
ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS ESTAGIÁRIOS DA EMPRESA DELTA

Sonia Maria de Carvalho Silva⁶

Tatiana Alves da Fonseca⁷

Thiago Ramalho dos Santos⁸

Yago Pereira da Silva⁹

RESUMO: Inúmeros autores apontam que a falta de motivação e uma gestão inadequada pode influenciar negativamente sobre todos os envolvidos no processo produtivo. Esse processo pode se tornar mais agravante quando se refere aos estagiários que estão tendo o primeiro contato com a futura profissão. O objetivo principal deste estudo foi avaliar o grau de motivação dos estagiários da empresa pesquisada, cujo nome fantasia utilizado foi Empresa Delta. Este artigo trata, especificamente, do grau de motivação dos estagiários da Empresa Delta e da gestão adotada por ela. Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, sendo também de natureza quantitativa. Caracteriza-se, ainda, como um estudo de caso, tendo em vista que ocorreu em uma única empresa do mercado de atua no segmento de construção civil. A coleta de dados se deu por meio de entrevista realizada com uma das consultoras do setor de recursos humanos da empresa Delta e da aplicação de um questionário, direcionado aos estagiários. Segundo a percepção da consultora entrevistada, do setor de RH a empresa Delta possui limitações, desafios e impasses relacionados, tanto a quantidade de colaboradores, quanto ao feedback dado aos estagiários pela direção. E, identificou-se ainda que os índices com relação à questão da motivação dos estagiários são baixos, fato que comprova que a empresa precisa rever suas ações nessa área.

PALAVRAS-CHAVE: Estágio. Estagiários. Motivação.

⁶ Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF), com pesquisa desenvolvida na área de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (2011). MBA Organizações e Estratégia pela UFF (2010). Especialista em Educação Superior no Brasil pela UFF (2007). Bacharel em Arquivologia pela UFF (2003), com pesquisa desenvolvida na área de Gestão de Documentos. Licenciada em Estudos Sociais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1984).

⁷ Graduação em Administração pela Faculdade Paraíso.

⁸ Graduação em Administração pela Faculdade Paraíso.

⁹ Graduação em Administração pela Faculdade Paraíso.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo se refere a uma investigação realizada sobre o grau de motivação dos estagiários na Empresa Delta (nome fantasia), visando promover novas reflexões sobre o processo de gestão inadequado pode influenciar negativamente sobre o início de carreira de um profissional, mas especificamente, de um estagiário.

Cabe especificar que a empresa pesquisada atua no segmento de construção civil, realizando projetos arquitetônicos, construções e reformas nos ambientes residenciais, corporativos e industriais. Porém, sua especialidade são as reformas e construções de acomodações marítimas, assim como de cabines, escritórios, banheiros privados e coletivos, vestiários, laboratórios, salas de controle, refeitórios e cozinhas industriais, além de salas de recreação como academias, salas de vídeo, TV ou leitura.

Assim sendo, o presente estudo de caso aborda a falta de motivação dos estagiários da Empresa Delta, como o problema identificado na pesquisa, partindo-se do princípio que tal situação pode vir a afetar direta ou indiretamente sobre a escolha profissional dos estudantes de graduação.

Considera-se que estudo da motivação se torna importante dentro do enfoque comportamental, devendo ser necessário compreender os mecanismos que movem as pessoas para o bom desempenho, indiferença ou improdutividade, para colaborar ou prejudicar com os interesses da organização e da administração. Algumas empresas mantêm um bom relacionamento com seus colaboradores, ação que possibilita a criação de um ambiente de trabalho em constante crescimento. Estudos comprovam que um funcionário mais feliz ajuda a gerar lucros maiores (CHIAVENATO, 2008).

Inúmeros autores apontam que a falta de motivação e uma gestão inadequada pode influenciar negativamente sobre todos os envolvidos no processo produtivo. Sendo assim, partiu-se do princípio que esse processo pode se tornar mais grave quando se refere aos estagiários que estão tendo o seu primeiro contato com a profissão. Portanto, tal situação pode ocasionar até mesmo uma mudança de escolha profissional.

A primeira parte do artigo apresenta a revisão da literatura que foca na questão da motivação: conceito, processo histórico, importância, ferramentas e legislação. Em

seguida, descreve a metodologia utilizada. Logo depois, relata os resultados alcançados, por meio da pesquisa de campo realizada, momento em que buscou-se identificar os fatores motivacionais que a empresa Delta utiliza para estimular seus estagiários e pesquisar sobre o tipo de gestão, voltada para os estagiários da empresa Delta. A coleta de dados se deu por meio de entrevista realizada com uma das supervisoras do setor de recursos humanos (RH) e pela aplicação de um questionário, direcionado aos estagiários.

Portanto, o presente estudo aborda, especificamente, a importância do processo de gestão sobre essa etapa profissional. Pretende-se ressaltar ainda a relevância de se trabalhar e desenvolver as habilidades dos estagiários, a fim de que eles se tornem profissionais de sucesso.

Considera-se que este estudo trata de um tema relevante para o meio corporativo, visto que existe uma quantidade significativa de estagiários de diversos cursos atuando, não somente na empresa Delta, onde estes realizam atividades de considerável importância para as empresas e seus clientes, e assim acabam carregando um grande nível de responsabilidade. Por tudo isso, considera-se que as empresas deveriam trabalhar mais a questão da satisfação dos estagiários, ao adotar medidas motivacionais.

Cabe reforçar que durante a execução deste trabalho realizou-se uma pesquisa de campo e acompanhamentos junto a todos os estagiários da Empresa Delta, identificando suas funções, a realização do trabalho executado, bem como suas responsabilidades e o grau de motivação de cada um.

Por meio da escolha deste tema pretende-se demonstrar a importância do trabalho do estagiário na empresa pesquisada e objetiva-se ainda, apontar que a adoção de uma gestão inadequada pode provocar questionamentos e desmotivação nos estagiários. Logo, acredita-se que a motivação poderá ajudá-los a identificar o seu talento e confirmar a escolha da sua profissão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

Estudos comprovam que o ser humano está sempre motivado a fazer alguma coisa. No meio corporativo a motivação é um dos principais problemas dentro das organizações, uma vez que o desempenho das pessoas depende de sua motivação para que a empresa atinja suas metas e objetivos.

Motivação refere-se ao direcionamento momentâneo do pensamento, da ação e atenção a um objetivo visto como positivo pelo indivíduo, o que ativa o comportamento e conceitos como anseio, desejo, vontade, esforço, sonho e esperança (PEREIRA, 2009).

“A palavra motivação vem do latim *motivus, movere*, que significa mover. A palavra indica como o comportamento humano pode ser estimulado, energizado ou incentivado por algum tipo de razão ou objetivo” (FERREIRA, 1983).

Segundo Bernardinho (2006), “a motivação baseia-se em dois pilares: o primeiro deles é a necessidade. Se você precisa, vai correr atrás e se dedicar, o segundo é a paixão. Se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre”.

Pode-se observar que estes conceitos tratam a motivação como sendo algo pessoal e que parte do interior das pessoas. Para todas as coisas que o homem faz na vida, seja a mais simples, a motivação é essencial.

A motivação muitas vezes está relacionada a objetivos pessoais e por isso os gestores empresariais usam dessa estratégia, ou seja, procuram identificar os objetivos pessoais de seus colaboradores para motivá-los dentro da empresa. Por isso é de extrema importância que os líderes saibam quais são seus próprios objetivos pessoais, saibam onde querem chegar na carreira para somente depois disso, pensarem em suscitar os liderados.

Segundo Chiavenato (2003, p.89) "a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano".

O ser humano se sente motivado não apenas por trabalhar naquilo que gosta, de amar o que faz como profissão, mas também porque acredita e vê importância naquilo

que faz e com isso suportam por longos períodos situações de estresse e trabalhos sobre pressão.

"O homem é motivado fundamentalmente por solicitações sociais. É mais motivado pelas expectativas do futuro do que pelas experiências passadas" (NETO, 1983, p.51).

A motivação é de responsabilidade do próprio indivíduo, porém dentro de uma organização, a motivação deve ser incentivada e renovada diariamente pelo seu líder. Quando o líder é um componente desmotivador, a sua ausência é celebrada por seus liderados e em alguns casos são os momentos em que os colaboradores são mais produtivos. A motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as tarefas e persistir na sua execução até atingir o resultado previsto ou esperado (TAMAYO; PASCAL, 2003).

2.2 PROCESSO HISTÓRICO DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS

A hierarquia de necessidades de Maslow é uma divisão organizada proposta por Abraham H. Maslow (1954) em que as necessidades de níveis mais baixos devem ser satisfeitas antes das necessidades de níveis mais altos. Ele sugeriu que essa hierarquia vem organizada em ordem crescente de importância sendo a mais forte na base e mais fraca no topo, a partir daí é possível saber como motivar pessoas com diferentes necessidades, comportamentos, objetivos e valores sociais.

Maslow (1954) define um conjunto de cinco necessidades: necessidades fisiológicas (sede, sono, fome, abrigo e repouso); segurança (proteção contra o perigo, incertezas, desempregos, doenças, dentre outros); sociais (afeição, amor, pertencer a um grupo, vida social, consideração, compreensão entre outros); autoestima (reconhecimento das nossas capacidades pessoais, ego, orgulho, amor próprio, capacidade de adequação das funções que desempenhamos status, entre outros); autorrealização (realização pessoal, profissional, crescimento, etc).

Já a teoria do autor americano Frederick Herzberg (1959), diz que a falta de fatores básicos como "fatores de higiene" até podem impedir a motivação, mas o maior

motivador num ambiente profissional é o trabalho em si. Ele dividiu relatos de entrevistados – profissionais de uma indústria de Pittsburgh - no intuito de identificar fatores que causavam satisfação e insatisfação dos mesmos.

Para o autor o oposto de satisfação é nenhuma satisfação. Tais relatos foram divididos em fatores motivacionais e higiênicos. Os fatores motivacionais são os que agradam, estão relacionados às tarefas e às atividades do cargo ocupado. A autonomia de como executar o trabalho, de como usar e quando usar as habilidades pessoais, a liberdade de definir metas e a autoavaliação de desempenho. A presença desses fatores produz motivação e ausência não produz satisfação.

Já os fatores higiênicos são aqueles que desagradam, estão relacionados às condições físicas do ambiente de trabalho, oportunidade de crescimento, benefícios, salário, clima organizacional, etc. Para o autor a ausência desses fatores desmotiva as pessoas. O autor concluiu que os fatores que causavam a satisfação dos trabalhadores (crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento, etc.) estava relacionada ao seu trabalho e a tarefa desempenhada e os fatores de insatisfação profissional não tinham a ver com aqueles que influenciavam na produção de satisfação.

Os fatores motivacionais, segundo Herzberg, referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Incluem liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e autoavaliação de desempenho. São chamados fatores satisfacientes. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. Também chamados de intrínsecos.

Ao final do estudo, Frederick Herzberg (1959) concluiu que os fatores que levavam à insatisfação profissional nada tinham a ver com aqueles que influenciavam na produção de satisfação dos trabalhadores. Assim, o autor percebeu que os fatores que causavam a satisfação dos trabalhadores estavam relacionados ao seu trabalho, à tarefa desempenhada, sua natureza, responsabilidade, promoção, etc.

Herzberg (1959) constatou, também, que os fatores que causam a insatisfação dos empregados são puramente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada. São relacionados à natureza das relações interpessoais, condições do ambiente de trabalho, salário, etc.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO

Segundo Erez; Kleinbeck; Thierry (2001) empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades. Portanto, é fundamental que a organização valorize seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo

De acordo com Glasser (1994) o fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira de lidar com as pessoas. Normalmente, os administradores acham que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na verdade, essa situação acaba ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

A motivação dentro das empresas é utilizada para melhorar a forma de trabalho das pessoas possibilitando maior rendimento, comprometimento e conseqüentemente crescimento profissional. Além de colaborar com os objetivos e alcance de metas da empresa.

Uma das ferramentas que deve ser explorada pelos gestores são o estudo e treinamento sobre motivação aspirando encaixar os colaboradores nos cargos corretos, estimular o desenvolvimento e habilidades dos estagiários que são os que estão tendo o primeiro contato com a profissão. Dessa forma, profissionais mais comprometidos com os objetivos da empresa, produzindo melhor, reduzindo o absentismo e outros problemas que afetam a motivação empresarial.

Dentro de uma organização o colaborador que se destaca em sua função tem tratamento e benefícios distintos. Já no caso de estagiários, os que se destacam têm a maior chance de uma futura efetivação. Geralmente, para reter seus melhores talentos as empresas não oferecem somente um salário que condiz com o cargo ocupado, elas oferecem um pacote de benefícios que fazem com que o colaborador se sinta motivado e fiel a empresa. Para isso é analisado constantemente a tarefa que é executada e como ela é executada pelos colaboradores. Assim como postura e a conduta que é aplicada no ambiente de trabalho. Quesitos esses que são válidos para todos, inclusive para os

estagiários que futuramente poderão ocupar cargos de extrema importância e relevância na empresa (CHIANENATO, 2008).

Dependendo do porte da empresa, da função ocupada pelo colaborador, da posição hierarquicamente ocupada, estes benefícios podem variar de empresa para empresa. Fato é que um salário diferenciado do oferecido pelo mercado, benefícios atrativos e às vezes até extensos aos familiares, realmente motivam, fazendo com que os colaboradores trabalhem mais felizes, reduzam as possibilidades de erros e falhas e trabalhem com foco no alcance dos objetivos da empresa.

Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, conforme a teoria de Herzberg) e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse, etc. Isto torna a empresa competitiva no mercado de trabalho (MARRAS, 2009).

Existem vários tipos de benefícios, de acordo com Chiavenato (2008) os planos de benefícios sociais são planejados para beneficiar o empregado em três áreas da sua vida: no exercício do cargo (como prêmios de produção, gratificações, seguro de vida etc.); dentro da empresa, mas fora do cargo (transporte, lazer, refeitório etc.) e longe da empresa, ou seja, na comunidade (atividades comunitárias, recreação etc.).

A remuneração do profissional é formada de salário (valor pago ao colaborador em troca do seu trabalho) e mais os benefícios que são oferecidos pela empresa. Entretanto, na hora de aceitar um emprego o indivíduo se preocupa primeiro com o valor do salário que será oferecido para depois pensar nos benefícios.

2.4 FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS

Entende-se como uma das ferramentas mais importantes para motivar os colaboradores de qualquer empresa é aquela que é feita pelo gestor ao próprio colaborador: trata-se do reconhecimento.

O gestor deve procurar eliminar barreiras e obstáculos e sempre que possível oferecer ajuda para atender as necessidades dos outros. Deve estar atento aos primeiros

indícios de frustração e cuidar da causa dessa frustração (e não da consequência). Deve também procurar oportunidades para fortalecer o relacionamento interpessoal, sem aceitação de pessoas ou eleger favoritos.

Um bom gestor necessita ser imparcial quando se trata de motivação e relacionamento interpessoal, sem qualquer tipo de discriminação. O gestor precisa ser exemplo, ser um elo entre a empresa, clientes e todos os envolvidos no crescimento da empresa.

Outra ferramenta não menos importante é o *endomarketing* que refere-se a uma área da administração que busca adaptar estratégias e elementos do *marketing* tradicional para uso no ambiente interno das organizações e está diretamente ligada a comunicação interna. Tem por objetivo obter ou elevar o comprometimento dos funcionários (Cerqueira, 1994; Nickles; Wood, 1999) e de formar uma consciência empresarial (procedimentos, missão, visão, etc.) no ambiente de trabalho positivamente. Antes de a empresa oferecer o seu produto aos clientes, ela deve tornar o seu colaborador o maior consumidor do seu produto e o *endomarketing* surge para ligar o cliente, o produto e o colaborador.

Para Costa (2010), “*endomarketing* é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com o seu trabalho e garantir o seu compromisso com os objetivos estratégicos.

O marketing interno, pode contribuir para a formação de uma vantagem competitiva para as empresas, pois formar uma equipe motivada e comprometida com os resultados da organização e com a satisfação do cliente atende uma das principais vantagens competitivas: ser de difícil imitação (POTTER, 1989).

Assim sendo, seguem algumas sugestões de *endomarketing*, propostas Potter (1989): jornal de Parede com espaço para programas internos e de incentivo motivacionais; vídeos que apresentem o produto que a empresa oferece de forma que faça o colaborador se sentir mais perto e mais entendido daquilo que está “vendendo”. Ou até vídeos institucionais; painel de Resultados com o acompanhamento das metas e

resultados obtidos; mala direta para uso de repasse de mensagens da direção ou do presidente e boletins Informativos, intranet e correio eletrônico.

2.5 EMBASAMENTO LEGAL (LEI Nº 11.788 de 2008)

Como já foi mencionado, o presente estudo refere-se, especificamente, à questão da motivação dos estagiários da empresa Delta e visa demonstrar que um processo de gestão inadequado pode se refletir negativamente sobre toda a cadeia produtiva da empresa. Portanto, considera-se fundamental apresentar os principais itens da Lei nº 11.788 que determina os direitos e deveres do estagiário, da instituição de ensino e da empresa.

Assim sendo, faz-se necessário também apresentar o conceito de estágio e de estagiário, entender sobre sua função, direitos e deveres e seu papel na empresa. Pois, a partir destes conceitos e entendimentos será possível enquadrar o tema central deste estudo, relacionando os resultados obtidos e as avaliações realizadas.

Estágio é um serviço que é amplamente utilizado pelas empresas atualmente, e muitos estudantes de graduação acabam aderindo a esta prática por uma questão de exigência curricular que os encaminha para o aprendizado prático da futura profissão, visando a obtenção de uma experiência profissional que passa a constar no seu currículo. Torna-se fundamental ressaltar as características de um estágio, pois não se trata de um emprego, mas sim de uma forma de propiciar a vivência em ambientes profissionais que podem e devem se transformar em espaços de aprendizagem, de acordo com as tendências de gestão de carreira e formação do cidadão (UNIGRANRIO, 2010).

Estagiário é um jovem que é contratado por um período determinado (que não pode ser por menos de seis meses e não deve ultrapassar o período de dois anos). Após esse período, o estagiário poderá ser contratado pela empresa. Trata-se de estudantes regularmente vinculados em cursos de graduação. Apesar de não ser um colaborador contratado, possui inúmeras responsabilidades. No entanto, sua atuação como estagiário não pode impossibilitá-lo de frequentar regularmente as aulas do seu curso. Cabe ao estagiário ainda demonstrar o interesse constante por novos aprendizados, deve manter a observação sobre as necessidades e expectativas da

empresa, além de demonstrar comprometimento, entusiasmo e procurar ser máximo responsável e ético (UNIGRANRIO, 2010).

A Lei nº 11.788 de 2008, dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6o da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências.

Cabe colocar que essa lei do estagiário foi criada para evitar que as contratações de estudantes sejam feitas de forma irregular, visa protegê-los e cria as seguintes inovações: a carga horária está limitada a seis horas diárias/trinta horas semanais; estagiários têm direito ao recesso remunerado (férias) de trinta dias a cada doze meses de estágio na mesma Empresa ou, o proporcional ao período estagiado se menos de um ano; Não há abono de férias. A nova Legislação do estágio também não prevê 13º salário nem o FGTS, INSS e PIS; o tempo máximo de estágio na mesma Empresa é de dois anos, exceto quando tratar-se de Estagiário portador de deficiência; a remuneração e a cessão do auxílio transporte são compulsórias, exceto nos casos de estágios obrigatórios; profissionais Liberais com registros em seus respectivos Órgãos de Classe podem contratar Estagiários; o capital segurado do Seguro de Acidentes Pessoais, cujo número da Apólice e nome da Seguradora precisa constar do Contrato de Estágio, deve ser compatível com os valores de mercado; um Supervisor de Estágio poderá supervisionar até dez Estagiários; o aluno receberá a bolsa auxílio que se destina a auxiliar os estagiários em suas despesas escolares (BRASIL, Lei 11.788, de 25 de setembro de 2008).

A Lei nº 11.788/2008 determina que as contratações dos estagiários não são definidas pelas leis da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e não criam nenhum vínculo empregatício com a empresa. A jornada de trabalho dos estagiário é de, no máximo, seis horas de trabalho por dia, dando um total de trinta horas semanais, visando viabilizar o tempo para os estudos. Afinal, um estagiário está na empresa para aprender e não para auxiliar a empresa na obtenção de lucros.

Inúmeros autores apontam que muitas organizações ainda não adaptaram suas estruturas de gestão dos estagiários, segundo o que determina a Lei nº 11.788/2008. Por este motivo, apresentou-se no presente item um breve resumo sobre as principais regras definidas na referida lei para, em seguida, identificar quais fatores podem interferir ou não sobre a motivação dos estagiários da empresa Delta.

Neste sentido, entende-se que a motivação do estagiário pode causar impactos positivos em todo o ambiente organizacional, cabendo a empresa incentivar o estagiário, mesmo que não haja a intenção de efetivação. Pois, uma pessoa é motivada, em qualquer momento por uma variedade de fatores internos e externos. A força de cada motivo e o padrão de motivos influi na maneira como vemos o mundo, nas coisas em que pensamos e nas ações em que nos empenhamos (MURRAY, 1973, p.22).

Finalmente, cabe colocar que vários são os fatores em uma organização que podem comprometer sua produtividade e o seu faturamento. Um desses fatores é a motivação, ou, a falta da mesma, pois um empregado desmotivado pode contribuir para que toda a equipe se desmotive, e tal postura pode afetar sobre a produtividade da empresa. Pesquisas apontam que funcionários desmotivados utilizam apenas 8% de sua capacidade produtiva enquanto que, funcionários motivados apresentam 60% da sua produtividade (CLIMA ORGANIZACIONAL X MOTIVAÇÃO, 2009).

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como exploratório. Segundo Gil (1996), “estudos dessa natureza objetivam desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, buscando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Dessa forma, trata-se de uma investigação exploratória porque busca informações sobre as ações motivacionais, focadas na questão da motivação específica dos estagiários da empresa pesquisada, visando propor melhorias na sua gestão com relação às condições de trabalho dos estagiários.

Trata-se de uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa, pois para Gil (1996), “os estudos descritivos apresentam como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, assim como, estabelecer relações entre variáveis”. Sua principal característica está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como entrevistas, aplicação de questionário e observação sistemática por dois dos autores do presente estudo de caso que, como já foi mencionado inicialmente, atuam como estagiários da empresa Delta.

A presente investigação se caracteriza, ainda, como um estudo de caso, tendo em vista que ocorreu em uma única empresa do mercado de atua no segmento de construção civil. Neste sentido, Gil (1996, p. 78) considera que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado mesmo”. Quanto às limitações deste tipo de pesquisa, o autor esclarece que “a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos com o estudo de caso constitui séria limitação deste tipo de delineamento.

A coleta de dados ocorreu através de fontes primárias (pesquisa de campo) e secundárias (pesquisa bibliográfica), contemplou ainda a pesquisa ao site da empresa e a pesquisa documental (aos relatórios e manuais da empresa). Foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica. E, segundo Köche (1997), “a pesquisa bibliográfica levanta o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para compreender ou explicar o problema objeto da investigação”.

A coleta de dados do presente estudo foi realizada através da efetivação de uma entrevista, realizada com a consultora da empresa Delta e da aplicação de um questionário, direcionado aos 18 estagiários da referida empresa. Os instrumentos de pesquisa utilizados permitiram a coleta da opinião de uma representante da diretoria e todos os estagiários, tendo proporcionado o levantamento de dados concretos, menos propensos a erros e interpretações. Pois, de acordo com Roesch (1999), “para a elaboração de um questionário é necessário um planejamento, tendo como base o problema de pesquisa e o seu plano de desenvolvimento”.

Cabe ainda especificar que a entrevista realizada abordou temas como: motivação, efetivação, feedback, crescimento profissional, situação econômica e política do país, etc.

O questionário foi composto por questões relativas ao nível de satisfação dos estagiários, por meio de questões acerca da sua motivação atual e de fatores que possam vir a influenciá-los, além de como isso pode afetar sua satisfação em relação ao processo de gestão da empresa.

Cabe destacar que foi solicitado aos estagiários que apontassem sua concordância ou discordância para cada questão objetiva apresentada. Sendo assim, foram elaboradas categorias de análise, a partir do aporte teórico, para a elaboração das perguntas do questionário, visando o cumprimento dos objetivos do presente estudo de caso. As afirmações foram elaboradas, levando em conta o levantamento de fatores intrínsecos ou motivacionais e os fatores extrínsecos, com base nas indicações dos autores pesquisados.

Como categorias de análise dos fatores intrínsecos e extrínsecos foram utilizadas os seguintes fatores: desenvolvimento profissional, reconhecimento, feedback, políticas organizacionais; etc.

A coleta de dados realizada na pesquisa de campo ocorreu no mês de abril de 2016, momento em que os questionários foram entregues individualmente a cada estagiário.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A EMPRESA

A descrição que segue, sobre a empresa Delta, baseou-se em dados retirados através do site da própria empresa e, parte das colocações são frutos das observações de dois pesquisadores que atuam como estagiários na referida empresa.

A empresa Delta foi criada em 1999, por duas sócias que se conheceram na faculdade. Ambas são graduadas e pós-graduadas pela Faculdade Federal Fluminense

do Rio de Janeiro. Como já foi mencionado no início do artigo, a empresa atua no segmento de Construção Civil realizando projetos arquitetônicos, construções e reformas nos ambientes residenciais, corporativos e industriais. Mas sua especialidade são as reformas e construções de acomodações marítimas, como de cabines, escritórios, banheiros privados e coletivos, vestiários, laboratórios, salas de controle, refeitórios e cozinhas industriais, além de salas de recreação como academias, salas de vídeo, TV ou leitura.

O escritório da empresa é localizado na cidade de Niterói/RJ e comporta os setores de projetos, produção, departamento de pessoal e recursos humanos, logística de pessoal e financeira. Além das salas das sócias diretoras.

Além dos departamentos citados acima, a empresa possui em outras localidades o Almoarifado onde existe todo o estoque da empresa e a Marcenaria onde são confeccionados os moveis e utensílios para cada projeto.

O espaço físico do escritório da empresa é relativamente pequeno para o número de colaboradores. Os setores são muito “próximos fisicamente” um ao outro, entre alguns não existe nem divisória. Por exemplo, numa mesma sala ficam os setores de produção e logística e esta sala é caminho para outros setores como o Financeiro e o DP/RH.

4.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Com base nos autores pesquisados e por meio da análise dos dados coletados na pesquisa de campo, conclui-se que a questão da motivação PODE está intimamente ligada a inúmeras ações realizadas pela empresa.

Por meio do presente estudo de caso é possível afirmar que, segundo a percepção a consultora entrevistada, o setor de RH da empresa Delta possui limitações, desafios e impasses, relacionados, tanto a quantidade de colaboradores, quanto ao *feedback* dado aos estagiários pela direção.

Com a aplicação do questionário, direcionado aos estagiários, identificou-se que os índices com relação à questão da motivação dos estagiários da empresa Delta são tão

baixos como se imaginou no início da pesquisa, dado que permite concluir que a empresa não realiza ações significativas nesse campo de atuação.

Os resultados encontrados na pesquisa de campo apontam, dentre as respostas obtidas, que a maioria das questões apresenta resultados bem negativos. E, para que se possa ter uma visão mais detalhada sobre os resultados encontrados, cabe listar as principais percepções e entendimentos dos estagiários pesquisados:

- a) Índices favoráveis à Empresa Delta: 87% reconheceram que a empresa oferece benefícios aos estagiários; 78% afirmaram que as tarefas realizadas no estágio têm relação com o curso estudado na graduação; 80% consideraram que adquirem novos conhecimentos com a atuação no estágio; 57% dizem estar satisfeitos com o benefício da bolsa auxílio, 99% estão satisfeito com o recebimento do auxílio passagem e 57% estão satisfeitos com o recebimento do auxílio alimentação.

Por meio desses índices observa-se que a empresa Delta atende, parcialmente, alguns dos anseios e necessidades de seus estagiários. Principalmente, aqueles determinados pela legislação dos estagiários no que se refere, especificamente, a bolsa auxílio, ao auxílio passagem e alimentação.

- b) Índices defavoráveis à Empresa Delta: 58% afirmaram que a empresa Delta não possibilita a contratação após a graduação; 63% afirmaram que não recebem *feedback* quanto ao seu desenvolvimento e desempenho na empresa; 71% estão pouco satisfeitos com o *feedback* que recebem do supervisor/gestor; 48% estão pouco satisfeitos com as atividades exercidas; 85% afirmaram que a empresa não oferece cursos e programas para investir em sua atuação profissional; 51% afirmaram que a empresa não cumpre com as exigências da lei do estagiário; 63% estão pouco satisfeitos com o ambiente organizacional que é proporcionado; 83% afirmam estarem pouco satisfeitos com a gestão voltada aos estagiários; 92% não se sentem valorizados, motivados e reconhecidos.

Com esses índices ficam configuradas as falhas da gestão da empresa Delta para com os seus estagiários e, principalmente, com relação às questões da falta de valorização, motivação e reconhecimento, apontados pela grande maioria deles.

Ao realizar uma análise comparativa entre os pontos favoráveis e os desfavoráveis, com relação à questão da motivação dos estagiários da empresa Delta, torna-se possível observar que, de modo geral, vigora um nível de motivação muito baixo, por parte dos estagiários, confirmando a hipótese inicial do presente estudo de caso, apesar de em alguns quesitos os estagiários terem se mostrado satisfeitos, conforme índices listados acima.

No entanto, percebe-se que os percentuais da maioria das questões, ficaram bem acima dos 50% de insatisfação, sendo correto afirmar que os índices detectados comprovam o estado de desmotivação dos estagiários da empresa Delta.

Assim sendo, mesmo que com relação a algumas poucas ações realizadas pela empresa Delta, os estagiários tenham apresentado um nível satisfatório significativo, identificou-se um nível de insatisfação muito maior com relação à maioria das questões pesquisadas.

4.2.1 Análise dos resultados

Por meio da pesquisa bibliográfica realizada sobre motivação e do acesso aos muitos estudos e teorias desenvolvidas sobre o referido tema foi possível obter uma visão mais abrangente do comportamento organizacional. E, em meio a esse turbilhão de informações uma coisa ficou clara e certa, segundo as colocações dos diferentes autores: o indivíduo motivado produz mais e melhor, portanto a motivação exerce grande influência nos resultados da empresa.

É sabido que inúmeros estudos já foram desenvolvidos na área da motivação, portanto, não é de se estranhar a controvérsia entre as diversas teorias. Por meio da presente pesquisa, pode-se concluir que ainda há muito a se pesquisar nesse campo.

Considera-se que o presente estudo de caso apresenta um diferencial na medida em que se refere, especificamente, a questão da motivação de estagiários de uma empresa, ao qual usou-se o pseudônimo de “Delta”.

E, por meio deste estudo identificou-se que não existem receitas prontas e definidas para resolver os problemas da falta de motivação, identificada na empresa pesquisada, não sendo a sua promoção uma tarefa fácil, pois os gestores brasileiros encontram-se a cada dia diante de maiores desafios. E, por outro lado, tem os colaboradores que são indivíduos que possuem origens, formações, percepções, interesses e necessidades diferentes, cada um com sua história, sua cultura, personalidade.

Portanto, não há como moldar o comportamento humano a um protótipo definido. Surgindo daí, as dificuldades dessa relação estabelecida entre colaborador e gestor, onde o desafio maior aparece no momento de garantir a manutenção da motivação que pode se manifestar de várias maneiras, em diferentes momentos, por diversos fatores e em níveis diferentes de importância, dependendo de cada momento e de indivíduo para indivíduo.

Cabe ressaltar que as pessoas não são iguais e nem fazem as mesmas coisas da mesma maneira ou pelas mesmas razões. E assim, é preciso registrar, que se torna indispensável respeitar o ser humano, mantendo intacta sua maneira espontânea de ser, entendendo que esse respeito deve ser estendido ao âmbito profissional.

No que se refere ao comportamento humano ainda há um universo desconhecido e muitas perguntas que não foram respondidas. Muito há para se conhecer sobre os aspectos da motivação, seu papel e importância dentro das organizações, por isso continuará sendo assunto de grande interesse em pesquisas e estudos, desenvolvidos na área da Administração (MIRANDA, 2009).

Por meio dos resultados obtidos, no presente estudo de caso, não se pretende apresentar caminhos mais fáceis para propiciar maior motivação aos estagiários da empresa Delta. Buscou-se apenas, com base nos inúmeros autores pesquisados, levantar alguns itens que são considerados como ferramentas motivacionais, porém por meio do

desenvolvimento da pesquisa de campo, foi possível identificar, claramente, as ações que motivam ou não os estagiários da empresa pesquisada.

Conclui-se ainda, por meio da pesquisa de campo realizada, que se as empresas não sabem ou não podem motivar seus colaboradores, elas pelo menos devem buscar ações que não os desmotivem, principalmente na fase inicial da carreira, período conhecido como: estágio.

Cabe destacar que, no início do presente estudo havia a expectativa de encontrar algum autor que apresentasse uma possível fórmula sobre onde se obtém resultados rápidos para a manutenção da motivação e alimentava-se ainda a crença de que a principal função dos líderes ou gerentes seria motivar seu pessoal. Descobriu-se por meio das pesquisas bibliográficas realizadas a impossibilidade de chegar a esta fórmula, cuja previsibilidade fosse inquestionável. Pois, segundo Miranda (2009), a motivação não depende somente de fatores externos, mas depende da própria pessoa e de seus motivos intrínsecos, pois cada indivíduo se motiva por razões distintas.

Percebe-se, desse modo, a importância da empresa Delta se manter aberta a novos paradigmas para que, assim, possa rever seus antigos conceitos de forma a guiar-se por uma nova visão do potencial energético para a satisfação motivacional no trabalho, propiciando um ambiente organizacional mais saudável com maior qualidade de vida para seus estagiários e demais colaboradores.

Entende-se ainda que seja necessário optar por uma estratégia de maior flexibilidade, em lugar de gerir as pessoas apenas por condicionamentos extrínsecos, fazendo com que os objetivos individuais e organizacionais caminhem lado a lado. Embasados nesse cenário cabe refletir sobre a definição dada por Bergamini (1986): “A motivação representa uma fonte autônoma de energia, não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sugere-se a realização de novos estudos, focados na questão da satisfação de estagiários, no sentido de se realizar pesquisas mais aprofundadas acerca da importância

em criar meios e ambientes favoráveis de trabalho que propiciem o crescimento e desenvolvimento profissional dos estudantes de graduação, buscando identificar formas de lhes proporcionar maiores estímulos e liberdade de criação. Isso se traduz na possibilidade do estagiário poder executar o seu trabalho de maneira inovadora, tudo isso aliado ao maior investimento na qualidade de vida e no atendimento das suas expectativas com relação à nova profissão que irá exercer.

Segundo Miranda (2009), com base nos resultados obtidos pela pesquisa da edição especial 2009 “Melhores empresas para você trabalhar” foi constatado que as melhores empresas oferecem muitos incentivos extrínsecos a seus funcionários, mas o que realmente faz o pessoal feliz tem a ver com a identidade em relação ao negócio e à cultura da empresa, essa questão está diretamente ligada aos valores e à ética da empresa.

Na referida pesquisa, assim como no presente estudo de caso, foram ressaltados alguns fatores de desmotivação a serem melhorados que cabe aqui apontar novamente: a inexistência do *feedback* do supervisor/gestor e quanto ao desenvolvimento e desempenho do estagiário na empresa; a insatisfação dos estagiários com as atividades exercidas e com a oferta inexistente de cursos e programas; o descumprimento parcial das exigências da lei do estagiário; a insatisfação com o ambiente organizacional e com a gestão voltada aos estagiários que não se sentem valorizados, motivados e reconhecidos.

Com base nos dados levantados na presente pesquisa avalia-se que alguns colaboradores apontaram inúmeras insatisfações, diante de várias questões já mencionadas. E, visando buscar solucionar os problemas identificados na empresa Delta para garantir a satisfação dos seus colaboradores, buscou-se embasamento em alguns autores, onde entende-se que uma das formas mais viáveis para solucionar as insatisfações identificadas, seja por meio de maiores investimentos em treinamentos específicos para cada situação.

Finalmente, cabe acrescentar que: “Motivação é a diferença que faz diferença. Não há truque para vencer, o que existe é uma atitude cotidiana. Quando existe a motivação o indivíduo faz acontecer.” (MIRANDA, 2009).

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006

BERGAMINI, Cecília Whitaker, O que não é motivação, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 21, n.4, p. 3-8, Out/Dez. 1986.

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BRASIL, Lei 11.788, de 25 de setembro de 2008. **Lei do estágio**. Disponível em: <<http://www.ciee.org.br/portal/estudantes/lei.asp>> Acesso em: 23/05/2016.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**, 2ª ed, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

CLIMA ORGANIZACIONAL X MOTIVAÇÃO. 2009, disponível em <<http://pt.shvoong.com/exact-sciences/1664748-clima-organizacional-motiva>> Acesso em: 23/05/2016.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

EREZ, M.; KLEINBECK, U.; THIERRY, H. **Work motivation in the context of a globalizing economy**. London: Lawrence Erlbaum, 2001.

FERREIRA, A.B.H. **Novo dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1983.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GLASSER, W. **Administração de Liderança**. 1ª ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

HERZBERG, Frederick. **A motivação para o trabalho**. Tradução de Orlando Nogueira. 2ª Ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. rev. e ampl. Petrópolis: Vozes, 1997.

KURY, G. Minicionário da língua portuguesa. **Organização:** Ubiratan Rosa. São Paulo: FTD, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 13.ed. SÃO PAULO: Saraiva, c2009. 332p.

MASLOW, A.H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MEDEIROS, M. A. T. **O Centro de Referência em Saúde do Trabalhador de Campinas:** trajetória de uma experiência. 2001. 220 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia)-Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2001.

MIRANDA, Cely. **O Desafio em manter funcionários motivados:** Os Fatores Motivacionais para o Trabalho. 2009. 83p. Monografia (Graduação). Curso MBA em Gestão de Recursos Humanos, ESAB - Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha/ES.

MURRAY, Edward J. **Motivação e Emoção**, 3ª ed, 1973.

NETO, Antônio Frota. **Um estudo sobre motivação nas teorias das organizações**, 1º ed, 1983.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing:** relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PEREIRA, Wellington. **Guia Prático de Autodisciplina na Atividade Física**. Clube dos autores, 2009.

PORTER, Michel E. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 13ed. São Paulo: Campus, 1989.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TAMOYO, A., Pascoal, T. (2003). **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Revista de Administração Contemporânea 7(4), 34-54.

UNIGRANRIO. **Manual do Estagiário**. 1º ed, 2010.