



## **Motivação de Colaboradores a Partir da Satisfação com as Lideranças Imediatas: Um Estudo de Caso no Hospital Saúde Ltda.**

Claudia Cristiane da Silva Machado, João Helves Batista, Carina Vedooto Scheneider  
Coutinho

### **RESUMO**

As empresas estão inseridas em ambientes caracterizados por mudanças contínuas, de onde advém a necessidade de otimizar seus recursos como estratégia perante seus concorrentes. Dentre essas mudanças perceptíveis, internamente destaca-se a atividade de liderança como um dos principais fatores para a satisfação e a motivação dos colaboradores com seu ambiente de trabalho, uma vez que o líder exerce influência no crescimento e desenvolvimento de seus liderados e, conseqüentemente, da organização. O objetivo deste trabalho é analisar uma pesquisa de clima aplicada em um hospital na cidade de Caxias do Sul, com enfoque na satisfação dos colaboradores com sua liderança imediata e na motivação destes para o trabalho. Para essa finalidade, apresenta-se uma revisão bibliográfica seguida de um estudo de caso. A pesquisa foi aplicada com funcionários técnico-administrativos através de um roteiro estruturado de perguntas divididas em cinco categorias. A análise foi realizada através de métodos estatísticos descritivos e análise de conteúdo. Os resultados apontam que existe relação direta entre a satisfação dos colaboradores com a liderança imediata e a motivação no ambiente de trabalho, o que é percebido através de uma pesquisa de clima.

### **1 INTRODUÇÃO**

As organizações passam por processos de mudanças com um ritmo acelerado, onde cada vez mais se exige profissionais qualificados e principalmente que estejam dispostos a inovar. As empresas necessitam desenvolver pessoas capazes de conviver com essas transformações e ao mesmo tempo se adequar e buscar meios de manter colaboradores competentes e motivados.

Deste modo, a influência da liderança detém responsabilidade em manter seus subordinados motivados e envolvidos no ambiente de trabalho, uma vez que as pessoas passam mais horas dentro da empresa do que dentro do seu lar. A função do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar o clima organizacional, contribuir para a motivação da equipe, comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, segurança e o sentimento de valorização do indivíduo conquistado através de respeito e credibilidade (MENEGON, 2012).

A liderança não pode mais ser exercida a partir de uma posição no jogo de uma hierarquia de comando e controle. O líder moderno precisa saber lidar com as pessoas, pois são elas as responsáveis pelos resultados. Torna-se, portanto imprescindível cuidar da sua motivação, que deve abranger desde a satisfação pessoal até melhoria das condições de trabalho, tanto no sentido do ambiente quanto do conteúdo do trabalho em si.

Atualmente, muitas empresas preocupam-se com o nível de motivação de seus empregados, não simplesmente pelo fato de desejarem sua felicidade, mas pelo que isto representa em termos de resultados para a própria organização. Devido à necessidade de competitividade e lucratividade, não se espera somente obter sucesso através da tecnologia avançada de sistemas e capacidade de produção, e sim, através das pessoas que trabalham nessas organizações.

Desta perspectiva, o presente trabalho tem como objetivo analisar os resultados de uma pesquisa de clima abordando a satisfação existente com as lideranças, avaliando a forma como estas motivam e auxilia no crescimento e desenvolvimento do colaborador. Será realizado um



estudo de caso na empresa Hospital Saúde, situado na cidade de Caxias do Sul. Espera-se ser possível realizar a análise dos dados e mensurar o grau de satisfação existente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para as empresas compreender o comportamento das pessoas, de forma individual e/ou em grupos, possibilita criar estratégias de aperfeiçoamento de maneira que desenvolvê-las pode se tornar um fator competitivo. Por ser um sistema cooperativo racional, as organizações somente podem alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que sozinhos jamais conseguiriam.

Assim, Chiavenato (2008) conceitua o comportamento organizacional como o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos se comportam dentro dela. Trata-se de uma ciência interdisciplinar cujo objetivo implícito é fornecer instrumentos para a administração das organizações, tendo por base o conhecimento sobre o comportamento das pessoas como indivíduos e membros de grupos (MAXIMIANO, 2010).

Para Aguiar (2005), com o surgimento da teoria comportamental, a partir de 1947, as pessoas, dentro das organizações, passam a ser observadas de maneira mais profunda sob o olhar da psicologia organizacional que procura entender as características humanas e o que influencia suas ações e atitudes. Esta teoria é um avanço em relação a abordagem humanística proposta pela teoria das relações humanas - a ênfase continua nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional mais amplo, buscando novas soluções mais democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. O indivíduo passa a ser analisado de forma concreta quanto aos seus padrões de comportamento tais como aprendizagem, reações e respostas a estímulos. O comportamento do indivíduo é utilizado para elucidar o comportamento das organizações.

Desta forma, um dos temas fundamentais da teoria comportamental é a motivação humana. Acredita-se que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender seu comportamento e utilizar a motivação como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida e atingir objetivos dentro das organizações (AGUIAR, 2005).

### 2.2 MOTIVAÇÃO

Uma vez que as aspirações humanas não cessam, definir o conceito de motivação pode ser algo bastante complexo, principalmente por ser utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de forma determinada ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico, podendo este impulso a ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2008).

A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e a mesma pessoa pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ela pode estar motivada num momento e menos motivada em outro. A conclusão é que o nível de motivação varia entre as pessoas e dentro de uma mesma pessoa através do tempo. Além das diferenças individuais existem as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação (CHIAVENATO, 2010).

A palavra motivação deriva do latim *movere*, que significa mover. Em seu sentido original a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado e energizado por algum tipo de motivo ou razão (MAXIMIANO, 2010). Assim, ter



motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta.

Para Maxiamiano (2010) a motivação para o trabalho provém da interação de dois fatores.

- Motivos internos das pessoas: necessidades, interesses, aptidões, valores, habilidades.
- Motivos externos: estímulos incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue.

Desta forma, motivar alguém é uma tarefa de grande importância dentro de uma organização. Os três elementos chaves para que isso aconteça são: intensidade, direção e persistência. Quando executivos motivam seus funcionários, dirigem suas atividades, escolhem canais mais eficientes de comunicação e resolvem conflitos entre as pessoas, estão executando sua liderança (ROBBINS, 2005).

### 2.3 LIDERANÇA

Os primeiros estudos sobre liderança aplicavam-na através dos traços e características da personalidade, assim destacando as qualidades pessoais do líder. Havia nesta corrente uma tendência a enxergar a liderança como algo herdado, um dom atribuído. No início da década de 50, pesquisadores de escola comportamentalista focaram os estudos, não mais no que o líder era e sim nas atitudes e ações desenvolvidas por ele de modo que assim surgiu a teoria dos estilos de lideranças, trazendo uma análise voltada para o comportamento e estilo do líder na eficácia para com o grupo. Nessa ótica, a liderança é entendida como um processo de interação social onde o líder é visto como alguém que traz um benefício não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer deste intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem (BERGAMINI, 1994).

Liderança, segundo Robbins (2005) é a capacidade de influenciar as pessoas para o alcance de metas. O líder precisa desenvolver uma relação de confiança com seus liderados, o que requer uma série de habilidades como atenção e visão ampliada. Um líder eficaz é aquele que facilita, aconselha, lida com conflitos disciplinares, sabe barganhar, investe em treinamento periodicamente e tem uma boa comunicação. Mas, principalmente, o líder eficaz é aquele que consegue motivar e manter seus liderados motivados (ROBBINS, 2005).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No âmbito dos procedimentos metodológicos, estão os delineamentos, que possuem um papel importante na elaboração de uma pesquisa científica, no sentido de articular planos e estruturas, a fim de obter respostas para o problema do estudo (BEUREN, 2009). A pesquisa sempre parte de um tipo de problema, de uma interrogação e assim vai responder às necessidades de conhecimento de certo problema, direcionando hipóteses que poderão ser invalidadas ou confirmadas pela pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Segundo Barros (2008) a metodologia é entendida como uma disciplina que se relaciona com a epistemologia. Consistem em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não no que diz respeito às implicações de suas utilizações. Quando aplicada, examina e avalia os métodos que conduzam à captação e ao processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação.

Este trabalho quanto aos procedimentos trata-se de uma pesquisa bibliográfica a livros e sites relacionados ao objetivo da pesquisa para construção da fundamentação teórica, seguida de um estudo de caso onde foram analisados os resultados da aplicação de uma pesquisa de clima. O enfoque principal é com relação a atuação da liderança e seu papel perante a satisfação dos colaboradores e a motivação para o trabalho.



A pesquisa bibliográfica é realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de internet. Todo trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Já o estudo de caso visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (FONSECA, 2002).

A escolha da empresa se deu de forma conveniente por ser o local de trabalho de uma das pesquisadoras, cuja pesquisa foi realizada no período de 14 de setembro a 18 de setembro, através de um questionário estruturado com abordagem a cinco fatores: Liderança e Gestão de pessoas; Treinamento e Desenvolvimento; Relações Interpessoais; Sistemas de Remuneração; Imagem e Satisfação.

A construção do questionário embasou-se em pesquisa bibliográfica. O questionário é definido como um conjunto de perguntas para obter informações do entrevistado. Deve ter informações claras, a fim de facilitar as respostas; ser bem elaborado, motivando a participar da pesquisa; a fim de minimizar os erros nas respostas (MALHOTRA, 2005). Antes da efetiva aplicação da pesquisa, o questionário foi validado por um especialista e realizaram-se dois testes com o intuito de verificar a correta interpretação do instrumento por parte dos entrevistados. Após a realização dos testes, o questionário passou por adequações textuais. O mesmo foi dividido em cinco categorias, cujas perguntas possibilitaram ao entrevistado responder entre: insatisfeito; insatisfeito parcialmente; indiferente; satisfeito parcialmente; satisfeito, possibilitando a tabulação através de uma escala Likert (BROWN, 2000).

Constataram-se como respondentes colaboradores pertencentes a cinco setores técnicos administrativos, num total de 22%. A participação na pesquisa teve o aval da direção da empresa e se deu de forma voluntária por parte dos respondentes. A análise foi realizada por métodos estatísticos descritivos e análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA**

A empresa em estudo foi projetada e construída para ser um hospital. Exerceu esta atividade, como Hospital Santo Antônio, de 1931 até 1945. Em 1945 foi readaptado para funcionar como um hotel, e perdurou nesta atividade até o ano de 1954. Em 1955 passou a ser novamente um hospital sendo adquirido por uma congregação de irmãs, voltando a prestar atendimentos de saúde, destinado ao treinamento de alunas de uma escola de enfermagem, agora sob a denominação de Hospital Nossa Senhora da Saúde.

Após vinte anos, em 1975, um grupo de médicos retomou a instituição, a qual passou a chamar-se Hospital Saúde Ltda. Esta instituição está há 41 anos no mercado e continua a prestar serviços de saúde à comunidade. Figura entre os cinco hospitais existentes na cidade de Caxias do Sul - RS, sendo uma empresa privada com fins lucrativos. Atualmente, no ano de 2016, seu quadro conta com 460 funcionários ativos, distribuídos entre setores de Enfermagem, Apoio e Administrativos.

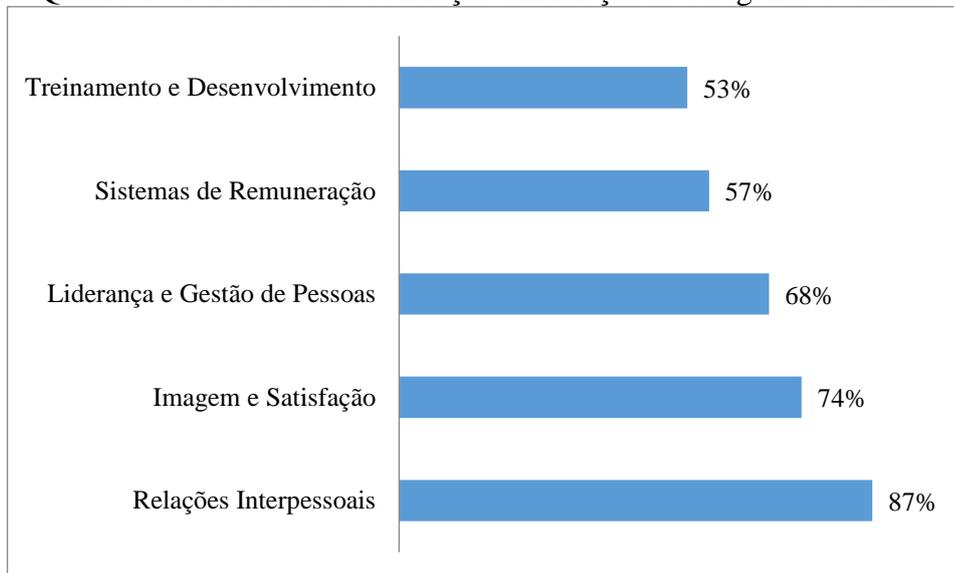
### **4.2 PESQUISA DE CLIMA**

A pesquisa de clima aplicada teve abrangência em cinco áreas: Liderança e Gestão de Pessoas; Treinamento e Desenvolvimento; Relações Interpessoais; Sistemas de Remuneração; e Imagem e Satisfação.



Com base nas respostas do questionário, o resultado geral está apresentado no Quadro 1, que revela o percentual de satisfação dos colaboradores da empresa em cada uma das cinco áreas abordadas.

Quadro 1 - Percentual de satisfação em relação as categorias avaliadas



Fonte: Elaborado pelos autores.

A área com maior nível de satisfação dos colaboradores, 87%, está relacionada ao Relacionamento Interpessoal, com destaque para itens como o respeito, cooperação e ajuda mútua, seguidos por clima favorável e liberdade para fixar seus métodos de trabalho. Ainda ressalta-se o trabalho em equipe e por último o reconhecimento dos esforços individuais.

Na categoria Imagem e Satisfação, com 74% dos colaboradores satisfeitos, se sobressaiu o gostar do que se faz, seguido pelo sentimento de realização profissional e por considerarem a empresa um lugar bom para trabalhar. Destaca-se, também, indicar para amigos a empresa e estar satisfeito com as condições de trabalho que a empresa oferece.

A categoria Liderança e Gestão de Pessoas será analisada em item específico por se tratar do enfoque principal deste trabalho.

Em relação aos Sistemas de Remuneração, os colaboradores apresentam 57% de satisfação, merecendo destaque a forma como os funcionários são mantidos informados sobre os reajustes salariais praticados, bem como os benefícios que a empresa oferece. No entanto, em itens como a adequação do salário ao trabalho realizado, se este satisfaz as necessidades básicas de vida e se estão satisfeitos com o mesmo, esse indicador diminui.

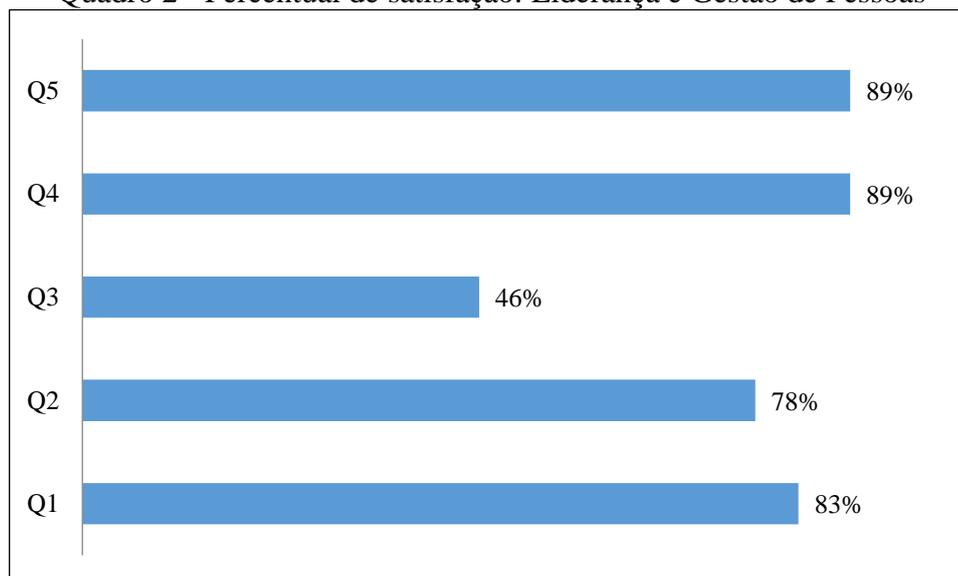
A categoria Treinamento e Desenvolvimento é a que apresenta menor satisfação, 53%. Destaque positivo para a capacitação recebida ser suficiente para desempenhar o trabalho com qualidade. Já em relação a oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, treinamentos específicos para a função e ao apoio diário às atividades, os respondentes estão menos satisfeitos.

#### 4.3 LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Em relação a categoria Liderança e Gestão de Pessoas, o percentual geral de satisfação dos colaboradores é de 68%. Uma análise mais detalhada aponta os resultados observados no Quadro 2, onde estão expressos os percentuais de satisfação para cada questão.



Quadro 2 - Percentual de satisfação: Liderança e Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

As cinco questões abordadas nesta categoria são:

- Questão 1: Quanto ao estímulo para o trabalho em equipe recebido do seu superior imediato;
- Questão 2: Quanto a receptividade do seu superior imediato em relação às sugestões de mudanças;
- Questão 3: Quanto ao interesse dos gestores da empresa no bem-estar dos funcionários;
- Questão 4: Quanto a forma como você é respeitado pelo seu superior imediato;
- Questão 5: Quanto ao reconhecimento do seu superior imediato aos bons resultados alcançados por você no trabalho.

Em uma análise geral esta categoria está em terceiro lugar na pesquisa de clima, demonstrando positivamente que os colaboradores estão satisfeitos com suas lideranças imediatas. Mas, faz-se necessário uma análise, na forma como esta categoria, implicitamente reflete sobre as demais.

Percebe-se um alto nível de satisfação dos colaboradores com seus superiores imediatos, de forma que os mesmos sentem-se respeitados e são reconhecidos quando atingem bons resultados. Ainda, recebem estímulos a trabalharem em equipe tendo suas sugestões de mudanças avaliadas. No entanto, uma questão desta categoria apresenta um nível de insatisfação maior do que a satisfação. Trata-se da percepção dos funcionários quanto ao interesse de gestores, de níveis mais elevados em relação ao bem-estar dos funcionários. Aqui caberia uma nova pesquisa a fim de identificar quais os pontos que levam os colaboradores a pensar desta forma.

Apesar do nível geral de satisfação neste item não estar entre os maiores, pode-se afirmar que existe uma relação direta do mesmo com os dois primeiros colocados na pesquisa de clima: Relações Interpessoais; Imagem e Satisfação. Isto porque uma boa liderança é que proporciona um clima favorável de respeito e colaboração, reconhecendo os talentos individuais e de equipe. Ainda, isto permite ao colaborador ter prazer e se sentir motivado para o trabalho, enxergando oportunidades.

Percebe-se como ponto de atenção para as lideranças, a percepção que os colaboradores têm em relação a treinamento e desenvolvimento, o que vale uma reflexão a fim de que possam ser identificadas lacunas e traçadas estratégias para melhoria deste indicador.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para as empresas, em meio às diversas turbulências, sociais, econômicas e financeiras da atualidade, pensar em crescimento implica diretamente considerar relações de trabalho saudáveis. Diante disso, mensurar a satisfação dos colaboradores, principalmente com a liderança imediata é fundamental para que se obtenham subsídios que permitam suprir lacunas existentes e que garantam a sobrevivência da organização.

Este estudo, através de uma pesquisa de clima, identificou a satisfação de colaboradores de um hospital em cinco categorias. Observou-se um nível acima de 50% de satisfação em todas elas, sendo os maiores percentuais encontrados em Relacionamento Interpessoal e Imagem e Satisfação, com 87% e 74%, respectivamente. Analisou-se com maior critério a satisfação com a liderança imediata, sob o aspecto de Liderança e Gestão de Pessoas, a qual obteve um percentual de 68% de satisfação. Ainda que este não seja um percentual tão significativo como os dois primeiros, afirma-se que existe uma relação direta com as demais categorias, o que demonstra colaboradores seguros com as ações do líder na condução das atividades.

Ressaltam-se as práticas da empresa no intuito de que seus colaboradores sejam valorizados por parte dos líderes que acompanham os resultados dando *feedback* sobre a qualidade e a execução das tarefas. O líder tem a função de servir e de guiar a equipe, através do diálogo e da comunicação clara, sendo esta responsável pelos serviços prestados, para o cumprimento das metas em conjunto (COUTINHO; GANZER; BARCELLOS, 2011).

A partir da satisfação dos colaboradores observa-se que os mesmos sentem-se motivados, e que o líder tem papel fundamental a medida que os apoia, direciona as atividades e reconhece os desempenhos. A motivação surge do interior das pessoas, mas é o líder, embasado em técnicas e sensibilidades adequadas, quem desperta este sentimento.

A partir da identificação dos níveis de satisfação dos colaboradores, com relação a diversos aspectos organizacionais, com enfoque nas lideranças imediatas, a empresa poderá desenvolver ações que melhorem as condições de trabalho, contribuindo, assim com a motivação, melhoria de desempenho e clima organizacional favorável.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia Aplicada a Administração: Uma abordagem Interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Aidil Jesus Pais de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, Person Prentice Hall: 2008.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

BROWN, James Dean - What issues affect Likert-scale questionnaire formats?. University of Hawai'i at Manoa. **Shiken: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter**, 2000, v. 4, n. 1, p. 18-21.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Manole, 2008.



\_\_\_\_\_. Administração nos novos tempos. São Paulo: Saraiva, 2010.

COUTINHO, Carina Vedooto Scheneider; GANZER, Paula Patricia; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. Satisfação com a Liderança Imediata Sob o Ponto de Vista dos Colaboradores de Um Polo de EAD da Serra Gaúcha. In: VIII Congresso Virtual Brasileiro - Administração, 2011, São Paulo. **VIII Congresso Virtual Brasileiro - Administração**. São Paulo: CONVIBRA 2011, 2011. v. 1. p. 1.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru; **Introdução a Administração**. Atlas: São Paulo: Atlas, 2010.

MENEGON, Letícia. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2012.

REIS, Marília Freitas de Campos Tozoni. **Metodologia da Pesquisa**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

ROBBINS, Stephen P.; **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas: 2006.