

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

RAFAEL ALBERNAZ SOARES

**FERRAMENTAS DE GESTÃO: MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS
COLABORADORES. UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA STIHL
FERRAMENTAS MOTORIZADAS LTDA.**

NOVO HAMBURGO

2014

Rafael Albernaz Soares

FERRAMENTAS DE GESTÃO: MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES. UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA STIHL FERRAMENTAS MOTORIZADAS LTDA.

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. MSc. Elton Oliveira

Novo Hamburgo

2014

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu filho, que com sua luz e seu sorriso cativante me proporciona todos os dias a maior alegria do mundo. A alegria de ser pai.

Agradecimento

Ao curso de MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, pela oportunidade e confiança.

Ao professor Elton Oliveira, pela oportunidade, orientação e disposição nas horas necessárias.

A empresa STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda., pela oportunidade de desenvolvimento profissional que me foi concedida e pela confiança em meu trabalho durante estes quatro anos de parceria.

A minha esposa Mariéli, por seu apoio em todos os momentos, incentivo e confiança. E por sua certeza de que esta etapa seria concluída com sucesso, me dando assim força para continuar.

Um agradecimento mais que especial a minha mãe, que além de ser um exemplo de vida a ser seguido, é a pessoa responsável pela minha formação educacional, moral e profissional. Como professora exemplar, sempre incentivou seus filhos aos estudos. Mais uma vez me mostrou que posso e poderei contar com ela sempre. Obrigado.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	5
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 Objetivo Geral	6
1.2.2 Objetivos Específicos	6
1.3 JUSTIFICATIVA	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 A GESTÃO E LIDERANÇA	8
2.2 A MOTIVAÇÃO	17
2.3 O ENGAJAMENTO	18
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	22
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	23
3.2 ESTUDO DE CASO	24
3.3 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	25
3.4 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA E POPULAÇÃO-ALVO.....	25
3.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	26
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	27
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	28
4.1 QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	28
5 CONCLUSÃO:	37
REFERÊNCIAS	41
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	42

1 INTRODUÇÃO

Esse projeto teve origem em questões de trabalho. Como engenheiro mecânico, o autor, atualmente atua na função de supervisor de produção. Com isso, algumas questões de trabalho o inquietam, e então, tenta buscar algumas respostas. A oportunidade de pesquisar sobre algumas ideias e compartilhar tais angústias, levou-o a produzir essa monografia.

Esta pesquisa tem como tema geral o engajamento das equipes no ambiente de trabalho. Com isso, busca-se analisar quais os fatores de gestão e liderança, contribuem para o engajamento e motivação dos colaboradores? É fácil perceber que algumas equipes conseguem atingir melhores resultados e, de certa forma, com satisfação na realização de suas tarefas, enquanto outras não. Afinal, quais os fatores que levaram a um melhor engajamento dessa equipe?

De acordo com estudo realizado pela *Right Manegement*, empresa especializada em gestão de carreiras, 50% dos profissionais não se comprometem com a empresa em que trabalham. Este cenário é percebido também na empresa STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda., no qual será objeto de estudo. Isso mostra que estudar o método de gestão das equipes no ambiente de trabalho, é um tema de grande importância para as empresas, bem como contribui para minha formação geral.

Na realização da pesquisa, foi necessário recorrer a um referencial teórico atual, desse modo, possibilitando ao pesquisador obter uma visão dos estudos que tem sido feitos na área. Alguns autores como Peter M. Senge, James M. Kouzes, Barry Z. Posner, Stephen R. Covey, entre outros, embasam os estudos, ampliando conhecimentos para que se possa tentar responder a questão: Em que fatores, as técnicas de gestão podem contribuir para a motivar e engajar os colaboradores de uma empresa?

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O mundo de hoje é feito de transformações, tanto na sociedade, como no mundo do trabalho. Essas transformações estão articuladas ao desenvolvimento tecnológico. Com as tecnologias atuais, as informações chegam cada vez mais

rápido, e nesse novo mundo, também exigem-se mudanças na gestão de trabalho. Hoje, busca-se de pessoas dispostas a novas possibilidades de trabalho coletivo, motivadas e engajadas. Fala-se em “equipes vencedoras”, quando se obtém os bons resultados e uma sinergia entre os membros das equipes que os torna diferenciados dos demais.

A definição “faça mais com menos” virou uma espécie de mantra ouvido por funcionários de empresas no início do século XXI. Daí a necessidade de aumentar a produtividade das forças de trabalho, mas com menos funcionários.

Então, busca-se investigar como podemos tornar os funcionários mais dispostos a direcionar seus esforços para o objetivo da empresa, além de manter os interesses dos funcionários atendidos a longo prazo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Buscar quais os fatores relacionados a gestão e liderança contribuem para o engajamento e motivação dos colaboradores?

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar fundamentação teórica sobre gestão, liderança, motivação e engajamento;
- Pesquisar junto a equipe como esta sendo conduzida a gestão e seu impacto no engajamento e motivação;
- Apresentar sugestões de melhoria na gestão da equipe.

1.3 JUSTIFICATIVA

O autor deste trabalho e demais lideranças de uma empresa, formar equipes motivadas e engajadas é um objetivo comum. Equipes que atingem um alto nível de motivação e engajamento produzem resultados mais expressivos, alcançam objetivos pessoais e profissionais, além de atuarem com satisfação na realização de suas tarefas.

Estes resultados são compartilhados por autores e pesquisadores no assunto, que buscam dar subsídios para as empresas produzirem melhores resultados com menos gastos, de tempo e mão de obra. Estudos recentes demonstram que grande parte dos funcionários não se sentem motivados a dar o máximo de si no ambiente de trabalho, sendo esta a percepção do autor com algumas pessoas de sua equipe de trabalho.

O bom resultado desta pesquisa poderá ser utilizado como fundamentação teórica e prática para a empresa analisada poder tomar conhecimento do nível de engajamento e motivação destes funcionários, além de propor novas práticas de gestão. Servirá também para o aperfeiçoamento profissional do autor, que busca aprofundar seus conhecimentos no tema e obter melhores resultados de sua equipe.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica dessa pesquisa traz como balizes: a Gestão e Liderança; a Motivação e o Engajamento.

2.1 A GESTÃO E LIDERANÇA

Uma organização bem sucedida, entre outros fatores, apresenta uma característica que a distingue das demais, que é uma liderança dinâmica e eficaz. Segundo Drucker (1967), os gerentes (líderes empresariais) tidos como o recurso básico para o funcionamento e gestão da empresa, bem como o mais escasso recurso de qualquer empresa. O pensamento do autor nos apresenta a importância e também a procura das empresas por pessoas que tenham capacidade de liderar de forma eficaz.

Assim, liderança, pode ser descrito como a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo, conforme indica Blanchard (1986). É sempre importante mencionar que, conforme o autor, esta definição não faz menção alguma a posição hierárquica do líder, ou mesmo do liderado, podendo ainda, a liderança ser exercida pelo subordinado, em relação ao seu chefe.

Porém, a definição de liderança, ou do papel do líder em sua organização foi descrito de uma forma diferente por Frederick Winslow Taylor, um dos teóricos da administração mais lidos no século XX, e membro da escola da administração científica. De acordo com Blanchard (1986), julgava-se nesta época que a melhor maneira de aumentar a produção era melhorar as técnicas ou métodos usados pelos trabalhadores.

Na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender os objetivos da organização. O líder concentrava-se nas atividades da organização, e não nas da pessoa (TAYLOR, 1986, p. 106).

A partir da década de 30, os movimentos das relações humanas passou a preponderar sobre a tendência utilizada até então por Taylor, e passou-se a promover as relações humanas. Este movimento foi iniciado por Elton Mayo e seus colaboradores. Blanchard (1986) descreve que neste período os teóricos passaram a se preocupar também pelas questões humanas, além dos melhores métodos

tecnológicos de aumento de produção. Desde então, passaram a sustentar que os verdadeiros centros de poder, dentro de uma organização, são as relações interpessoais. Portanto, a organização deveria ser desenvolvida em torno de trabalhadores, levando em consideração os sentimentos e atitudes humanas.

Na teoria das relações humanas, a função do líder era a de facilitar a consecução cooperativa dos objetivos entre os liderados, dando oportunidade ao seu crescimento e desenvolvimento pessoal. O enfoque principal, ao contrário da teoria da administração científica, eram as necessidades pessoais, e não as da organização (HERSEY; BLANCHARD; 1986, p. 107).

Com o passar dos anos, e as modificações no cenário mundial, a liderança toma uma proporção mais ampla. Para alguns autores, a liderança esta ligada ao processo de inovação, isto é, de por em prática novas ideias, métodos e soluções.

Segundo Kouzes & Posner (1997), os seguidores admiram em seus líderes determinadas características, que são: honestidade, antecipação dos acontecimentos, ser inspirador e competente.

1. Honestidade:

Por mais simples e obvio que possa parecer, esta característica, expressa no comportamento de um líder, gera confiança e segurança de seus seguidores.

É pela coerência das palavras com o comportamento que julgamos a honestidade de alguém. Se os líderes adotam conjunto de valores, mas praticam outro, consideramo-los falsos. Se, no entanto, praticam o que pregam, ficamos mais inclinados a confiar-lhes nossa carreira, nossa segurança e as vezes até nossa vida (KOUZES; POSNER; 1997, p. 25).

2. Antecipar acontecimentos:

Kouzes & Posner (1997), menciona um estudo realizado pela universidade de Columbia, em que mais de 75% dos entrevistados elencaram como qualidade fundamental de um executivo a sua capacidade de “possuir uma forte visão do futuro”. Entende-se destes dados a capacidade de estabelecer ou escolher o destino da empresa, traçando um rumo em direção ao futuro.

3. Ser inspirador:

Espera-se que os líderes sejam entusiasmados, vigorosos e confiantes a cerca do futuro, disse Kouzes & Posner (1997, p. 26). Ainda descreve que quando

líderes conseguem instilar vidas nos sonhos dos outros, estes então se mostram muito mais engajados e motivados no movimento.

4. Ser competente:

Devemos enxergar no líder a capacidade e eficácia de suas ações. É necessário, para nos engajarmos na causa de alguém, que este seja competente o suficiente para nos levar ao caminho escolhido. Conforme observou Ken Nissley, da *James River Creative Expressions*: “Não se pode conceder credibilidade a pessoas que não apresentem um histórico de realizações”.

Com o conjunto destes fatores elencados anteriormente, a liderança tem o papel de estabelecer uma cultura de confiança nas relações, assim, proporcionando então um ambiente favorável ao engajamento e motivação de toda equipe. Segundo Macey (2011, p. 61) “a confiança é o quão positivamente as pessoas sentem que as outras vão agir por elas, e com elas, no futuro.” Em seu texto, Macey (2011) destaca que o fator chave para o engajamento é a confiança que os funcionários depositam na organização e como ela é gerenciada.

Para se obter os melhores resultados e formar uma equipe vencedora, o engajamento e a motivação não poderão ser impostas.

A liderança também é uma arte cênica – um conjunto de regras e comportamentos – não um cargo. Os seguidores não se dispõem, de bom grado, a seguir cargos; eles seguem pessoas comprometidas com um processo. E as pessoas não conseguem que se façam coisas extraordinárias a menos que tenham a vontade de fazer com que isso se realize. A excelência vem de dentro; não pode ser imposta de fora. Assim, definimos a liderança como a arte de mobilizar os outros para que esses queiram lutar por aspirações compartilhadas (KOUZES; POSNER; 1997, p. 33).

Interessante perceber também que nas equipes que possuem pessoas onde o principal, ou único, motivador é o fim financeiro, não pode-se esperar mais que o mínimo de desempenho.

Além do estilo de liderança, o modo de gestão das empresas também tem evoluído ao longo dos tempos e permite diversas formas de atuação. A medida em que o mundo passa por modificações constantes e em um espaço de tempo cada vez menor, aliado a interconectividade atual, torna-se mais fácil e necessário aprender no ambiente de trabalho. Para isso, não se pode esperar que apenas uma pessoa ou a alta administração esteja atenta e aprendendo constantemente,

definindo as estratégias do negócio, é necessário que a organização como um todo, descubra formas de cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis organizacionais, descreve Senge (2013).

O autor descreve ainda que são possíveis de criar organizações que aprendem, pois todos são, no fundo, aprendizes.

Senge (2013) ainda acredita que para a construção de uma organização realmente capaz de “aprender”, um conjunto de cinco dimensões, ou disciplinas como é definido em sua obra, são necessárias. Cinco e não quatro disciplinas, pois embora possam ser desenvolvidas em separado, cada uma proporciona uma dimensão vital na construção desta organização.

1. Pensamento sistêmico:

O pensamento sistêmico é utilizado nas mais diferentes formas possível, por exemplo, se as nuvens ficam pesadas, o céu escurece, as folhas giram no chão: sabemos que vai chover. Estes eventos, muito embora possam estar distantes um dos outros no tempo e espaço estão conectados em um mesmo padrão. Um tem influência sobre o outro, mesmo que possa não ser aparente. Para enxergarmos esta influência entre os eventos, é necessário ver o todo, nunca uma parte individual do padrão. Sendo assim, o pensamento sistêmico é um quadro de referencia conceitual, é um conjunto de ferramentas e conhecimentos que auxiliam a esclarecer os padrões e sendo assim possibilitam modificar efetivamente estes padrões.

O pensamento sistêmico, colocado em prática, gera resultados a médio ou longo prazo. As intervenções de baixa alavancagem, sem análise sistêmica, são atraentes pelo fato de muitas realmente apresentarem resultados, a curto prazo. As respostas melhoram antes de piorar novamente.

Um paradigma que deve ser quebrado, na utilização da análise sistêmica, é que normalmente gostamos de utilizar soluções conhecidas para resolver as dificuldades, optando por aquilo que conhecemos melhor. Porém, as vezes as soluções que precisamos estão na escuridão do conhecimento adquirido até então. Afinal, se a solução fosse fácil de enxergar ou tão óbvia a todas as pessoas, já teria sido encontrada.

Quase sempre a solução mais fácil ou familiar não é apenas eficaz, mas perigosa, podendo criar uma dependência e uma necessidade de doses cada vez maiores.

Entende-se também que a “causa” e o “efeito” não estão necessariamente próximos no tempo e espaço. Para o autor, se temos problemas na linha de produção, buscamos a causa na produção. Se os vendedores não conseguem atingir suas metas, criamos incentivos e promoções para a venda. Mas de fato, existe uma diferença entre a causa raiz nos sistemas complexos e a forma predominante de como pensamos a respeito dessa realidade. Para isso, precisa-se abandonar a ideia de que causa e efeito estão próximos no tempo e no espaço.

O pensamento sistêmico ensina que soluções óbvias não funcionam, na melhor das hipóteses, melhoram os problemas a curto prazo, somente para piorá-los a longo prazo. Por outro lado, mostra que pequenas atitudes bem focadas podem melhorias significativas e que perdurem, desde que atuem no lugar certo. Este fenômeno é chamado de “alavancagem”.

Os sistemas vivos tem integridade, e sendo assim seu depende de um todo. Dividir um elefante ao meio não produz pequenos elefantes, apenas gera uma confusão. Para compreender as questões gerenciais mais complexas é preciso ver o sistema inteiro, principalmente em problemas complexos ou não é simples identificar o ponto de alavancagem.

Um dos pontos chave desta disciplina é entender que não existem culpados. Temos o hábito de definir um problema como sendo de responsabilidade deste ou daquele, normalmente de fatores externos, mas o pensamento sistêmico nos mostra que não existe “lá fora” e que a causa dos seus problemas fazem parte de um único sistema e que a cura esta no relacionamento com o seu “inimigo”.

2. Domínio pessoal:

O autor descreve que a palavra domínio pode sugerir controle, mas pode significar também elevado nível de proficiência. Pessoas que possuem este domínio pessoal conseguem alcançar os resultados mais relevantes para elas.

Domínio pessoal é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, desenvolver a paciência e perceber a realidade objetivamente. Aqui trata-se da conexão entre a aprendizagem pessoal e aprendizagem organizacional, e nos compromissos recíprocos entre ambas as partes. Acredita-se que o potências das pessoas somente poderá ser aproveitado se entendermos a “mente subconsciente”, a “força de vontade” e as “ações do coração”.

Domínio pessoal é uma expressão usada para a disciplina do crescimento e aprendizados pessoais. Pessoas que possuem este domínio expandem sua capacidade de criar os resultados que realmente procuram. A essência do domínio pessoal é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa em nossas vidas. Portanto “aprender” não significa apenas receber informação, mas sim desenvolver a capacidade de produzir os resultados.

Pessoas que possuem um alto nível de domínio pessoal possuem um senso de propósito em suas visões, elas veem a realidade atual como uma aliada e trabalham com as forças da mudança em vez de resistir a elas. Pessoas neste nível enxergam oportunidades nos problemas encontrados e fazem destas oportunidades um aprendizado constante, uma disciplina para a vida inteira.

Para estimular o domínio pessoal, líderes podem trabalhar incansavelmente para desenvolver um clima onde seja seguro para as pessoas criarem visões, onde indagação e comprometimento com a verdade seja a norma, e onde se espere questionamentos do *status quo*. A estratégia essencial da liderança é simples, ou seja, servir de exemplo, de modelo. Comprometer-se com seu próprio domínio pessoal e falar sobre domínio pessoal com as pessoas. As atitudes do líder servirão de caminho para os demais seguirem.

3. Modelos mentais:

Modelos mentais são pressuposições, paradigmas enraizados nas organizações e que acabam influenciando na forma de ver o mundo e de agir. Modelos mentais do que pode ou não ser feito, estão presentes em contextos gerenciais também, como por exemplo, ideias sobre novos mercados ou sobre práticas organizacionais obsoletas não são colocadas em prática, pois acabam entrando em conflito com modelos mentais implícitos.

Os gerentes precisam aprender a refletir sobre seus atuais modelos mentais, e as premissas mais importantes devem ser expostas, pois caso contrário não haverá razões para acreditar que os modelos mentais possam realmente mudar. Gerentes e líderes, para quebrar estes paradigmas, devem primeiramente entender que suas visões de mundo não são fatos, e sim um conjunto de premissas. Tais premissas podem ou não estar corretas. Se não tiver habilidade para indagar suas próprias formas de pensamento e as das outras pessoas, ficarão limitados na experimentação coletiva.

Sendo assim, para modificarmos a forma de lidar com estes modelos mentais, temos que, primeiramente, virar o espelho para dentro; aprender a desenterrar nossas imagens internas e pré-formadas do mundo, levá-las à superfície e mantê-las sob análise constante. Deve-se ainda manter conversas ricas em aprendizados, que incentivem a indagação e a argumentação, onde as pessoas possam expor de forma eficaz seus próprios pensamentos e mantenham-se abertas à influência dos outros.

O pensamento sistêmico é igualmente importante para abordar de forma eficaz os modelos mentais, pois a maioria dos nossos modelos mentais é sistemicamente incorreta. A compreensão destes erros pode auxiliar na identificação destes modelos mentais e onde estes são mais vulneráveis.

Diretrizes para desenvolver a disciplina do equilíbrio podem ser seguidas, tais como:

- Tornar seu raciocínio explícito – Descreva como chegou neste raciocínio, com bases e dados.

- Estimule as outras pessoas a explorar o seu ponto de vista.

- Estimule as outras pessoas a estabelecer pontos de vista diferentes.

- Indague ativamente o ponto de vista exposto pelos demais.

- Exponha suas premissas, afim de entender se as mesmas premissas foram consideradas pelos dois pontos de vistas diferentes.

- Em caso de chegar a um impasse, questione que dados poderiam fazer com que a outra parte pudesse mudar seu ponto de vista.

- Verifique se há alguma forma de realizar um experimento, uma validação dos dados.

- Estimule as pessoas a pensar em voz alta.

- Se todos concordam, elabora novas alternativas para transpor esta barreira.

O objetivo não é seguir a risca esta lista de atividades, mas sim, usa-las para manter a mente e o espírito equilibrados entre indagação e argumentação. Mas o mais importante é manter a si mesmo genuinamente curioso e disposto a mudar o atual modelo mental sobre determinada situação. Praticar a indagação e a argumentação é estar disposto e aberto as limitações de seu próprio pensamento, ou seja, estar a disposição de estar errado. Somente com esta atitude um líder poderá dar aos demais a segurança para agir da mesma forma.

4. A construção de uma visão compartilhada:

Uma ideia sobre liderança que permeia as empresa ao longo de muitos anos é a capacidade de possuir uma visão compartilhada do futuro que deverá ser criado. Grandes organizações tem se mantido no mercado devido a metas, valores e missões compartilhadas. Quando existe uma visão estreme as pessoas doam tudo se si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque desejam. Porém, muitos líderes possuem estas visões compartilhadas, mas que não são seguidas por todos. Assim, faz-se necessário uma disciplina capaz de transformar a visão individual em uma visão compartilhada, através de um conjunto e práticas orientadas.

Líderes precisam descobrir, através de habilidades, as imagens de futuro compartilhadas que aflorem o compromisso e envolvimento de todos. Aprendendo esta disciplina, líderes perceberão que, por melhor que seja sua intenção, uma visão não poderá ser ditada. Uma visão compartilhada não é uma ideia, ao contrário, é uma força no coração das pessoas, uma força com impressionante poder. Ela pode ser inspirada por uma ideia, mas quando evolui – sendo estimulada suficientemente para obter o apoio de mais de uma pessoa – deixa de ser uma abstração e passa a ser uma realidade palpável.

O importante passo para desenvolver a disciplina de construção de uma visão compartilhada é abandonar a visão tradicional de que as visões vêm “de cima” ou de um resultado de um processo institucional. Porém, as visões podem emanar do topo.

Para líderes que desejam construir visões compartilhadas devem estar dispostos a compartilhar de forma contínua suas visões pessoais. Outro fator importante, diz que os líderes estejam preparados para perguntar: “Você vai me seguir?”. Assim, tem-se uma quebra de paradigmas, onde anteriormente se estabelecia metas e as anunciavas.

Como todas as cinco disciplinas estão interligadas, existe uma sinergia entre visão compartilhada e pensamento sistêmico. A visão pinta o quadro do que queremos criar. O pensamento sistêmico revela como criamos o que temos no momento. A “mentalidade de eventos” predominante diz as pessoas que o certo é reagir a mudança e não gerar a mudança. Sendo assim, uma orientação para eventos apenas, pode destruir a visão real. Porém, quando os integrantes aprendem como as políticas e ações estão criando sua realidade atual, cria-se um ambiente ideal e fértil para o desenvolvimento de uma visão compartilhada. Surge assim uma

nova fonte de confiança, resultando na compreensão das forças que dão forma a realidade atual e dos pontos de alavancagem para influencia estas forças.

5. Aprendizagem em equipe:

Sabe-se que as equipes podem aprender, seja nos esportes, na arte ou em qualquer meio, e sendo assim a inteligência da equipe se tornar superior a inteligência individual, desenvolvendo capacidades excepcionais de ação coordenada. Mais do que resultados extraordinários, equipes que estão aprendendo proporcionam aos seus integrantes um crescimento maior do que teriam de forma individual.

O fator chave e ponto de partida para a disciplina da aprendizagem é o “diálogo”, a capacidade de cada um da equipe deixar de lado as ideias preconcebidas e iniciarem um “pensar conjunto”. As práticas de diálogo são redescobertas a cada dia e inseridos no contexto contemporâneo. O diálogo é a única forma de tirar bons frutos dos conflitos existentes. Ao contrario do mito popular, que diz que, as boas equipes são caracterizadas pela ausência de conflitos, um dos indicadores mais confiáveis de que uma equipe esta continuamente aprendendo é o conflito de ideias. Nas grandes equipes, onde o diálogo se faz presente, o conflito torna-se produtivo. Quanto mais grandiosa a visão, maior o grau de incerteza de quanto e como alcança-los. O fluxo livre de ideias conflitantes é fundamental para a formação do pensamento criativo, para a descoberta de novas soluções que nenhum indivíduo teria conseguido isoladamente. O conflito torna-se, efetivamente, parte do diálogo contínuo.

A disciplina do diálogo envolve o reconhecimento dos padrões de interação que dificultam a aprendizagem. Estes padrões de defesa, comunmente estão enraizados na forma de operação da equipe e se não forem detectados e tratados, minam a aprendizagem. Já se forem percebidos e trazidos a tona de forma criativa, podem acelerar o processo de aprendizagem.

As ferramentas do pensamento sistêmico também são importantes porque praticamente todas as principais tarefas das equipes gerenciais exigem que se enfrente uma enorme complexidade. Sendo que esta complexidade não é “imutável”, ou seja, cada situação esta associada a um estado contínuo de fluxo fazendo com o a aprendizagem da equipe seja constante.

2.2 A MOTIVAÇÃO

Muito se questiona e se debate porque pessoas são envolvidas em certas atividades, sendo que outras não. Porque estas mesmas pessoas mudam suas atividades? Será que é possível um líder ou um administrador prever e, supostamente, controlar as atividades de seus subordinados em determinados momentos? Se há o interesse em responder que sim, deve-se questionar, primeiramente, quais os motivos ou necessidades que cada pessoa têm e que serão responsáveis por suas ações.

De acordo com Blanchard (1986, p. 18) as pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas também pela sua vontade de fazer coisas, isto é, pela motivação. A motivação das pessoas depende da intensidade de seus motivos.

Segundo Hunter (2006), a motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada e querendo dar o melhor de si para sua equipe. Portanto, motivar é influenciar e inspirar a ação.

Gestores que conseguem motivar com êxito, somente conseguem quando criam um ambiente com objetivos compatíveis com os motivos/necessidades específicas de cada um dos seus funcionários, conforme indica Blanchard (1966).

Dissemos que os motivos, ou necessidades, são as razões subjacentes ao comportamento. Todas as pessoas tem centenas de necessidades e todas estas competem pelo seu comportamento. O que, então, determina a escolha do motivo que a pessoa tentará satisfazer através da atividade? Considera-se que a atividade mais intensa em determinado momento é a que leva a atividade. As necessidades satisfeitas perdem a intensidade e normalmente deixam de motivar as pessoas a procurar objetivos para satisfazê-las (HERSEY; BLANCHARD; 1986, p. 19).

Os fatores de satisfação que envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento que os colaboradores podem experimentar em um trabalho desafiante chamam-se motivadores. São fatores que tem efeito positivo sobre a satisfação no trabalho. Podendo assim, resultar em um aumento da produtividade individual, descreve Blanchard (1986)

Por outro lado, de forma geral, os gestores não compreendem quais os fatores são motivadores para seus funcionários. Dessa forma, não colocam em prática e não se mostram dispostos a satisfazer as necessidades destes colaboradores.

Estudos recentes mostram um nítido contraste entre o que os gerentes percebem como sendo mais importante para os funcionários e o que de fato é mais valioso para eles. Basta perguntar aos gerentes o que eles querem do trabalho. A grande maioria diz “dinheiro”, “promoção ou oportunidade de crescimento” e “segurança no emprego”, nesta ordem. Quando se faz a mesma pergunta aos funcionários, dinheiro aparece, em geral, na quinta ou na sétima posição. Outros fatores como “plena apreciação do trabalho realizado”, “sentir-se por dentro das coisas”, “chefe compreensivo para os problemas pessoais” e “segurança no emprego” tem uma classificação mais alta do que a remuneração (HUNTER, 2006, p. 110).

Percebe-se que os fatores que satisfazem a maioria dos funcionários são relacionados ao sentimento de importância que cada indivíduo tem para a organização e para seu gestor. Desta forma, os colaboradores sentem-se confiados e protegidos, e trabalham em favor da causa maior, mesmo quando o gestor não esta por perto. Assim, há uma relação de confiança.

Conforme Macey, “confiança é sempre importante nas organizações, mas ainda mais importante quando os funcionários enfrentam uma situação de ambiguidade ou incerteza” (2011, p.62).

Portanto, com confiança em momentos de crise, os funcionários se sentem motivados e se dedicam ao máximo, com energia e comprometimento, pois sabem a importância de seu trabalho.

Da mesma forma, Mancey (2011) diz que quando não houver confiança, os funcionários tenderão a gastar suas energias protegendo a si mesmos e não direcionando suas forças em prol da organização.

2.3 O ENGAJAMENTO

Com o aumento da competitividade entre as empresas, equipes engajadas passaram a ser a busca constante dos gestores dos mais diversos tipos de organizações. Busca-se que os indivíduos estejam com suas energias físicas e mentais convergentes aos objetivos da organização.

O engajamento é um golpe mental de imersão, empenho, absorção, concentração e envolvimento. Em sua forma mais completa, não é uma sensação usual, porque, se fosse, não teríamos a obseção de atingi-la. Entretanto, o engajamento não é apenas a energia psíquica sentida e percebida pelos funcionários; ele é visível no comportamento (MANCEY; BARBERA; YOUNG; 2011, P. 16)

Porém, encontrar equipes engajadas a este ponto, pode ser algo incomum. Mais difícil ainda é manter este estado por longos períodos, visto que o engajamento de uma equipe acontece de forma gradual, possui ápices, ou momentos extremos.

Nunca houve uma necessidade tão evidente de dominar a aprendizagem em equipe nas organizações, sejam elas equipes gerenciais, de desenvolvimento, multifuncionais, entre outras. Neste contexto, entende-se por equipes, “pessoas umas das outras para agir”.

Para Mancey; Barbera; Young (2011), o engajamento é um sentimento distinto de todos os demais conceitos populares de RH, principalmente a satisfação dos funcionários. “A satisfação implica a saciedade e o contentamento com o que foi alcançado, enquanto engajamento implica correr atrás, buscar e lutar” (MANCEY; BARBERA; YOUNG; 2011, P. 17).

Engajamento é o senso de propósito e a energia concentrada de um indivíduo, evidentes para os outros pela demonstração de iniciativa pessoal, da adaptabilidade, do esforço e da persistência direcionados a alcançar os objetivos organizacionais, é o que diz Mancey; Barbera; Young (2011).

Um dos principais fatores que geram o engajamento das equipes é a sinergia entre elas, ou seja, fazer com que os objetivos individuais estejam de acordo com os objetivos comuns.

O engajamento não é algo que acontece uma vez. Para alcançar vantagens competitivas, as organizações precisam encontrar uma maneira de criar e sustentar o nível de energia e paixão que as pessoas trazem para o trabalho. O modo de fazer isso é criar e sustentar uma cultura em que o engajamento não seja apenas uma regra, mas que também atraia as pessoas que estão dispostas a se dar bem nestes tipos de ambiente e, assim, criar um círculo virtuoso de comportamentos de engajamento, que reforce os funcionários e seja forçado por eles. Em outras palavras, trata-se de colocar as pessoas engajadas em posições envolventes, com uma equipe de líderes focada no que é necessário para permitir e preservar características singulares. (MANCEY; BARBERA; YOUNG; 2011, P. 57)

Na maioria das equipes, a energia disposta por cada um dos membros trabalha em sentido cruzado, ou seja, são ações tomadas em diferentes direções. Nesta condição, uma equipe esta relativamente desalinhada. Os indivíduos podem dar tudo se si, mas seus esforços não se traduzem eficientemente como esforço de equipe. Por outro lado, quando uma equipe esta mais alinhada e as energias dos indivíduos se harmonizam, há menos desperdício de energia. Desta forma, pode-se dizer que existe um propósito comum, uma visão compartilhada que e uma

compreensão de como complementar os esforços dos outros. Sendo assim, o alinhamento é a condição necessária para que o *empowerment* do indivíduo gere o *empowerment* de toda a equipe, descreve Senge (2013).

Este conceito, descrito por Senge (2013), diz que a aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da equipe como um todo criar os resultados e objetivos que os membros desta equipe almejam. A busca de objetivos compartilhados aumenta o engajamento das pessoas para “algo maior” e não apenas para seus objetivos pessoais.

De modo prático, todos nós sabemos o que significa confiar em alguém, mas nem todos conseguimos confiança da mesma maneira. Para Mancey; Barbera; Young (2011), confiança é o quão positivamente as pessoas sentem que as outras vão agir por elas, e aos seu lado hoje e no futuro. Portanto, a confiança é o fator-chave que pode levar as pessoas a vivenciar uma cultura para o engajamento. É o ponto onde os mesmos confiam na organização e na forma pelo qual ela é gerenciada. Por outro lado, o inverso também é verdadeiro, ou seja, sem confiança o engajamento não existe. Quando as pessoas confiam nas outras, elas acreditam que podem contar com a proteção delas e trabalhar em seu favor.

Para Stefen Covey, no livro *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*, confiança é chamada metaforicamente de *Conta Bancária Emocional*.

Uma conta bancária emocional é uma metáfora que descreve a quantidade de confiança que foi construída em um relacionamento. É o sentimento de segurança que você tem com outro ser humano. Se eu fizer depósitos em uma conta bancária emocional com você, com cortesia, bondade, honestidade, e se eu mantiver meus comprometerimentos com você, construirei minha reserva. Quando a conta da confiança é alta, a comunicação é fácil, instantânea e eficiente. Contudo, se eu tiver o hábito de demonstrar falta de cortesia e desrespeito, se eu o atrapalhar, tiver reações exageradas, ignorá-lo, agir arbitrariamente, traindo sua confiança, ameaçando-o ou bancando Deus em sua vida, minha conta bancária emocional logo ficará no negativo. O nível de confiança fica muito baixo (COVEY; 1989, P. 57)

Para Covey, a natureza positiva da confiança se reflete no sentimento de segurança que você tem com outro ser humano.

Além da confiança entre as pessoas envolvidas, um outro fator é destacado por Mancey; Barbera; Young (2011), que é o papel da justiça na cultura do engajamento. De maneira geral, líderes e gerentes possuem diversas competências para realizar seus trabalhos e, ao mesmo tempo, estabelecer relacionamentos pessoais positivos, sendo todos baseados no tratamento justo. A visão por parte da

equipe de que seus líderes e gestores são honestos e competentes, combinada com suas atitudes oferecidas, leva seus subordinados a confiar neles. Através desta confiança, seus funcionários sintam-se a vontade para agir de forma engajada. Segundo o autor, a questão da justiça merece uma atenção adicional por parte dos gestores. Trata-se que questões como merecimento, retribuições, igualdade de direitos, oportunidades, entre outros.

Segundo estudo de avaliação de desempenho Landy; Barnes; Murphy (1978 apud Mancey; Barbera; Young, 2011, p. 69) estão cinco questões que pessoas indicaram como sua avaliação de desempenho esteja sendo feita de forma justa:

1. A oportunidade de expressar seus sentimentos;
2. A existência de um programa de avaliação formal;
3. A percepção de que o supervisor responsável pela avaliação entende e conhece o desempenho da pessoa;
4. A presença de planos de ação para diminuir as falhas no desempenho;
5. Avaliações mais frequentes são percebidas como mais justas.

Nota-se aqui a importância e a relação entre o sentimento de justiça e a comunicação entre líderes e subordinados. Assim, proporciona-se a base para permitir o engajamento das equipes.

Para colocar em prática estes fatores, é preciso construir a capacidade dos indivíduos sem comprometerem mais com seu trabalho cotidiano. Mancey; Barbera; Young (2011), diz que a questão chave é a organização enfatizar para seus funcionários a urgência, o foco e a intensidade necessária. Os autores sugerem que intervenções, como a prática do *feedback*, deve passar a confiança necessária para desempenhar tarefas específicas. Os gestores devem proporcionar práticas apropriadas, em um ambiente seguro para o funcionário, onde seja possível vivenciar os fracassos e aprender com eles. Estas intervenções que buscam construir a confiança podem ter impactos positivos sobre os fatores que contribuem para o engajamento da equipe.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Segundo Minayo (2010), a metodologia usada em uma pesquisa inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade). Minayo diz ainda que a metodologia é como uma técnica, que inclui teorias e abordagem empírica, bem como os pensamentos sobre a realidade. Salienta também que nada substitui a criatividade do pesquisador.

Para Gil (1999), método científico pode ser definido como um conjunto de ações intelectuais e técnicas utilizadas para se chegar a um conhecimento. Todo conhecimento para ser considerado científico, precisa ser passível de verificação. Também para Severino (2002) o trabalho científico é um trabalho de pesquisa e reflexão individual que necessariamente tem resultados com a criatividade do autor.

Já o método pode ser pensado como

Um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas (LAKATOS e MARCONI; 2003, p. 85)

De acordo com o autores, podemos descrever que método é um conjunto de processos empregados em uma investigação. O método é, portanto, segundo Oliveira (2002), uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, tanto para estudá-lo, para explicá-lo.

Se no método a criatividade do pesquisador é uma importante etapa do processo, a escolha do método dependerá de como se quer analisar a realidade. Para essa análise a ciência utiliza o método quantitativo (positivismo) e o método qualitativo (fenomenologia), que são baseados em suposições e implicações metodológicas.

Pode-se dizer, então, que dois métodos são comumente utilizados: o qualitativo e o quantitativo. O método quantitativo utiliza estatísticos para levantar dados padronizados que permitem a elaboração de relatórios, comparações e generalizações. O método qualitativo, também chamado de fenomenológico, implica em avaliar, compreender e explicar por que as pessoas têm experiências diferentes

que afetam seu comportamento e é baseado em questões abertas (ROESCH, 2012).

De acordo com Lakatos e Marconi (2011) duas diferenças básicas existem entre estes dois métodos. O método quantitativo utiliza-se de amostras amplas, informações numéricas e é feita uma análise estatística dos dados. Já o método qualitativo apoia-se em amostras reduzidas, processos de pesquisa não estruturados, com perguntas abertas e análise psicossocial dos dados.

Para Minayo (2010), a pesquisa qualitativa responde a questões particulares, baseado em ciências sociais e possui um nível de realidade não quantitativo. Sendo assim, trabalha com significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Este conjunto de fenômenos humanos é parte da realidade social.

Desta forma diferencia-se a abordagem quantitativa da qualitativa. Esta última tem a ver com a realidade social e não de escala hierárquica.

Com base nesses estudos, foi definido para este trabalho o método quantitativo e qualitativo, pois busca avaliar questões particulares dos indivíduos de como as técnicas de gestão e o ambiente de trabalho são importantes para suas motivações, engajamento e aspirações pessoais relativas ao trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo de uma pesquisa é descobrir respostas para determinados problemas, empregando procedimentos científicos, de acordo com Gil (1999). Para Manayo (2010), a pesquisa é um trabalho artesanal e baseia-se em conceitos, proposições, hipóteses, métodos, e técnicas. A pesquisa é uma linguagem que se constrói com um ritmo próprio e particular do pesquisador.

De acordo com Lakatos e Markoni (2011), o conhecimento científico é contingente, por que é baseado na experimentação; sistemático, por que é trabalhado de forma ordenada; verificável, por que precisa ser comprovado para ser científico; e, por fim, falível, por não ser definitivo e assim poder receber novas proposições.

Pode-se definir pesquisa como um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é

descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. (GIL, 1999, p. 42).

Gil (1999), afirma que as pesquisas podem ser classificadas em três níveis: exploratórias, descritivas e explicativas. As pesquisas com intuito exploratório são aquelas que desenvolvem conceitos utilizando-se de hipóteses pesquisáveis, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas e estudo de caso. Já as pesquisas descritivas utilizam técnicas padronizadas de coleta de dados com objetivo de descrever características ou estabelecer relações entre variáveis. Explicativas são as pesquisas focadas na identificação dos fatos que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este modelo é o que mais aprofunda o conhecimento da realidade.

Partindo destes princípios de classificação de pesquisa, o presente trabalho é classificado como uma pesquisa exploratória, visto que desenvolve conceitos sobre liderança, motivação e engajamento no trabalho através de levantamento bibliográfico, questionário e estudo de caso.

3.2 ESTUDO DE CASO

Segundo André (2005), o estudo de caso surge na sociologia e na antropologia, ao final do século XIX e início do século XX. Porém, o principal intuito era apresentar características e atributos da vida social. Na educação, o estudo de caso aparece nas décadas de 60 e 70 apenas como um estudo descritivo de determinada unidade, até que na Conferência Internacional realizada em Cambridge, Inglaterra, 1972, deu-se o marco principal deste tipo de pesquisa na área educacional.

Para Martins (2008), o sucesso ou não de determinado estudo de caso depende de sua importância, eficiência. O autor comenta ainda que o estudo deve ser suficiente e relatado de maneira atraente.

Para Minayo (2010), a atuação ou desempenho do pesquisador é que possibilita fornecer uma visão profunda, ampla e integrada de uma unidade social complexa. Ao retratar situações reais sem prejuízo de sua dinamicidade natural, o estudo de caso se configura vantajoso.

“O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado,

tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos considerados.” (GIL, 1999, p. 73).

Neste trabalho foi utilizado o método do estudo de caso– que se baseia no levantamento profundo e sob todos os aspectos de determinado caso ou grupo de pessoas. (LAKATOS; MARCONI, 2011). Sua utilização é compatível com a necessidade de analisar os acontecimentos e aprofundar o respectivo estudo.

3.3 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Para Roesch (2012), a pesquisa bibliográfica compreende na seleção, leitura e análise de textos significativos para o tema em questão, sendo um relato escrito. Da mesma forma Gil (1999), afirma que a pesquisa bibliográfica é realizada através de material já existente, tais como livros e artigos científicos. Desta forma, com este tipo de pesquisa, é possível uma investigação ampla e de diferentes assuntos.

Portanto, este trabalho utiliza como fundamentação teórica a pesquisa bibliográfica.

3.4 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA E POPULAÇÃO-ALVO

Para Roesch (2012) um trabalho de pesquisa pode estar concentrado em um departamento da empresa ou envolver toda a organização, portanto, é importante demonstrar a estrutura da área e a quantidade de pessoas que nela atuam.

Conforme explica Gil (1999), as pesquisas sociais costumam considerar universos muito grandes, o que dificulta considerá-los em sua totalidade. Por esse motivo, as pesquisas utilizam-se de amostras, ou seja, trabalham com uma pequena parcela do universo em questão. Para o autor, a utilização de amostragens é perfeitamente aplicável em estudos exploratórios ou qualitativos, que é o modelo utilizado para este trabalho. Segundo Gil (1995), nestes casos não é requerido um elevado nível de precisão e sendo assim, o pesquisador pode selecionar os elementos com os quais ele possui acesso e admite, de certa forma, possa representar a população.

A população é um conjunto de elementos com características em comum, é a quantidade total de determinados elementos, enquanto amostra é um subconjunto

ou uma pequena parte desta população. Através da utilização da amostra representativa é possível estimar as características de toda a população considerada. De acordo com Gil (1999) as amostragens podem ser probabilísticas, que seguem rigorosamente os padrões científicos ou não probabilísticas, que dependem exclusivamente dos critérios do pesquisador.

O presente trabalho considerou uma amostragem não probabilística. A população-alvo é formada por funcionários da produção, da empresa STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda.

A escolha de profissionais ligados ao processo de manufatura da empresa se deu devido ao interesse do pesquisador, visto que este é o ambiente de trabalho do mesmo.

3.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Em sua obra, Roesch (2012) descreve que um projeto pode utilizar técnicas de levantamento de dados primários ou secundários. Primários podem ser entrevistas, questionários, observações ou testes. Secundários são os dados existentes, como arquivos, banco de dados, relatórios, etc.

Yin (2001) propõe da mesma forma, descrevendo que as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Esta pesquisa foi desenvolvida, utilizando um questionário como técnica de coleta de dados. O questionário, conforme apêndice A desse trabalho, foi preenchido pelos operadores de produção, líderes operacionais e técnicos ligados a área produtiva da empresa S. As questões foram do tipo abertas, fechadas e dependentes.

Em um questionário, utilizado como instrumento de coleta de dados, as perguntas podem ser abertas, fechadas ou ainda independentes. De acordo com Gil (1999) as questões abertas permitem uma amplitude maior nas respostas, não havendo restrição. As questões fechadas direcionam o entrevistado a determinadas alternativas. Já as questões dependentes, são aqueles em que uma depende da outra.

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 1999, p. 128).

O questionário desta pesquisa foi impresso e disponibilizado para as pessoas escolhidas, sendo que as mesmas puderam levar o questionário para casa e responder no momento em que fosse conveniente. No momento da entrega do questionário, o objetivo do trabalho foi exposto e questionamentos foram respondidos.

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Dada a caracterização quantitativa e qualitativa desta pesquisa, os dados obtidos foram tratados através de análise documental. Conforme descreve Yin (2001), a análise de dados compreende a avaliação, categorização e a classificação em tabelas das informações levantadas através da pesquisa.

Minayo (2003) enfatiza que a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo evidente. O que está escrito, falado, mapeado ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo evidente. Segundo Gil,

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999, p. 168).

Para Roesch (2012), os dados gerados de uma pesquisa qualitativa aparecem em grande quantidade. O pesquisador terá de organizar e interpretar esses dados. Algumas das tendências no estudo de textos são: análise de conteúdo, construção de teoria e a análise de discurso. A análise conteúdo é um método que busca classificar palavras e frases em categorias de conteúdo. Estas análises podem ser processadas por softwares e são muito utilizadas para pesquisas quantitativas.

A construção de teoria foca a montagem da ideia a partir de dados baseados nos acontecimentos reais, assim, o pesquisador forma uma versão teórica da realidade.

A análise de discurso é comumente utilizada para análise de dados em pesquisas qualitativas, pois avalia respostas abertas de questionários e materiais de entrevistas. O autor descreve que o método de análise consiste em ler e reler as respostas obtidas, para que se possa compreendê-las intrinsecamente, após, propõe-se isolar respostas comuns ou diferenças significativas em respostas, repetir o processo quantas vezes necessário até classificar os textos em títulos amplos.

Sendo o objetivo deste trabalho aprofundar os questionamentos, utilizou-se o método de análise de discurso.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Analisando as respostas do questionário aplicado é possível identificar os fatores fundamentais para o engajamento e motivação dos colaboradores, baseados nos ambientes de trabalho e nas atuais técnicas de gestão e liderança aplicados na empresa.

4.1 QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O presente questionário é parte integrante do estudo de caso desenvolvido como trabalho de conclusão do curso de MBA em gestão empresarial da Unisinos. O trabalho tem como objetivo principal, entender quais fatores e técnicas de gestão contribuem para a motivação e engajamento no trabalho. Não há questões certas ou erradas.

A sua colaboração ao responder esse questionário é de grande importância para o êxito desse trabalho de conclusão.

Obrigado, Rafael Albernaz Soares.

Você não precisa se identificar e suas respostas serão totalmente sigilosas.

a) Idade:

De 18 a 25	
De 26 a 30	
De 31 a 35	
De 35 a 42	
Mais de 42	

b) Há quanto tempo trabalha na empresa?

Menos de 1 ano	
Entre 1 e 2 anos	
Entre 3 e 5 anos	
Mais de 5 anos	

a) Qual a sua formação escolar/acadêmica?

Ensino Médio	
Curso Técnico	
Superior Incompleto	
Superior Completo	

1) Como você percebe o apoio dado pela sua liderança/supervisor para uma boa realização do seu trabalho:

- a) () Recebo apoio e considero seu trabalho positivo;
- b) () Percebo pouco apoio;
- c) () Não percebo apoio;
- d) () Sua condução é prejudicial para meu trabalho e ambiente;

2) Quanto aos objetivos da empresa e do meu setor posso afirmar:

- a) () Tenho um bom entendimento dos objetivos da empresa e do meu setor;
- b) () Tenho um bom entendimento somente dos objetivos do meu setor;
- c) () Tenho muito pouco entendimento dos objetivos da empresa e do meu setor;
- d) () Não tenho clareza dos objetivos nem da empresa sem do meu setor;

3) Quanto aos indicadores de gestão do meu setor posso afirmar:

- a) () Conheço e acompanho os indicadores e me sinto engajado na sua realização;
- b) () Conheço os indicadores mas não percebo como ajudar na sua realização;
- c) () Conheço muito pouco os indicadores de gestão;
- d) () Não conheço os indicadores de gestão;

4) Quais fatores podem me motivar em realizar meu trabalho: (você pode assinalar mais de uma resposta)

- O fator Financeiro/salário é o mais importante
- Ter um emprego seguro
- Me sentir valorizado ou reconhecido
- Atingir os resultados/metras
- Possibilidade de aprender e ter novos desafios
- Possibilidade de receber uma promoção

5) Meu trabalho poderia ser melhor realizado se: (você pode assinalar mais de uma resposta)

- Houvesse mais espaço para colocar minhas ideias;
- Sinto falta de treinamentos;
- Se tivesse melhores condições físicas no ambiente. (temperatura, luminosidade, adequação de equipamento, etc..)
- O ambiente entre os colegas fosse mais colaborativo e amigável.
- Sinto falta de reuniões para tirar dúvidas.
- Gostaria de receber feedback do meu desempenho.

6) Quanto ao meu trabalho posso afirmar:

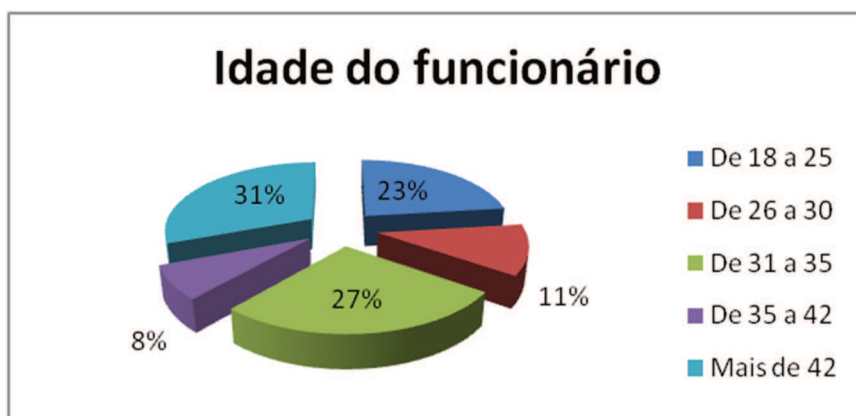
- Percebo que o trabalho que faço contribui para a empresa/setor alcançar os resultados;
- Não gosto muito do meu trabalho, faço por necessidade;
- Não vejo muito sentido no meu trabalho, percebo que poderia ser mais simples ou poderia ser feito de outra forma;

7) Você tem alguma crítica ou sugestão para melhorar a gestão e a atuação do seu líder/supervisor para manter a motivação da equipe?:

O questionário, anexo 1, foi distribuído para 31 pessoas, porém respondido por 26 pessoas, todos da área de manufatura, da empresa STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda.

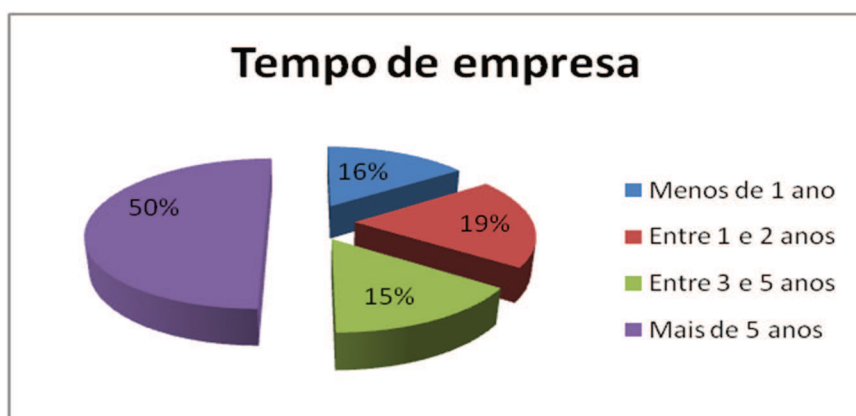
Destes 26 participantes da pesquisa, a divisão entre idade, tempo de empresa e formação escolar estão conforme abaixo:

Gráfico de pareto 1 – Idade dos entrevistados



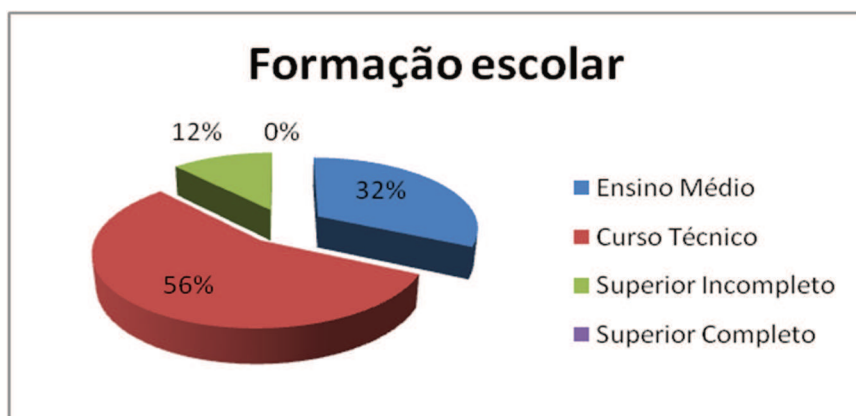
Fonte: Elaborada pelo autor.

Gráfico de pareto 2 – Tempo de empresa dos entrevistados



Fonte: Elaborada pelo autor.

Gráfico de pareto 3 – Formação escolar dos entrevistados



Fonte: Elaborada pelo autor.

Dentre os participantes da pesquisa, percebe-se uma divisão homogênea entre a idade dos mesmos. Porém, com relação ao tempo de empresa é notória a grande quantidade de colaboradores a mais de 3 anos na empresa, totalizando 65%. Da mesma forma, a qualificação profissional tornou-se evidente entre os participantes, visto que 56% dos entrevistados possuem nível técnico e 12% estão cursando nível superior.

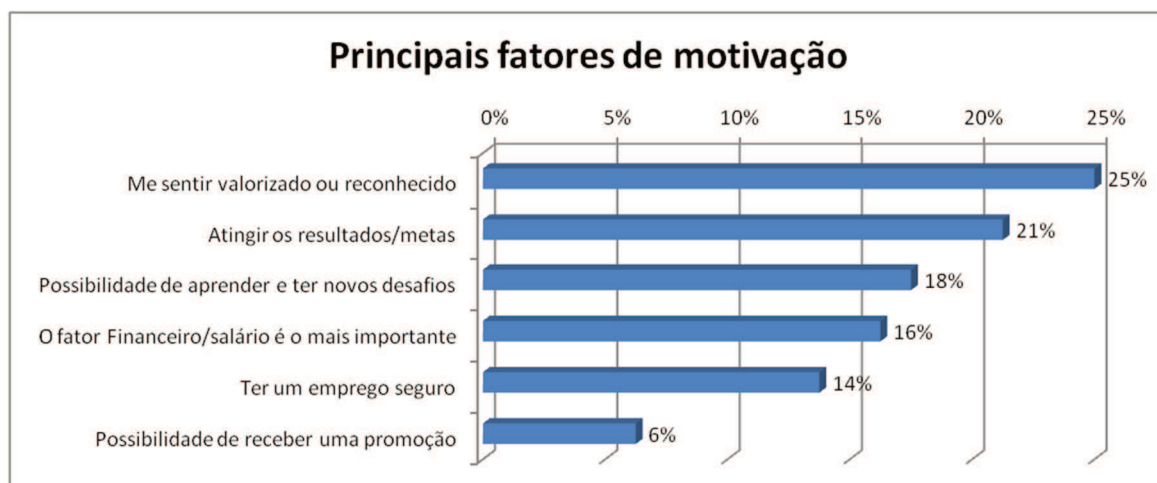
Para a **primeira pergunta**, dos 26 participantes, 100% descreveram que percebem o apoio dado pela liderança/supervisor para uma boa realização de seu trabalho. Esta informação demonstra que a empresa e sua liderança, tem como propósito atender as necessidades básicas de realização de um bom trabalho, apresentando suporte quando necessário. Conforme descreve Drucker (1967), líderes empresariais são o recurso básico para o bom funcionamento da empresa, sendo fundamental a capacidade de liderar.

Outro fator importante para gestão de uma empresa/setor é estabelecer uma visão compartilhada onde metas, valores e missões estão claros para todos, onde todos sabem o caminho a ser seguido e onde deseja-se chegar. Na **segunda questão**, 85% dos entrevistados disseram que possuem um bom entendimento dos objetivos do seu setor em que trabalha, bem como da empresa. Em contrapartida 12% descrevem que possuem um entendimento dos objetivos apenas do seu setor e 4% possuem pouco entendimento dos objetivos do setor e da empresa. Para Senge (2013,) em sua obra a Quinta Disciplina, um dos pilares de uma organização que aprende é a construção de uma visão compartilhada. Segundo o autor, quando existe uma visão estreme, as pessoas doam de si em prol de uma meta, de um valor e de uma missão, pois desejam alcançar os objetivos. Líderes devem estar preparados para perguntar “se a equipe irá seguir?”. Quebrando assim paradigmas de que metas são impostas. Esta visão compartilhada é a chave para que todos consigam chegar onde se quer estar e é atendida pela maioria dos trabalhadores deste setor.

O princípio de uma visão compartilhada, se expressa também na **terceira questão**, onde trata dos indicadores de gestão. Para esta questão, 81% dos participantes relataram conhecer e acompanhar os indicadores, se sentindo engajados na realização dos objetivos. Já 15% relataram conhecer os indicadores, mas não percebem como auxiliar na realização de suas tarefas. Apenas 4% conhecem pouco destes indicadores.

Na **quarta questão**, o tema motivação foi tratado ao questionar quais os principais fatores que motivam o entrevistado a realizar o seu trabalho. Nesta questão, mais de uma resposta por entrevistado poderia ser assinalada, com isso esta pergunta obteve 80 respostas dos 26 participantes. A distribuição das respostas ficou assim:

Gráfico de pareto 4 – Fatores motivacionais



Fonte: Elaborada pelo autor.

Com 25% das respostas, sentir-se valorizado ou reconhecido apareceu como o principal fator motivador dentre os entrevistados, seguido do atendimento aos resultados e metas com 21% e a possibilidade de obter novos desafios com 18%. O fator financeiro aparece apenas na quarta posição, com 16% das respostas.

O retrado desta análise, esta em acordo com o que diz Blanchard (1986). Segundo o autor, fatores como sentimento de realização, crescimento profissional e reconhecimento da possibilidade de trabalho desafiante são fatores motivadores. Tais fatores proporcionam um efeito de satisfação no trabalho.

Indo na mesma direção, Hunter (2006) descreve que os fatores que satisfazem a maioria dos funcionários são relacionados ao sentimento de importância de cada indivíduo para com sua organização.

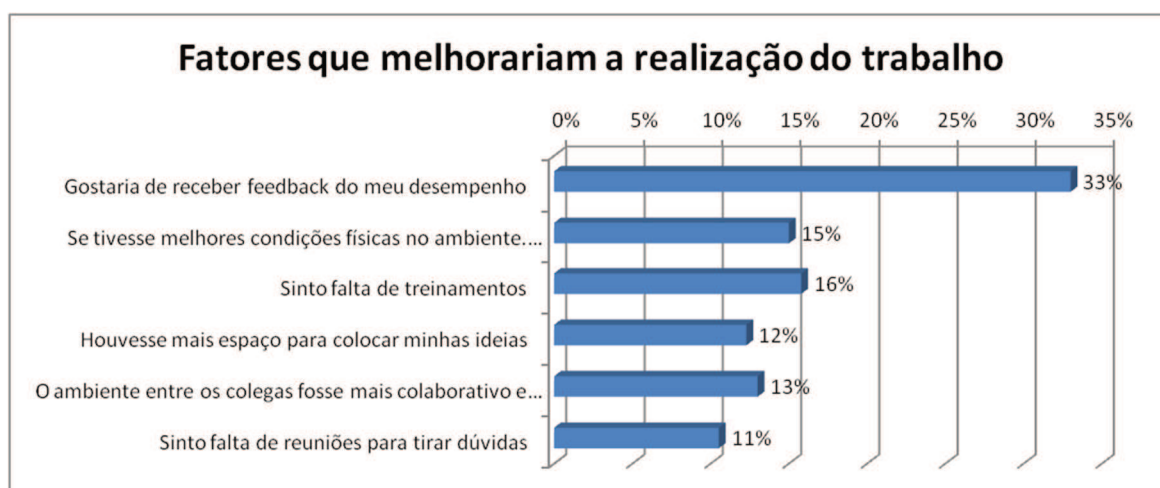
Ainda nesta questão, o fator financeiro aparece apenas em quarto colocado, com 16% das respostas, como principal fator motivador. Este resultado é contrário ao que a maioria dos gestores acredita.

Outro dado interessante nesta etapa da pesquisa, é que 6 participantes, equivalente a 7%, assinalaram cinco ou seis, das seis alternativas possíveis. Neste caso, entende-se que o fator motivacional é composto por um universo de razões.

Para Hersey; Blanchard (1986) todas as pessoas possuem centenas de necessidades e todas competem pelo seu comportamento. Tais necessidades podem ainda variar de acordo com o momento em que cada indivíduo está passando, e sendo assim, as necessidades anteriormente satisfeitas perdem a intensidade e deixam de motivar, fazendo com que se busque novos objetivos de satisfação.

No intuito de identificar os principais fatores motivacionais e de engajamento, no seu ambiente de trabalho, a **quinta questão** buscou entender como o trabalho poderia ser melhor realizado e obteve a seguinte distribuição:

Gráfico de Pareto 5 – Fatores a melhorar a realização do trabalho



Fonte: Elaborada pelo autor.

Com 33% das respostas a esta questão, a necessidade de receber feedback mostra-se como o principal fator que poderia ser implantado como melhoria na realização do trabalho. Sendo que nesta questão, também mais de uma opção poderia ser assinalada. Outro item importante é que, verificou-se que esta resposta foi dada por 18 dos 26 participantes, correspondendo então há aproximadamente 70% dos entrevistados.

Um dos principais resultados obtidos pelo processo de feedbacks constantes é o alinhamento e harmonização entre as energias dispostas pelos integrantes da equipe. Senge (2013) descreve que o alinhamento entre expectativas e objetivos é a condição necessária para que o *empowerment* de cada indivíduo gere o *empowerment* de toda a equipe. Porém, este é um processo de aprendizagem e que somente é obtido com o alinhamento e desenvolvimento da equipe como um todo.

Porém, chama a atenção um comentário exposto na questão número sete da pesquisa, onde um dos participantes descreve:

“tenho críticas e sugestões, mas não sei como escrever”.

Por não existir uma prática comum de feedbacks ou ainda pela falta de confiança do subordinado em descrever sugestões para seu gestor, oportunidades como esta, de expressar suas opiniões e anseios, podem ser frustradas. Sendo assim, a prática de feedbacks deve ser aprendida pela organização.

Em qualquer processo de comunicação entre liderança e liderados, o fator que deve ser considerado como premissa entre ambas as partes é a confiança. Mancey; Barbera; Young (2011) descrevem que a confiança é o ponto onde os mesmos confiam na organização e na forma pelo qual ela é gerenciada, sendo assim o fator chave que pode levar as pessoas a viver a cultura do engajamento. Covey (1989) descreve que quando há confiança, a comunicação torna-se fácil, instantânea e eficiente. O autor ainda sugere que a questão chave é a organização enfatizar para seus funcionários a urgência, o foco e a intensidade necessária no desenvolvimento de seu trabalho. E um dos métodos de enfatizar é a prática do *feedback*.

Continuando a análise da pesquisa, a **sexta questão** deste trabalho busca entender a percepção do funcionário com relação ao seu trabalho. Nesta enquete 24 das 26 respostas (equivalente a 92%) assinalam que percebem que o trabalho realizado contribui para a empresa e para que o setor alcance seus resultados. Dos demais 8%, apenas duas respostas, manifestaram descontentamento com seu trabalho e exercem a função apenas por necessidade financeira.

Com o objetivo de estimular a participação dos funcionários pesquisados, a **sétima questão** pediu para que fossem descritas sugestões ou críticas para melhorar a atuação do seu gestor a fim de manter a motivação da equipe. Dos 26 participantes da pesquisa, apenas 9 responderam a esta pergunta.

A seguir, consideram-se os seguintes registros de algumas das principais contribuições por parte dos funcionários pesquisados.

“Supervisor e equipe devem trabalhar alinhados e com foco nos mesmos objetivos, fazendo reuniões mais frequentes, tendo condições de trabalho e reconhecimento”.

“O supervisor buscar maior engajamento no QVT (bem estar das pessoas). Fazer o papel de mediador entre as áreas de apoio/administrativo, tornando-se referência na solução de problemas e na gestão colaborativa do setor”.

“Fazendo com que o funcionário se sinta valorizado exaltando a sua importância perante o grupo”.

“A equipe sente falta de comunicação por parte da liderança sobre assuntos relacionados aos rumos estratégicos da empresa, como previsões de investimentos e novos mix de produtos. Sempre que recebemos estes comunicados, percebo que a equipe trabalha mais motivada, buscando reduzir perdas e manter a competitividade”.

“Maior rotatividade entre os postos de trabalho para que os operadores pudessem aprender e ter conhecimento de todo processo”.

De forma geral, os comentários descritos na sétima questão, estão relacionados com os temas propostos nas perguntas anteriores e dão conta de tópicos como o alinhamento entre líder e liderado, a comunicação eficaz e mais frequente, a valorização do funcionário por parte da sua liderança imediata e reconhecimento, o interesse do funcionário em adquirir conhecimento dos demais processos produtivos.

5 CONCLUSÃO:

A grande questão levantada por essa pesquisadora indaga: quais os fatores de gestão e liderança contribuem para o engajamento e motivação dos colaboradores?

Com base no aprofundado estudo de diversos autores e nas informações obtidas através da pesquisa aplicada na STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda, temas como liderança, gestão, engajamento e motivação foram abordados. Autores mencionados neste trabalho são considerados referência nestes assuntos e enfatizam a importância destes temas no mundo atual e na demanda crescente na formação de “equipes vencedoras”, a fim de obter bons resultados e alcançar a usual definição “faça mais com menos”.

A pesquisa bibliográfica demonstrou a importância da liderança e seu estilo de gestão para a motivação e engajamento dos funcionários, afinal, liderança também é conhecida como a capacidade de influenciar pessoas. A liderança tem o papel de estabelecer uma cultura de confiança nas relações. Desse modo, proporcionando um ambiente favorável ao engajamento e motivação de toda equipe, pois, para Macey (2011), o fator chave para o engajamento é a confiança que os funcionários depositam na organização e como ela é gerenciada.

Uma das premissas de uma boa gestão é estabelecer uma visão compartilhada, onde metas, valores e missões estão claros para todos, onde todos sabem o caminho a ser seguido e onde deseja-se chegar.

Partindo desta premissa, um dos resultados obtidos na pesquisa demonstra grande entendimento dos funcionários para com os objetivos da empresa e os indicadores de gestão do setor, visto que nas três primeiras questões o resultado foi sempre maior que 80%. Com este resultado, entende-se que a empresa possui uma estratégia de alinhamento dos indicadores que é compartilhada com todos os seus funcionários.

Durante a análise dos dados, se percebe que poucos funcionários não demonstram satisfação com suas funções, tendo baixa motivação e engajamento. Mesmo assim, descrevem um bom entendimento dos indicadores e objetivos da empresa. Este dado nos remete ao entendimento de que possuir uma visão compartilhada, metas conhecidas por todos e uma missão clara, são fatores

fundamentais para o engajamento e motivação dos funcionários, mas não são os únicos fatores motivacionais.

O retrado desta análise, esta em acordo com o que os autores estudados descrevem. Com isso, foi possível articular os resultados da pesquisa com o que foi mostrado na fundamentação teórica, onde fatores como sentimento de realização, crescimento profissional e reconhecimento da possibilidade de trabalho desafiante são principais aspectos motivadores, fazendo com que cada indivíduo queira dar o melhor de si para a sua equipe.

Em acordo com esta afirmação, o resultado da questão número 4 demonstra claramente quais são os principais fatores motivacionais para a referida equipe de entrevistados. Percebe-se que 64% das respostas assinaladas são relacionados ao sentimento de valorização profissional, atendimento de metas e resultados, e a possibilidade de aprendizagem e enfrentar novos desafios.

A pesquisa, além de enfatizar os principais fatores motivadores, evidencia que o fator financeiro, tão comentado e discutido como sendo o principal incentivo a ser dado ao funcionário, aparece apenas na quarta posição, com 16% das respostas assinaladas. A possibilidade de receber uma promoção aparece em apenas 6% das respostas. Este resultado esta em acordo com o que diz Hunter (2006), que descreve que fatores relacionados ao sentimento de importância de cada indivíduo para com sua organização são mais fortes e significativos que os fatores financeiros, mostrando então a discrepância entre o que os gestores julgam como importante e as reais necessidades ou fatores motivadores dos funcionários. Importante frisar que este resultado é contrário ao que a maioria dos gestores acredita, tornando então clara a importância e a necessidade do gestor identificar os reais anseios motivacionais de cada funcionário para alcançar o engajamento de toda a equipe.

Fazendo uma análise de proposta para a melhoria do trabalho, a questão número seis propõe oportunidades de melhoria. O resultado apresentado foi significativo com relação à necessidade de aumento do *feedback* de desempenho dos funcionários, com 33% das respostas. Além deste percentual, percebeu-se que 18 dos 26 entrevistados assinalaram esta alternativa, o que corresponde a 69% dos participantes.

Da mesma forma que na questão número três, onde 81% dos entrevistados mostraram conhecer os indicadores de gestão do setor e sendo assim, entende-se que o desempenho que seu setor esta tendo e em que direção esta rumando, há

uma carência de conhecimento do funcionário em saber qual o desempenho particular ele está tendo na realização de suas tarefas.

Os autores sugerem que a questão chave da organização é enfatizar para seus funcionários a urgência, o foco e a intensidade necessária. E um dos métodos de enfatizar é a prática do *feedback*.

Analisando então os dados da pesquisa, percebe-se que a comunicação entre liderança e liderado, relacionada ao desempenho individual de cada indivíduo, não está sendo efetiva ou não está acontecendo com a frequência em que os funcionários gostariam e necessitam.

Nos comentários dispostos na sétima questão, novamente aparecem temas como melhorar a comunicação entre líder e liderado, aumentar a frequência de reuniões e a valorização do funcionário são enfatizados como principais críticas e sugestões. Observa-se que são temas relevantes para melhorar o entrosamento da equipe e tornar o trabalho mais motivador.

Ao final, com base nos autores pesquisados ao longo desta pesquisa, percebeu-se a importância da liderança no ambiente de trabalho, os benefícios de possuir uma comunicação eficaz e honesta, a necessidade da relação de confiança entre líderes e liderados, a identificação de que o fator chave do sucesso de uma equipe é o entendimento por parte do gestor das necessidades individuais de cada funcionário para proporcionar um ambiente favorável a sua motivação e engajamento. Além disso, os dados resultantes da pesquisa confluíram para que se perceba que todos esses valores são fundamentais para promover a motivação e o engajamento da equipe.

Outro ponto importante da pesquisa realizada tem a ver com a identificação de qualidades notórias no sistema de gestão da empresa, em que há valorização do funcionário em seu ambiente de trabalho, bem como o entendimento dos objetivos da empresa e do setor. Todos esses objetivos e qualidades são amplamente divulgados e compreendidos pela grande maioria dos participantes. Os funcionários percebem a importância do seu trabalho e a contribuição de suas tarefas para o atendimento dos resultados esperados pela empresa.

Por outro lado, identificou-se uma necessidade de estreitar a relação entre liderança e liderado, com relação ao desempenho individual de cada um.

Sendo assim, sugere-se implantar uma sistemática de comunicação mais frequente, entre líder e liderado, a fim de fornecer ao funcionário conhecimento e

entendimento do seu trabalho. Desta forma, acredita-se que uma relação de confiança pode ser iniciada, formando uma base sólida para o engajamento.

Ao final do estudo, os objetivos deste trabalho de identificar quais os fatores relacionados a gestão e liderança podem contribuir para o engajamento e motivação dos funcionários foi alcançado.

Convém salientar que pesquisas desse tipo são fundamentais para o crescimento dos envolvidos no processo de produção, bem como a empresa em questão.

REFERÊNCIAS

- COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2001.
- DRUCKER, Peter. **O novo papel da administração**. São Paulo, Nova Cultura, 1987.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERSEY, Paul; BLANCHARDT, KennethbH. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.
- HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARTINS, Gilberto Andrade; **Estudo de caso: Uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. São Paulo, 2008.
- MANCEY, Willian H. **Muito além do comprometimento: como montar equipes que farão sua empresa chegar ao topo**. São Paulo: Gente, 2011.
- MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003
- MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2012.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 29 ed. Best Seller. Rio de Janeiro, 2013.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**, Porto Alegre: Artmed, 2008.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O presente questionário é parte integrante do estudo de caso desenvolvido como trabalho de conclusão do curso de MBA em gestão empresarial da Unisinos. O trabalho tem como objetivo principal, entender quais fatores e técnicas de gestão contribuem para a motivação e engajamento no trabalho. Não há questões certas ou erradas.

A sua colaboração ao responder esse questionário é de grande importância para o êxito desse trabalho de conclusão.

Obrigado, Rafael Albernaz Soares.

Você não precisa se identificar e suas respostas serão totalmente sigilosas.

a) Idade:

De 18 a 25	
De 26 a 30	
De 31 a 35	
De 35 a 42	
Mais de 42	

b) Há quanto tempo trabalha na empresa?

Menos de 1 ano	
Entre 1 e 2 anos	
Entre 3 e 5 anos	
Mais de 5 anos	

a) Qual a sua formação escolar/acadêmica?

Ensino Médio	
Curso Técnico	
Superior Incompleto	
Superior Completo	

4) Como você percebe o apoio dado pela sua liderança/supervisor para uma boa realização do seu trabalho:

e) () Recebo apoio e considero seu trabalho positivo;

f) () Percebo pouco apoio;

- g) () Não percebo apoio;
- h) () Sua condução é prejudicial para meu trabalho e ambiente;
- 5) Quanto aos objetivos da empresa e do meu setor posso afirmar:
- e) () Tenho um bom entendimento dos objetivos da empresa e do meu setor;
- f) () Tenho um bom entendimento somente dos objetivos do meu setor;
- g) () Tenho muito pouco entendimento dos objetivos da empresa e do meu setor;
- h) () Não tenho clareza dos objetivos nem da empresa sem do meu setor;
- 6) Quanto aos indicadores de gestão do meu setor posso afirmar:
- e) () Conheço e acompanho os indicadores e me sinto engajado na sua realização;
- f) () Conheço os indicadores mas não percebo como ajudar na sua realização;
- g) () Conheço muito pouco os indicadores de gestão;
- h) () Não conheço os indicadores de gestão;
- 8) Quais fatores podem me motivar em realizar meu trabalho: (você pode assinalar mais de uma resposta)
- () O fator Financeiro/salário é o mais importante
- () Ter um emprego seguro
- () Me sentir valorizado ou reconhecido
- () Atingir os resultados/metas
- () Possibilidade de aprender e ter novos desafios
- () Possibilidade de receber uma promoção
- 9) Meu trabalho poderia ser melhor realizado se: (você pode assinalar mais de uma resposta)
- () Houvesse mais espaço para colocar minhas ideias;
- () Sinto falta de treinamentos;
- () Se tivesse melhores condições físicas no ambiente. (temperatura, luminosidade, adequação de equipamento, etc..)
- () O ambiente entre os colegas fosse mais colaborativo e amigável.
- () Sinto falta de reuniões para tirar dúvidas.
- () Gostaria de receber feedback do meu desempenho.
- 10) Quanto ao meu trabalho posso afirmar:
- () Percebo que o trabalho que faço contribui para a empresa/setor alcançar os resultados;
- () Não gosto muito do meu trabalho, faço por necessidade;

() Não vejo muito sentido no meu trabalho, percebo que poderia ser mais simples ou poderia ser feito de outra forma;

11) Você tem alguma crítica ou sugestão para melhorar a gestão e a atuação do seu líder/supervisor para manter a motivação da equipe?:
