma das primeiras ações esperadas pela Diretoria é a aprovação parcial ou total deste plano de Ação e da implantação de pesquisas de Clima Organizacional e Motivacionais periódicas.

b) Plano de Incentivos baseado em indicadores de desempenho

Espera-se que com a implantação do Plano de Incentivos baseados em indicadores de desempenho que os profissionais sintam-se constantemente motivados e estimulados a atingirem um bom desempenho, tanto no que se refere na produtividade quanto na qualidade da prestação de serviços. Outros retornos esperados são a redução da rotatividade com a possibilidade de ganhos variáveis e a eliminação dos profissionais com baixo desempenho.

c) Inclusão de recompensas extrínsecas

Espera-se que com a inclusão de recompensas extrínsecas diárias (elogios em reuniões, elogios no ambiente de trabalho para as atitudes positivas) os profissionais sintam-se motivados a buscarem constantemente este tipo de satisfação, assim como espera-se que os demais colaboradores sintam-se estimulados a buscarem este mesmo tipo de recompensa, gerando uma melhoria na motivação e na satisfação no ambiente de trabalho.

d) Treinamentos internos

Espera-se que a inclusão periódica de treinamentos propicie a especialização do conhecimento sobre os produtos abordados pela empresa, o que atinge beneficentemente a motivação e a integração entre os colaboradores além de ser benéfico para toda a organização pois a propagação do conhecimento possibilita que os profissionais sejam proficientes em vários produtos o que auxilia no aumento da produtividade.

6.3 VIABILIDADE DA PROPOSTA

Observou-se que os diretores da HSC Brasil estão preocupados e dispostos a fazer algumas mudanças visando melhorar a motivação dos colaboradores, principalmente para os itens apontados pela pesquisa de Clima Organizacional, objetivando a melhoria dos indicadores de desempenho e o aumento do comprometimento para com a Empresa pela equipe de Tecnologia.

Por outro lado, de nada adianta ter boa vontade, se os custos da proposta apresentada não forem viáveis do ponto de vista financeiro. Assim, em relação às propostas elencadas acima, tem-se as seguintes considerações:

Primeiramente os investimentos são todos relacionados a ações de bonificações não havendo necessidade de investimentos em sistemas, materiais diversos ou equipamento. Dos investimentos temos um valor variável destinado a bonificações trimestrais, relacionadas ao bom desempenho em indicadores de produtividade, sendo que este investimento poderá chegar ao máximo de 3% do faturamento trimestral do setor.

Por último teremos os treinamentos que serão realizados no horário comercial por profissionais do próprio setor, o que não irá gerar um custo adicional para a sua realização, no entanto será reservado um valor 0,8% do faturamento anual para treinamento em novas tecnologias, sendo que este valor será disponibilizado para os 2 profissionais com o melhor desempenho no último ano.

Já no que se refere a resultado, espera-se que a ocorra um aumento da produtividade de 18%, o que propiciara uma aumento de 8,51% da lucratividade líquida trimestral do setor, já descontando os valores direcionados para as bonificações.

Para representar a relação entre o percentual de produtividade da equipe de colaboradores do setor de tecnologia e o percentual de lucratividade gerado por esta produtividade no último trimestre, utilizamos a figura a seguir:

Percentual de Produtividade no Último Trimestre	Percentual de Lucratividade referente a Horas / homem
52%	36%

Figura 4 – Produtividade x LucratividadeFonte: Do autor.

Para representar o percentual da lucratividade trimestral que será investido nas bonificações e treinamentos, utilizamos a figura a seguir:

Percentual Destinado a Bonificações	Percentual destinado a Treinamento	Percentual Total com Bonificações
3,00%	0,8%	3,95%

Figura 5 – Investimento em bonificações e treinamentosFonte: Do autor.

Para representar a meta percentual de produtividade da equipe e o incremento percentual de lucratividade gerado caso a meta seja alcançada, utilizamos a figura seguir:

Meta de Produtividade	Percentual bruto de Acréscimo na Lucratividade	Percentual liquido de Acréscimo na Lucratividade	Percentual bruto total de Lucratividade
70%	12%	8,51%	48%

Figura 6 – Metas de Produtividade x Aumento da LucratividadeFonte: Do autor.

Com os resultados apresentados podemos afirmar que as ações propostas além de trazerem benefícios como aumento da motivação e do comprometimento, também influenciam na redução da rotatividade e na propagação do conhecimento, e se já não bastasse os retornos até aqui citados, este plano vai além e propicia bons resultados financeiros,

podendo ser considerado como um investimento de retorno imediato e altamente benéfico para a organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na realização deste trabalho buscou-se primeiramente avaliar através de uma pesquisa de Clima Organizacional focada na motivação se os colaboradores do setor de Tecnologia da HSC Brasil Serviços em TI estão motivados e qual o nível desta motivação, uma vez de posse destes resultados o próximo passo foi identificar os principais fatores motivadores e desmotivadores.

No decorrer deste estudo, podemos identificar empiricamente alguns fatores que influenciam negativamente a imagem da empresa como colaboradores com baixo comprometimento e produtividade, além dos questionamentos sobre a falta de apoio da diretoria e do RH para assuntos relacionados a identificação de problemas do ponto de vista dos colaboradores e, por fim, os resultados entregues pela Pesquisa de Clima Organizacional focada na Motivação.

Uma vez de posse destes resultados não apenas respondemos as questões que motivaram este estudo de caso, como também desenvolvemos um plano de ação com um forte embasamento estatístico, e de alta efetividade.

Acredita-se que, fazendo uso do plano de ação apresentado neste estudo, a empresa passe a apoiar e desenvolver iniciativas relacionadas a motivação, não apenas no setor de Tecnologia, mas em toda a organização, e no que se refere aos problemas identificados e os fatores desmotivadores, espera-se que os mesmos sejam amenizados e até mesmo eliminados.

O grande desafio para este acadêmico, foi desenvolver uma pesquisa aderente às necessidades da empresa e que provesse dados úteis para o desenvolvimento deste estudo de caso.

Os obstáculos enfrentados no desenvolvimento desta pesquisa, foram o excesso de informações sobre Clima Organizacional e Fatores motivacionais e a correta filtragem destes dados para que fossem utilizados apenas informações relevantes para este estudo de caso, além disso, estes dados deveriam ser passíveis de tabulação para a geração de estatísticas.

No entanto, obstáculos maiores estão por vir, pois além da implantação deste plano de ação, também será necessária a Avaliação pós implantação visando garantir a efetividade de todo este planejamento, ou seja, uma grande leva de desafios para a vida profissional este acadêmico.

REFERÊNCIAS

BALCÃO, Y. F; CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979. 476 p.

CAVALCANTI, Marcelo e MOREIRA, Enzo. **Metodologia de estudo de caso**: livro didático. 3. ed. rev. e atual. Palhoça: Unisul Virtual, 2008. 170 p.

CHIABAI, Kenneth. **Modelos de questionários de pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modelos-de-questionarios-de-pesquisa-de-clima-organizacional/>. Publicado em: Dezembro 2009, Acesso em: 19 MAI. 2020.

FILHO, Nivaldo Pessoa; MEDEIROS, Jamilson Pinto. **A Motivação como fator Diferencial e Competitivo nas Organizações**. Disponível em: <http://caveromiranda.galeon.com/MOTIVACION.pdf>. Acesso em: 19 MAI. 2020.

HSC BRASIL SERVIÇOS EM TI, Planejamento estratégico, Porto Alegre, 2013.

KOONTZ, H. **Fundamentos da administração**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, p. 57, 1989.

LOHN, Joel Irineu. **Metodologia para elaboração e aplicação de projetos**: livro didático. 2 ed. rev. e atual. Palhoça: Unisul Virtual, 2005. 100 p.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. MONTANA, Patrick J; CHARNOM, Bruce H. **Administração**. 2a ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NUNES, Breno. **PMBOK – Introdução (Parte 4) – Estruturas Organizacionais 2**. Disponível em: <http://tiinteligente.blogspot.com.br/2010/05/pmbok-introducao-parte-4-estruturas.html>. Acesso em: 19 MAI. 2020.

QUEIROZ, Marcos Aurélio Campos (UFRRJ), **Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores**. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0208_0541.pdf. Acesso em: 19 MAI. 2020.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

O presente questionário destina-se a coleta de dados para identificação do nível de motivação dos colaboradores e os principais fatores que influenciam em sua desmotivação.

AUTONOMIA

1. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

2. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

ESTABILIDADE NO EMPREGO

3. Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO

4. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

5. Você se sente satisfeito em relação a qualidade do trabalho que realiza?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

REMUNERAÇÃO

6. Você está satisfeito com o seu salário atual?

Sim Não Mais ou menos

7. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

Sim Não Mais ou menos

CARREIRA

8. Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira?

Sim Não Mais ou menos

9. A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sim Não Mais ou menos

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

10. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

11. A empresa reconhece os bons funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA

12. Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

13. Você respeita seu chefe/gestor/gerente?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

TRABALHO EM EQUIPE

14. Os assuntos importantes são debatidos em equipe?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

15. A empresa estimula o trabalho em equipe?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

IMAGEM DA EMPRESA

16. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Sim Não Não tenho opinião

17. Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?

Sim Não Não tenho opinião

TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

18. O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

19. A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

FATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES

20. Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.

() Falta de reconhecimento

() Falta de segurança no emprego (estabilidade profissional)

() Impossibilidade de crescimento profissional

() Falta de autonomia

() Ambiente de trabalho ruim

() O trabalho que realizo

() Relacionamento com a chefia

() Falta de treinamento

() Sobrecarga de trabalho

() Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)

() Salário

() Outros: _____

21. Indique as três principais razões pelas quais você trabalha na empresa.

Coloque número 1 na principal, número 2 na segunda mais importante e número 3 na terceira mais importante.

() Salário

() Benefícios oferecidos pela empresa

() Estabilidade no emprego

() Relacionamento com a chefia

() O trabalho que realizo

() A falta de opção de outro emprego

- () Ambiente de trabalho
- () Prestígio da empresa
- () Autonomia no trabalho
- () Possibilidade de treinamento
- () Reconhecimento
- () Bom relacionamento com a equipe
- () As chances de progresso profissional
- () Bonificações relacionadas ao ótimo desempenho

22. Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?
