

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO

JONATHAN GABRIEL DE FRANÇA BARBOSA  
MARIA GRACIETE DE CARVALHO NASCIMENTO

**DESMOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NO  
AMBIENTE DE TRABALHO**

RECIFE/2021

JONATHAN GABRIEL DE FRANÇA BARBOSA  
MARIA GRACIETE DE CARVALHO NASCIMENTO

## **DESMOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Professor Orientador: Especialista Diego Leonel Alves de Sá

RECIFE/2021

B238d

Barbosa, Jonathan Gabriel de França  
Desmotivação do colaborador no ambiente de trabalho. /  
Jonathan Gabriel de França Barbosa; Maria Graciete de Carvalho  
Nascimento. - Recife: O Autor, 2021.  
27 p.

Orientador(a): Diego Leonel Alves de Sá.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro  
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,  
2021.

1.Desmotivação. 2.Motivação. 3.Ambiente organizacional.  
I. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. II. Título.

CDU: 658

JONATHAN GABRIEL DE FRANÇA BARBOSA  
MARIA GRACIETE DE CARVALHO NASCIMENTO

## **DESMOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

---

Prof.º Esp. Diego Leonel Alves de Sá  
Professor(a) Orientador(a)

---

Prof.º Titulação Nome do Professor(a)  
Professor(a) Examinador(a)

---

Prof.º Titulação Nome do Professor(a)  
Professor(a) Examinador(a)

Recife, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

NOTA: \_\_\_\_\_

*Dedicamos esse trabalho, primeiramente a Deus por ter iluminado o nosso caminho e ao nosso professor e orientador, Diego Leonel de Sá, pois nos proporcionou apoio no cotidiano. Muiíssimo obrigado a todos!*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos aos nossos familiares por todo amor e dedicação e por ter nos ajudado durante toda a nossa caminhada acadêmica.

Agradecemos aos nossos colegas por estarem sempre dispostos a nos ajudarem de forma direta e indireta a produzir este artigo.

Também somos gratos ao nosso orientador, Diego Leonel de Sá, pela sua disposição e paciência.

Por fim, agradecemos a nossa instituição, o Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por conceder-nos acesso a sua vasta biblioteca e dessa forma nos proporcionar um grande número de informações relevantes para a construção deste artigo.

*“Se não houver felicidade dentro do negócio,  
a rotina se torna uma tortura.”*

*(Robinson Shiba)*

# DESMOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NO AMBIENTE DE TRABALHO

Jonathan Gabriel de França Barbosa

Maria Graciete de Carvalho Nascimento

Diego Leonel Alves de Sá<sup>1</sup>

**Resumo:** A desmotivação pode causar grandes prejuízos quando presente em uma empresa e para combatê-la é necessário conhecer as suas causas. O presente artigo tem como propósito analisar e apresentar como a motivação pode influenciar o ambiente organizacional, como também descobrir quais são os fatores responsáveis por causar a desmotivação de um trabalhador e explicá-los por meio de duas grandes teorias motivacionais a partir do ponto de vista de alguns autores, da análise da influência da motivação dentro das organizações e dos estudos a respeito da importância da satisfação no meio corporativo. Este estudo teve como base metodológica a pesquisa bibliográfica. Como resultado da pesquisa, constatou-se que existem inúmeras maneiras de incentivar um profissional, no entanto, foi explorado apenas quatro determinantes, sendo elas o salário, o crescimento profissional, a socialização organizacional e a liderança. Para enriquecer o estudo foram abordados assuntos relacionados com o local de trabalho, sendo estes a estrutura, cultura e clima organizacional. Tendo como base conhecer as causas da desmotivação no trabalho foi estudado a teoria das necessidades humanas e a teoria dos dois fatores. Através de tudo o que se foi pesquisado, foi possível considerar alguns fatores causais da desmotivação no trabalho.

**Palavras-chave:** Desmotivação. Motivação. Ambiente Organizacional.

**Abstract:** Lack of motivation can cause great damage when present in a company and to fight it it is necessary to know its causes. This article aims to analyze and present how motivation can influence the organizational environment, as well as discovering which factors are responsible for causing a worker's demotivation and explaining them through two major motivational theories from the point of view from some authors, from the analysis of the influence of motivation within organizations and from studies on the importance of satisfaction in the corporate environment. This study was methodologically based on bibliographic research. As a result of the research, it was found that there are numerous ways to encourage a professional, however, only four determinants were explored, namely salary, professional growth, organizational socialization and leadership. To enrich the study, issues related to the workplace were addressed, namely the structure, culture and organizational climate. Based on knowing the causes of lack of motivation at work, the theory of human needs and the theory of two factors were studied. Through everything that has been researched, it was possible to consider some causal factors of lack of motivation at work.

---

<sup>1</sup> Professor da UNIBRA. Especialista formado em administração de empresas pela UFPE, pós-graduado em gestão estratégica e gestão pública; mestrando em ciências da educação. E-mail para contato: diegoleonelalves@gmail.com.



**Key words:** Demotivation. Motivation. Organizational Environment.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	11
<b>3 MOTIVAÇÃO E FATORES MOTIVACIONAIS</b> .....	12
<b>3.1 Estrutura organizacional</b> .....	15
<b>3.2 Cultura organizacional</b> .....	17
<b>3.3 Clima organizacional</b> .....	18
<b>3.4 Desmotivação no trabalho e as teorias motivacionais</b> .....	20
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	23
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	25

## 1 INTRODUÇÃO

Embora um trabalhador motivado tenha um maior êxito nas tarefas que executa, supostamente são poucas as empresas que buscam formas eficientes de incentivar os seus colaboradores, o que acaba prejudicando todo o ambiente organizacional.

Sentimento de frustração e desânimo, má execução das atividades e déficit de desempenho por parte dos empregados são apenas algumas das muitas consequências trazidas pela desmotivação no meio organizacional, por isso é de suma importância que um empresário tenha conhecimento dos direitos, das necessidades e dos desejos dos seus empregados.

São diversos os fatores existentes no meio empresarial que podem desestimular um funcionário. Diante dessa hipótese, surge a pergunta problema que este artigo propõe responder: quais são os fatores que desmotivam o colaborador no ambiente de trabalho?

O tema escolhido foi a desmotivação dos colaboradores no ambiente de trabalho, onde constatou-se a importância que existe de pessoas trabalharem de forma motivada. Este artigo irá apresentar estudos relacionados com a motivação e o comportamento dos profissionais e explicar o quanto é imprescindível para as organizações se posicionarem em relação ao nível de motivação dos seus colaboradores.

O presente artigo tem como principal objetivo explicar quais são os principais fatores que desmotivam o colaborador no ambiente de trabalho. Quanto aos objetivos específicos, essa pesquisa tem como base mostrar as principais teorias motivacionais de acordo com a visão de alguns autores, analisar como a motivação pode influenciar no ambiente organizacional e estudar o papel da satisfação no meio corporativo.

Este artigo científico contribui para que haja um maior aprofundamento sobre o assunto abordado para a comunidade acadêmica. Além disso, a pesquisa irá ajudar a sociedade de forma geral a entender e a combater alguns dos fatores que podem desestimular um empregado.

Nesta primeira seção, foi abordado um pouco do tema em questão e a pergunta que se procura responder durante o desenvolvimento do artigo. Também foi abordado

os motivos que justificaram a escolha do tema e como ele pode contribuir para a sociedade e para os estudos científicos.

Na segunda seção, será abordado o método de pesquisa utilizado para a construção deste artigo.

A terceira seção, tem como propósito, de acordo com a pergunta problema e os objetivos traçados, contextualizar o tema em questão e discorrer sobre assuntos considerados relevantes para a pesquisa.

Na última seção, será exposto uma pequena explicação da terceira seção com o desígnio de mostrar os principais resultados encontrados na pesquisa e responder a problemática que norteou o artigo de acordo com os seus objetivos.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

O presente estudo fundamentou-se em uma pesquisa bibliográfica que, de acordo, com Lakatos e Marconi (2015, p.43-44), “trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”. Semelhantemente, Severino (2018, p.122) afirma que “a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.”

### 3 MOTIVAÇÃO E FATORES MOTIVACIONAIS

Um profissional motivado consegue trabalhar feliz e com orgulho de sua empresa contribuindo assim para o crescimento da mesma, para entender isso de modo mais claro, se faz necessário conhecer a definição de motivação.

Bergamini (2008, p.32, grifo do autor) relata que “a palavra *motivação* deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*”, portanto, pode-se dizer que a motivação está ligada ao desejo de um indivíduo em alcançar uma meta.

Maximiano (2000) define a palavra motivação como todos os motivos ou causas responsáveis por um comportamento. Na área da administração, um indivíduo motivado é conceituado como aquele que está bem disposto para realizar qualquer tipo de atividade. Todavia, as pessoas também podem se motivar para realizarem coisas indesejadas pela empresa, como ações que acarretam em prejuízos para a mesma.

É muito importante que uma organização motive seus funcionários, isso porque a motivação em um indivíduo está diretamente atrelada ao tamanho do seu desempenho. Ou seja, quanto mais estímulos um profissional recebe, maior será o seu rendimento e dessa forma, tanto a empresa, quanto o empregado serão beneficiados.

Bergamini (2008, p.11) explica que “há condições para que os objetivos individuais e organizacionais caminhem lado a lado, eles não são por natureza antagônicos”. Tomando esse comentário como base, pode-se presumir que é possível que uma firma consiga satisfazer as necessidades e desejos de seus colaboradores e ao mesmo tempo alcançar seus próprios objetivos. Todavia, para que isso ocorra é necessário que haja um grande empenho por parte do administrador em conhecer as reais necessidades do seu pessoal.

Ao longo dos anos, as formas de instigar uma pessoa a trabalhar vem sendo modificada. Segundo Bergamini (2008) antes da Revolução Industrial, o método mais comum de incentivar os colaboradores era por meio de intimidações e castigos, o que gerava um clima de medo caso o indivíduo não cumprisse com o que lhe fora proposto. Atualmente, os meios utilizados para aumentar o desempenho das pessoas durante as práticas de seus serviços têm sido cada vez menos agressivos e mais diversificados.

Existem inúmeras formas de motivar uma pessoa em seu serviço, no entanto, serão abordadas respectivamente, apenas as seguintes determinantes: salário, crescimento profissional, socialização organizacional e liderança.

O salário é uma das principais formas de aumentar ou diminuir a motivação de um funcionário, pois é através deste incentivo financeiro que as pessoas conseguem satisfazer algumas de suas necessidades pessoais.

Chiavenato (2014) define salário como sendo uma recompensa em dinheiro ou equivalente concedida pelo empregador ao trabalhador. Esta recompensa é dada devido ao cargo exercido pelo funcionário e pelos serviços que realiza durante determinado período. Embora o salário não seja o suficiente para garantir a plena satisfação de um indivíduo, ele é tido como um fator de grande importância, isto porque as pessoas de modo geral buscam dar o melhor de si mesmas dentro do ambiente organizacional e da mesma forma cumprir com as metas e objetivos oferecidos pela empresa, contanto que sejam bem retribuídas por isso. Neste mesmo sentido, Gheno e Berlitz (2011) defendem que as pessoas produzem mais, de acordo com o seu nível de motivação e satisfação com o seu salário.

Vale lembrar que o salário é uma grande fonte de satisfação, mas não é a única. Gheno e Berlitz (2011) relatam que para as organizações, estimular um empregado vai muito além do que uma remuneração financeira. Deve-se buscar continuamente a satisfação e a realização por meio do trabalho. As empresas devem ser adaptáveis e criar táticas que aumentem o nível de execução de tarefas e a aptidão de seus empregados por meio de programas motivacionais, incluindo estímulo ao crescimento e à realização pessoal e profissional, como também a satisfação e a recompensa com base no desempenho.

Outra determinante diretamente ligada à motivação de um trabalhador é o crescimento profissional. Todo ser humano busca ascender em sua profissão, mas para que isso ocorra é necessário que exista um programa de plano de carreira bem elaborado. O plano de carreira é responsável por trazer grandes benefícios para o indivíduo, Schuster e Dias (2012) afirmam que ele tem a capacidade de mostrar ao empregado os meios que devem ser percorridos para que haja o seu crescimento tanto na sua carreira pessoal quanto dentro da firma em que faz parte, e desta forma buscar o seu progresso para alcançar funções mais elevadas e aumentar as suas

chances de continuar na empresa ou conseguir novas oportunidades em outras organizações. Utilizar ou não utilizar esse método dentro de uma estrutura organizacional pode representar divergências de administração e dos resultados tanto para os funcionários quanto para a corporação.

A socialização organizacional é outro fator que pode ser usado para estimular uma pessoa a alcançar determinado objetivo. Chiavenato (2014) destaca que a socialização organizacional é a forma que a empresa busca para mostrar ao novo integrante a maneira que ele deve pensar e agir segundo os ditames da organização.

Para Silva e Fossá (2003) não são muitas as coisas que afetam tanto os funcionários quanto a maneira de como são apresentados logo no princípio ao seu cargo, ao seu setor e aos seus parceiros. Quando acontece a chamada socialização planejada, o acolhimento efetivo e dirigido para integrar a pessoa, a organização realiza de maneira sábia, um benefício ao novo integrante que irá ajudá-lo a aumentar e a desenvolver o seu desempenho e a sua eficiência no ambiente corporativo, na produtividade e no futuro sucesso. Esse acolhimento inicial é um método que pode ser usado para que o novo integrante consiga se identificar mais facilmente com a empresa em que faz parte, favorecendo assim o comprometimento organizacional.

Por fim, temos a liderança como outro determinante motivacional. De acordo com Goleman (2015, p.29), “[...] líderes definem estratégias; eles motivam; eles criam uma missão; eles desenvolvem uma cultura”. É papel do líder conduzir a equipe para os objetivos que devem ser traçados, unir os valores de seus liderados com os valores corporativos, supervisionar as atividades dos seus seguidores e além de tudo, também é tarefa do líder satisfazer as necessidades da sua equipe por meio de incentivos e do reconhecimento profissional de cada um dos integrantes do grupo para que assim o grupo venha ter um bom desempenho.

Segundo Gomes e Bessi (2013) para que o grupo esteja em união com o propósito de procurar por resultados, o líder deve ter habilidades que o auxiliarão a tornar o grupo comprometido e criar um ambiente instigante. Os líderes possuem um papel essencial quando o assunto é motivação, isso é confirmado por Bergamini (2008, p.87) que diz:

Os líderes que possuem sensibilidade e habilidades interpessoais bastante desenvolvidas podem ajudar e muito a desvendar expectativas motivacionais que não estejam tão claramente definidas nas construções racionais que fazem os seguidores a respeito daquilo que pretendem do seu trabalho.



Conseqüentemente está também ao alcance do líder mostrar ao seu seguidor como essas construções podem ser atendidas em meio aos procedimentos organizacionais.

Baseado neste comentário é possível entender que um líder que possui capacidades desenvolvidas pode mostrar aos seus liderados as formas que a empresa pode atender as suas expectativas.

### **3.1 Estrutura organizacional**

Para garantir um bom funcionamento do ambiente de trabalho é necessário que exista uma estrutura organizacional bem elaborada.

Banov (2017, p. 11) relata que as estruturas “[...] afetam as atitudes e o comportamento das pessoas que se relacionam com a organização”. Dessa forma, se entende que uma estrutura bem organizada pode melhorar o comportamento das pessoas.

McShane e Glinow (2013) declaram que a estrutura organizacional está relacionada com a divisão do trabalho e com as normas de ordenação, comunicação, fluxo de trabalho e autoridade formal que regem a coordenação. A estrutura também determina quais tarefas precisam ser mais observadas e comportam recursos financeiros de poder e informação superiores às demais tarefas.

Gonçalves (1998) relata que a estrutura se trata da anatomia que origina a empresa e a faz funcionar, concedendo assim um modelo que organiza as atividades a serem executadas.

Schultz (2016) esclarece que cada empresa cria a sua própria estrutura organizacional ajustada de acordo com os seus desejos e isso ocorre quando cada firma estabelece estratégias de inserção e adequação ao espaço em que estão inseridas. Dessa forma, pode-se dizer que cada estrutura é única e conseqüentemente varia de companhia para companhia.

Costa, Souza e Fell (2012) relacionam a estrutura organizacional com um espelho, pois ela tem a capacidade de mostrar todas as ordens dadas pela firma.

Dias (2012) aborda que é possível existir dois tipos de estruturas orgânicas. De um lado, uma estrutura rígida e altamente hierárquica, com atividades e obrigações bem definidas e um fluxo de comunicação que começa dos cargos mais elevados e termina nos menores cargos da hierarquia. Pode-se afirmar que essa é uma estrutura

mecânica e representa os ambientes corporativos que costumam ser previsíveis e sem muitas mudanças. Por outro lado, existe a estrutura flexível onde a hierarquia não é tão destacada. Nessa estrutura as obrigações são flácidas e são sempre remodeladas. Essa estrutura representa os ambientes corporativos que facilmente se transformam, onde tudo é inesperado e instável.

McShane e Glinow (2013) relatam que toda estrutura organizacional é composta por quatro elementos presentes em qualquer organização. Estes elementos são: a amplitude de controle, a centralização, a formalização e a departamentalização. A amplitude de controle ou amplitude da gestão se caracteriza quando um grupo de indivíduos se remete aos seus superiores de acordo com a hierarquia.

O segundo elemento é a centralização, que de acordo com Banov (2017) é quando o poder está sobre a autoridade da pessoa que faz parte da linha de autoridade formal da companhia.

O terceiro elemento é a formalização. Para Banov (2017) formalização envolve as especificações e as normas a serem seguidas. Algumas estruturas possuem várias normas, enquanto que outras possuem apenas as normas necessárias.

O quarto item a ser explanado é a departamentalização. Segundo Silva (2011) quando se divide o trabalho baseado com as características das tarefas e o nível de poderio e responsabilidade é criado o que muitos autores chamam de departamentalização, ou seja, é constituído vários departamentos ou partes que realizam as tarefas próprias ou específicas.

Vale ressaltar que toda empresa possui dois tipos de estruturas, as chamadas formais e as informais. Silva (2011) alega que a estrutura formal envolve a constituição da linha de autoridade (quem tem autoridade sobre os demais empregados) e a linha de responsabilidade (quem deve submissão a quem é superior). Sendo assim, quando a empresa define quem tem o poder sobre determinado grupo de pessoas e quem deve ser submisso a certos encarregados, ela está automaticamente estabelecendo a sua estrutura formal.

Silva (2011) defende que a estrutura informal ocorre quando, por conveniência ou algum tipo de intenção de uma ou mais pessoas, a estrutura de uma corporação recebe algum tipo de mudança sem que seja levado em consideração os cargos, o nível de superioridade hierárquico e as atividades diárias.

Baseado em tudo o que foi visto, pode-se concluir que a estrutura organizacional tem como responsabilidade principal harmonizar toda a área de trabalho.

### **3.2 Cultura organizacional**

Para entender mais sobre a motivação no local de trabalho, se faz necessário conhecer o ambiente interno da organização, onde se encontra a cultura da organização.

Crubellate e Kuchenbecker (1997) afirmam que a cultura organizacional é um tema de destaque nos meios da ciência administrativa. A algum tempo tem sido feito diversos trabalhos ao redor do mundo a respeito da cultura corporativa e, recentemente, até no Brasil. É possível então compreender a sua importância para entender as organizações e o comportamento das pessoas que estão inseridas nelas.

Pires e Macêdo (2006) afirmam que as corporações estão dentro de um ambiente em que se relacionam com ele, onde influenciam e são influenciadas. Os indivíduos que fazem parte de uma corporação contribuem para essa interligação contínua, onde seus valores compõem a cultura organizacional.

Ainda a respeito de cultura nas organizações, Chiavenato (2014, p.154) traz o seguinte conceito:

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas que é compartilhado por todos os membros de uma organização. Refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

Com base nesse comentário, pode-se afirmar que a cultura de uma organização representa a essência existente entre os seus membros.

Conforme Dias (2012, p.37), “a cultura oferece formas definidas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes de uma organização”, assim, pode-se dizer que a cultura de uma organização mostra aos seus integrantes como eles devem agir em relação a suas atividades e atitudes. De forma semelhante, Banov (2017) explica que as empresas não nascem com uma cultura pré-estabelecida, mas elas se modificam com o passar do tempo tornando-se uma cultura. A equipe que corresponde a organização (fundadores e dirigentes), cria, através de normas e regras, uma forma única de atuar,

interagir, de ser e de se fazer as coisas e isso ocorre devido a criação de sua estrutura interna e de sua inter-relação com o ambiente externo. É por essa causa que por mais que existam duas ou mais corporações de um mesmo segmento, seus valores e normas jamais serão idênticos.

Costa (2009) explana que a cultura corporativa é constituída por elementos que são ganhos pela empresa durante todo o período de sua existência. Esses elementos não dependem uns dos outros, pois são estabelecidos em momentos diferentes e dessa forma não podem estar sempre juntos em harmonia e nem serem eficazes em todos os momentos. Tais elementos surgem por meio dos atributos da atividade principal da corporação e das lições aprendidas durante o seu período de vida.

Perez e Cobra (2017) incitam que a cultura dentro de uma companhia, quando entendida, estabelece as barreiras, a razão e a identidade, levando assim os empregados a satisfação e a felicidade com a sua empresa, fazendo com que os mesmos superem as suas atribuições, considerando as dificuldades da empresa como suas dificuldades, e qualquer coisa que puder ser feito por eles, baseado em suas possibilidades, eles irão fazer com disposição e motivação.

Santos (2014) defende que o mercado global tem se desenvolvido sem parar e para que as organizações se adequem a esse mercado incessantemente competitivo é necessário que elas façam uma reavaliação de sua cultura e, em alguns casos, a mude definitivamente.

Em relação a tudo o que foi visto, pode-se afirmar que a cultura de uma empresa está em constante mudança e cabe a ela se comprometer em adaptar cada novo integrante a essa cultura e isso pode ser feito através de capacitações, do convívio social, do compartilhamento de experiências e etc.

### **3.3 Clima organizacional**

O conhecimento a respeito do clima organizacional, assim como a utilização de ferramentas de pesquisa de clima podem auxiliar os gestores a evitarem a desmotivação de seu pessoal.

Menezes e Gomes (2012) afirmam que o clima organizacional pode ser definido como a junção de sentidos partilhados entre cada colaborador em relação aos diversos pontos do ambiente corporativo, sendo um dos construtos mais analisados

dos estudos do comportamento organizacional. Nessa mesma linha, Maximiano (2000) declara que o clima é criado a partir das emoções que os indivíduos compartilham a respeito da empresa e que abalam positivamente ou negativamente a sua motivação e satisfação no trabalho.

De acordo com Chiavenato (2016) o clima organizacional está ligado ao nível de motivação de seus membros. Quando o grau de motivação dos participantes está alto, o clima motivacional aumenta e traz como consequência relações de alegria, disposição, cooperação e outros. Mas quando o grau de motivação está baixo, seja pelo desânimo ou por forças que impedem a satisfação das necessidades, o clima organizacional diminui e traduz-se em estados de demasiada tristeza, indiferença, insatisfação e etc. Em situações mais graves, tais estados podem se caracterizar por confusões, brigas, inconformidades e etc. Esses estados normalmente podem ser vistos quando os participantes afrontam diretamente a organização (isso pode acontecer por meio de paralisações, bloqueios de acessos a certos locais da empresa por parte dos seus membros e etc.). Por meio deste comentário, pode-se inferir que o clima organizacional pode atuar de forma positiva ou negativa.

Nas palavras de Heinzmann e Isidor (2021) um clima organizacional favorável contribui para o comportamento positivo na empresa e para a obtenção de metas individuais e organizacionais, de forma semelhante, um clima desfavorável pode levar a resultados negativos para a empresa, especialmente quando se trata da imagem organizacional e do grau de satisfação dos integrantes, o que pode acabar atingindo a qualidade dos bens e serviços.

Dias (2012) defende que em razão do clima organizacional, uma corporação pode causar em seus membros emoções relacionadas à insegurança, motivação, responsabilidade e etc. A apreensão desenvolvida pelos membros a respeito de seus dirigentes é consequência do clima organizacional. Se o clima da empresa privilegiar o diálogo, irá existir uma grande aproximação dos integrantes para com os seus gestores. Caso o clima seja de insegurança, existirá uma grande separação dos membros para com as metas da empresa.

Dentro dos estudos sobre clima organizacional existe a chamada pesquisa de clima organizacional. Menezes e Gomes (2012) apontam que a pesquisa de clima tem aptidão para analisar, de acordo com o ponto de vista dos empregados, atributos

complicados como a relação entre pessoas, a liderança, a premiação, o reconhecimento e etc. Sendo assim, a pesquisa de clima pode ser vista como uma ferramenta indispensável para se conhecer o clima de uma corporação.

Por meio de tudo que foi abordado, é possível compreender o nível de influência que o clima organizacional tem a respeito de seus participantes e o quanto é importante para uma companhia conhecer o seu clima e até mesmo, se necessário, modificá-lo.

### **3.4 Desmotivação no trabalho e as teorias motivacionais**

Atualmente as companhias tentam evitar o sentimento de desmotivação por parte dos seus participantes, pois esse sentimento pode causar nos seus membros o desinteresse na execução das atividades e outros acontecimentos prejudiciais para a corporação.

Giacomelli, Borges e Santos (2016) ressaltam que as corporações anseiam progressivamente em estabelecer um local de trabalho que seja satisfatório e produtivo; entretanto, há diversas condições frustrantes que inibem este desejo, e uma dessas condições é a desmotivação.

Os administradores devem se preocupar caso os seus subordinados se encontrem desmotivados ou/e insatisfeitos, pois nas palavras de Abrantes (2012, p. 303) “funcionários insatisfeitos não liberam a sua motivação, logo, não liberam a sua criatividade, logo, produzem menos e pior, ou seja, sem qualidade”. Semelhantemente, Gil (2016, p.220) afirma que “a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa”. Logo, profissionais desmotivados podem prejudicar o grau de produtividade da companhia.

Para entender quais são as causas da desmotivação de um profissional, se faz necessário entender as teorias propostas por Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

Segundo Maximiano (2000) Abraham Maslow foi quem criou a mais famosa teoria que se fundamenta na ideia das necessidades humanas. Esta teoria é denominada de teoria das necessidades humanas.

Maximiano (2000) explica que para Maslow, as necessidades humanas se encontram em cinco divisões hierárquicas, são elas: necessidades fisiológicas, que envolvem as necessidades de se alimentar, descansar, se proteger contra a natureza

e outras necessidades biológicas. Necessidades de segurança, que são as necessidades de se ver livre contra qualquer ameaça. Necessidades sociais, referem-se às necessidades de se ter um relacionamento com uma pessoa ou um grupo e ser aceito pelo mesmo. Necessidades de estima, relacionadas com o amor-próprio do indivíduo e com a estima que as pessoas têm a respeito dele. E as necessidades de auto-realização, essas necessidades envolvem o crescimento e a realização pessoal e a utilização de toda capacidade pessoal.

Para Sampaio (2004), Maslow concorda com a hipótese de múltipla motivação. Essa hipótese afirma que os motivos influenciam uma pessoa de maneiras diferentes e de forma simultânea.

A segunda teoria a ser estudada é a teoria proposta por Frederick Herzberg. Essa teoria tem a capacidade de mostrar algumas determinantes que estão atreladas a motivação e insatisfação de um indivíduo no ambiente profissional.

Segundo Banov (2017) a teoria proposta por Herzberg, conhecida como a teoria dos dois fatores, envolveu dois conjuntos de necessidades presentes em cada ser humano, onde uma dessas necessidades busca prevenir a falta de conforto enquanto a outra conduz à satisfação. Coda (2016) esclarece isso dizendo que para Herzberg e seus companheiros, não há somente um único contínuo entre satisfação e insatisfação. Para eles, esse modelo tem duas dimensões, existindo dessa forma, dois contínuos, um entre não insatisfação e insatisfação e outro que fica entre a não satisfação e satisfação.

Coda (2016) defende que a teoria caracteriza dois fatores: os chamados fatores higiênicos ou de manutenção ligados ao contínuo de insatisfação e os denominados de fatores motivacionais ou motivadores que estão relacionados com o contínuo de satisfação.

Baseado nessa teoria, pode-se presumir que é possível uma pessoa se sentir realizada por estar ascendendo em sua função e sendo bem reconhecida por seus serviços, mas ao mesmo tempo decepcionada com a relação que possui com a sua sua chefia.

A respeito dos fatores motivacionais ou satisfacientes, Banov (2017) afirma que para Herzberg, os fatores que satisfazem são internos e são dominados pela própria pessoa; estes fatores estão envolvidos com tudo o que o indivíduo faz e com a

natureza de seus deveres. Tais fatores estão relacionados com as obrigações, o avanço, o desenvolvimento da carreira e o trabalho em si. Quando existem fatores motivacionais, eles geram a satisfação e quando não existem, não podem causar insatisfação, eles se tornam neutros.

Se tratando dos fatores higiênicos ou insatisfacientes, Chiavenato (2016) afirma que eles são relativos às três primeiras divisões da hierarquia de Maslow. Banov (2017) explica que esses fatores são aqueles relacionados com as necessidades fisiológicas (que envolve as recompensas financeiras), de segurança (que estão ligadas com as políticas administrativas, a equidade na retribuição financeira dos funcionários, a proteção individual, profissional e emocional concedida pela corporação, bem como a segurança nas entregas, nos acordos, e nas datas estabelecidas para o cumprimento de obrigações), e sociais (que são relacionadas com a liderança, com as condições trabalhistas, com as circunstâncias emocionais entre o pessoal e com os confrontos advindos da convivência social).

Chiavenato (2016) descreve que para Maslow toda necessidade sendo ela insatisfeita, pode motivar algum tipo de comportamento, já Herzberg diz que somente as necessidades mais elevadas podem ser motivadoras e que um indivíduo pode ter ao mesmo tempo tanto as necessidades motivacionais, quanto as higiênicas insatisfeitas.

Ainda a respeito dos fatores de higiene, Banov (2017) declara que eles são dominados pela organização e pelo ambiente corporativo, sendo externos ao indivíduo.

Para Chiavenato (2016) os estudos de Herzberg orientam que, o contínuo denominado insatisfaciente pode gerar a insatisfação e dificilmente pode agir como o contínuo de satisfação, como quando o indivíduo não é reconhecido, não obtém sucesso nas suas ações e entre outros.

Por meio dessa teoria talvez seja possível, de forma limitada, aumentar os níveis de produtividade e desempenho de uma companhia.

Através da teoria dos dois fatores se presume que as empresas têm um certo poder de evitar que os seus integrantes se sintam desmotivados e cabe a ela exercer bem este papel, para que assim ela tenha a certeza de que cada funcionário não esteja insatisfeito com o seu trabalho.



#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo possibilitou um maior entendimento a respeito do que seria a motivação e de seu provável impacto no trabalho, onde foi explicado algumas das possíveis determinantes responsáveis por aumentar o desejo de um indivíduo em continuar trabalhando.

Também foi realizada uma explicação do que seria estrutura organizacional pois a mesma está relacionada com o local de trabalho e por meio de seus conceitos pôde-se ter um entendimento mais aprofundado a respeito do ambiente interno de uma companhia, bem como a sua divisão de tarefas e hierarquização.

Para compreender melhor a influência que uma empresa detém a respeito do comportamento e da motivação dos seus participantes foram vistos alguns conceitos a respeito de cultura e clima organizacional. Por meio desses conceitos foi possível mostrar a importância de uma corporação ter uma cultura flexível a mudanças e um clima organizacional positivo.

Por meio das pesquisas realizadas neste artigo pode-se entender de forma hipotética um pouco sobre o provável impacto da desmotivação no trabalho e algumas de suas supostas consequências.

Também foram exploradas duas grandes teorias motivacionais que proporcionaram um maior entendimento a respeito de satisfação e motivação no trabalho. A primeira teoria, foi a chamada teoria das necessidades humanas e a segunda denominada de teoria dos dois fatores.

Para responder a problemática que norteou este artigo é interessante entender primeiramente que na concepção de Coda (2016) os fatores higiênicos, caso sejam ofertados pela empresa, não servem para motivar os funcionários, mas sim para prevenir a insatisfação dos mesmos, em outras palavras, esses fatores, quando existentes, servem apenas para prevenir a desmotivação. Diante desta afirmação e de tudo que se foi abordado presume-se que alguns dos possíveis fatores responsáveis pela desmotivação de um funcionário no ambiente de trabalho talvez estejam atrelados à ausência dos fatores de higiene no meio corporativo.

As pesquisas realizadas neste artigo podem contribuir para que haja uma maior compreensão de alguns dos supostos elementos responsáveis pela motivação e desmotivação de funcionários. Tais pesquisas contribuem também para ajudar a

comunidade acadêmica a entender de forma mais clara alguns dos componentes dos estudos organizacionais.

Propõe-se que sejam feitas novas pesquisas relacionadas ao tema em questão, com um olhar direcionado a outras possíveis determinantes de motivação no trabalho e a outras teorias motivacionais que não foram discutidas no presente artigo.

## REFERÊNCIAS

- ABRANTES, José. **Teoria geral da administração: TGA: a antropologia empresarial e a problemática ambiental**. Rio de Janeiro: Interciência, 2012.
- BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CODA, Roberto. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.
- COSTA, Clovis Corrêa da. **Estratégia de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- COSTA, Maria Clara Fraga da; SOUZA, Bruno Silvestre Silva de; FELL, André Felipe de Albuquerque. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, SC, v. 2, n. 1, p. 57-74, jan./jun. 2012. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5168694>>. Acesso em: 26 out. 2021.
- CRUBELLATE, João Marcelo; KUCHENBECKER, Norberto Fernando. A pesquisa clínica para análise de cultura organizacional: um exercício introdutório ao método. **Revista de Estudos Universitários - REU**, Sorocaba, SP, v. 23, n. 1, p. 53-65, 1997. Disponível em: <<http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/reu/article/view/4277>>. Acesso em: 8 out. 2021.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. 3. ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.
- GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 4, n. 2, p. 268-287, maio./ago. 2011. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273419420006>>. Acesso em: 10 out. 2021.
- GIACOMELLI, Wiliam; BORGES, Gustavo da Rosa; SANTOS, Elaine Garcia dos. Determinantes da desmotivação no trabalho: uma investigação teórica e empírica. **Revista de Administração de Roraima**, Boa Vista, v. 6, n. 1, p.4-17, jan./jun. 2016. Disponível em: <<https://revista.ufrb.br/adminrr/article/view/2602>>. Acesso em: 05 nov. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Tradução Ivo Korytowski. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOMES, Susana Cristiane Bartochak; BESSI, Vânia Gisele. O coaching como instrumento de qualificação de lideranças. In: SCHREIBER, Dusan. (org.). **Inovação e aprendizagem organizacional**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013. p. 651-679. Disponível em: <<https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/inovacao-e-aprendizagem-organizacional>>. Acesso em: 28 set. 2021.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Estrutura organizacional do hospital moderno. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 80–90, jan./mar. 1998. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37820>>. Acesso em: 27 out. 2021.

HEINZMANN; Lígia Maria; ISIDOR, Benile. Ambiente organizacional: um estudo em um órgão público. In: SENHORAS, Elói Martins. **Administração: Organização, direção e controle da atividade organizacional 3**. Ponta Grossa, PR: Atena, 2021. p. 47-61. Disponível em: <<https://archive.org/details/administracao-organizacao-direcao-e-controle-da-atividade-organizacional-3>>. Acesso em: 28 out. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaro. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCSHANE, Steven Lattimore; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento organizacional**. Tradução Luiz Claudio de Queiroz Faria. Porto Alegre: AMGH, 2013.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/%20article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158>>. Acesso em: 15 out. 2021.

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica**: a cultura como recurso estratégico. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11919/cultura-organizacional-em-organizacoes-publicas-no-brasil/i/pt-br>>. Acesso: 08 out. 2021.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **Voluntários**: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do terceiro setor. 2004. 255 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24052007-160054/pt-br.php>>. Acesso em: 13 out. 2021.

SANTOS, Érica Mendes dos. A Importância da cultura para as organizações. **Caderno de Administração**, São Paulo, v. 8, n.1, p. 19-37, jan./dez. 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/20226>>. Acesso em: 15 out. 2021

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/150140>>. Acesso em: 26 out. 2021.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão à luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, RS, v. 2, n. 1, p. 1-17, jun. 2012. Disponível em: <<http://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/123>>. Acesso em: 20 set. 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **Revista Reuna**, Belo Horizonte, MG, v. 18, n. 4, p. 5-20, dez. 2013. Disponível em: <<https://revistas.una.br/reuna/article/view/558>>. Acesso em: 23 set. 2021