

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO

MARIANA SILVA GOMES  
THAINÁ SILVA DE SOUZA

**O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NO CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

RECIFE

2021

MARIANA SILVA GOMES  
THAINÁ SILVA DE SOUZA

## **O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE

2021

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

G633i Gomes, Mariana Silva  
O impacto da motivação no clima organizacional / Mariana Silva  
Gomes, Thainá Silva de Souza. - Recife: O Autor, 2021.  
22 p.

Orientador(a): Esp. Emanuel Lima Xavier.

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

Inclui Referências.

1. Influência. 2. Organizacional. 3. Motivação. I. Souza, Thainá Silva  
de. II. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. III. Título.

CDU: 658

*Dedicamos esse trabalho a Deus, nossos  
pais, familiares e amigos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente quero agradecer à Deus, pela minha vida e todas as bençãos que ele tem concedido, agradecer à minha família que tem me apoiado e me fez ultrapassar todas as barreiras que enfrentei até aqui, ao meu esposo por sempre está comigo e me apoiar em tudo.

E por fim, agradecer a todos os professores, pela paciência, dedicação, ética e contribuição para que este trabalho fosse concluído.

Mariana Silva Gomes

Agradeço primeiramente a Deus por ter me proporcionado a conclusão de mais uma etapa da minha vida e por ter me dado sabedoria e forças para enfrentar todas as dificuldades. Para tudo tem um tempo determinado por Deus e sem a ajuda Dele nada seria possível.

Agradeço à minha mãe, Luciene Maria Silva De Souza, responsável maior por essa conquista em minha vida, por sempre acreditar em mim, por me ajudar em todos os momentos, e sempre me incentivar ao meu melhor e a nunca desistir, agradeço por todo amor dedicado.

Agradeço a meu pai, Edvaldo Oliveira de Souza, por acreditar no meu potencial, me incentivando a continuar. Por todo suporte durante a rotina corrida dessa fase em minha vida, agradeço por todo amor dedicado.

Nada nessa vida nada vem de graça, foram quatro anos repletos de muitas conquistas, amizades, companheirismo, onde fomos bombardeados por todas emoções possíveis. Dessa história esse é o último capítulo, e o encerro com toda alegria e satisfação do mundo.

Obrigada a todos que compartilharam comigo um pouco desses momentos até aqui.

Thainá Silva de Souza

*“O sucesso nasce do querer, da  
determinação e persistência em se chegar a  
um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo,  
quem busca e vence obstáculos, no mínimo  
fará coisas admiráveis.”*

*(José de Alencar)*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	09
<b>3 RESULTADOS</b> .....	10
<b>3.1 Clima Organizacional</b> .....	08
3.1.2 <i>Indicadores do clima organizacional</i> .....	13
3.1.3 <i>Cultura organizacional</i> .....	13
3.1.4 <i>Abordagem de esquema cognitivo</i> .....	14
3.1.5 <i>Abordagem de percepção compartilhada</i> .....	15
3.6.2 <i>Pesquisa de clima</i> .....	16
3.6.2 <i>Gestão de pessoas e motivação</i> .....	16
<b>3.2 Motivação</b> .....	17
3.2.1 <i>Satisfação no trabalho</i> .....	20
3.2.2 <i>Hierarquia de necessidades de Maslow</i> .....	21
3.2.3 <i>Teorias de MCGregor</i> .....	22
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	23
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	25

# O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Mariana Silva Gomes

Thainá Silva de Souza

Professor Orientador Emanuel Lima Xavier

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo mostrar a importância da motivação no clima organizacional das empresas. Como a motivação pode impactar de forma positiva no comportamento de seus funcionários. Assim foi utilizada uma pesquisa bibliográfica, onde analisamos conteúdos já existentes sobre este tema, em livros e artigos. As descobertas mais relevantes do estudo são os fatores positivos que determinam o clima, dentre eles a transparência organizacional, trabalho em equipe, reconhecimento e ainda ações afirmativas da influência do clima na motivação dos funcionários.

**Palavras-chave:** Influência; Organizacional; Motivação.

## 1 INTRODUÇÃO

Na vida pessoal ou profissional, manter se motivado é muito importante para a busca e conquista de resultados. Sendo assim, o tema motivação, suas origens e formas são cada vez mais alvo de estudos, gerando novas pesquisas, hipóteses, aplicações e debates sobre o assunto.

Mas afinal, a motivação já está presente dentro de cada um, bastando ser despertada ou é gerada por estímulos externos? Todos são motiváveis? Existe a automotivação? Essas são algumas das questões usuais que ainda despertam muito interesse.

No ambiente profissional, estar motivado para realizar atividades é fundamental, ainda mais quando atuamos em mercados competitivos e dinâmicos, onde a concorrência exige a contínua busca pela melhoria, renovação e superação de resultados. O sucesso organizacional não está somente na capacidade e qualidade das pessoas, mas principalmente na união delas para bons resultados. Mais do que trabalhar em grupo de forma organizada e motivada, é necessário para o sucesso de uma empresa.

O tema proposto pode contribuir na melhoria do funcionamento da organização, uma vez que, ao compreender o clima real da empresa e sua importância no fator motivacional dos seus funcionários, pode-se aprimorar o ambiente de trabalho, tornando-o produtivo e possibilitando bons resultados para a organização. Segundo



Chiavenato (2005, p. 52) “o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho”.

O tema ainda se justifica pela extensão na literatura, em que a importância do assunto é reconhecida, tanto em relação ao estudo da motivação quanto ao estudo do clima organizacional, estes abordados em diversas publicações científicas.

Embora os efeitos da insatisfação no trabalho não tenham ainda sido suficientemente identificado nas organizações, sabe-se que as principais influências negativas estão ligadas ao comprometimento da saúde física e mental dos empregados, estresses, faltas, baixa produtividade e desempenho no trabalho, inércia organizacional e dificuldade de implantação de programas de melhorias de qualidade e eficiência (BERGAMINI; CODA, 1997).

A pesquisa desenvolvida é de natureza descritiva e tem como técnica o levantamento bibliográfico. O objetivo geral do estudo consiste em pesquisar a influência da motivação no clima organizacional dos funcionários.

Este estudo teve como objetivo geral analisar o impacto da motivação no clima organizacional no ambiente interno e externo, em comparação com outras variáveis que influenciam diretamente a satisfação dos funcionários. Por fim os objetivos específicos foram: justificar, por meio de referências bibliográficas, a conceituação e a relação dessas duas variáveis e apresentar os elementos interligados a estes assuntos.;

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Para construção deste trabalho, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica em materiais didáticos como dissertações, livros, artigos, e entre outros materiais que puderam trazer base para o bom andamento do artigo científico.

De acordo com Marconi e Lakatos (2006): A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecerem dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho. Evitar duplicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações podendo orientar até as indagações (MARCONI E LAKATOS, 2006, p. 25).

Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

A pesquisa bibliográfica foi de extrema importância para obter aprofundamento no tema, pois trouxe conhecimentos em assuntos que até o momento da pesquisa não se apresentavam claros, especificamente, a motivação como ferramenta para a melhoria da produtividade dos funcionários. Quanto a sua natureza, a pesquisa foi do tipo aplicada, ou seja, terá interesse prático futuro.

### **3 RESULTADOS**

#### **3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Muito se fala em capital humano nas empresas, porém, nem sempre se analisa a real importância que o indivíduo possui nas organizações. As pessoas são a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento organizacional.

De acordo com Lacombe (2011) o clima organizacional reflete o grau de satisfação das pessoas no ambiente da empresa. Está relacionado a motivação, lealdade e a identificação com a organização, à participação entre as pessoas, ao interesse no trabalho, a facilidade das comunicações internas, ao envolvimento entre as pessoas, as emoções e sentimentos, a participação da equipe e entre outras variáveis que interfere direta ou indiretamente a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

Para Litwin (apud LUZ, 2005, p. 12), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”

Para Litwin (apud LUZ, 2005, p. 10) conceitua o clima organizacional como sendo “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

Para Barros e Melo (2016) as pessoas passam a maior parte de seu tempo no trabalho, e torna-se fundamental para o sucesso organizacional que estas pessoas estejam satisfeitas e motivadas. Se o clima interno não favorecer o desenvolvimento da satisfação dos colaboradores, haverá a desmotivação, influenciando negativamente o alcance dos objetivos organizacionais.

Quanto maior o clima interno da organização, maiores são as chances de se obter resultados positivos, menor é o desperdício, maior é o senso de colaboração e de trabalho em equipe, e conseqüentemente maior é o sucesso da empresa. Funcionários satisfeitos com a empresa atendem melhor seus clientes, e clientes satisfeitos significam maior rentabilidade para a empresa. Diante destes argumentos, e da possibilidade de melhoria da eficiência e eficácia da organização, torna-se necessário um estudo mais aprofundado do Clima Organizacional, pois o mesmo vai possibilitar à direção da empresa detectar procedimentos adotados e alguns problemas de relacionamento interno e hierárquicos que não são bem aceitos pelos seus colaboradores diretos, o que pode representar pontos de atrito e estrangulamento no processo organizacional da empresa, gerando aumento do turnover, reclamações trabalhistas, retrabalho, desperdícios, perda de clientes e outros prejuízos diversos.

Segundo Chiavenato (2005, p. 52), o termo clima organizacional se refere aos aspectos internos de uma organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa, ele pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização. O clima compõe a qualidade do ambiente da empresa, sendo percebido pelos colaboradores da organização e influenciando diretamente o comportamento dos mesmos. O autor ainda ressalta a influência do clima na motivação: O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas – quando positivas – tendem a aumentar a motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2005, p.).

Souza (apud GRAÇA, 1999, p. 9) diz que “o clima é uma resultante das variáveis culturais, assim entendida como a soma dos valores, costumes, tradições, e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular”. O autor acredita que, quando essas variáveis são alteradas, ocasionam alterações no clima, e isso é mais perceptível do que suas fontes causais.

Litwin e Stringer (apud GRAÇA, 1999, p. 10) identificaram sete variáveis-chave no clima organizacional, as quais definiram como suas dimensões: conformismo com a

estrutura da empresa; responsabilidade pessoal; padrões de desempenho; recompensas; clareza organizacional; liderança; apoio e calor humano.

O clima organizacional deve ser medido, sendo de extrema importância a sua avaliação. Luz (2005, p. 22) acredita que as organizações devem ouvir seus colaboradores por meio da área de Recursos Humanos, pois faz parte de sua missão proporcionar-lhes um clima organizacional favorável. Esse objetivo de tornar a mão de obra satisfeita ou “motivada” está contido na literatura técnica quanto ao cotidiano da Administração de Recursos Humanos. Logo, se “motivar” ou ao menos tornar satisfeitos os funcionários é parte da missão da gestão de pessoas, então ela deve diagnosticar, periodicamente, o clima da empresa com o objetivo de saber se está de fato cumprindo sua missão:

A Administração de Recursos Humanos ou do Ativo Humano, como querem alguns, busca, entre outros objetivos, alcançar a satisfação e a “motivação” dos colaboradores da organização. Ela deve procurar o pleno aproveitamento desses recursos, dispondo-os para que ofereçam um maior rendimento organizacional, expresso em termos de efetividade e produtividade, com o melhor nível de realização individual, expresso em termos de satisfação pessoal e geral. Para isso, ela precisa diagnosticar, periodicamente o clima organizacional, com o objetivo de saber se a parte mais nobre de sua missão está sendo atingida (GRAÇA, 1999, p. 23).

Para Graça (1999), quando o administrador compreende o conceito de clima organizacional, pode manejar a motivação de seus colaboradores, aumentando a eficiência de sua equipe de colaboradores.

Luz (2005) relata que podemos encontrar pelo menos três palavras-chave relacionadas ao conceito de clima organizacional: satisfação (dos funcionários), percepção (dos funcionários) e cultura (da organização). O clima organizacional é, de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor, o reflexo dos efeitos dessa cultura, na organização como um todo.

Luz (1995) afirma ainda que o “clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)”.

### **3.1.2 INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Conforme Luz (2005), embora o clima seja de fato abstrato, ele se materializa nas empresas sinalizando sobre a sua real qualidade por meio de alguns indicadores:

Turnover: conhecido como a rotatividade de pessoal, quando elevado, demonstra falta de comprometimento por parte dos colaboradores e pode ser um sinal de que a empresa não satisfaz adequadamente os funcionários;

Absenteísmo: faltas frequentes dos colaboradores pode também ser ocasionado por insatisfação com o ambiente de trabalho;

Avaliação de desempenho: o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, de sua apatia em relação à empresa, ou até mesmo por problemas pessoais. Ressalta-se a importância dos gestores em ouvir seus colaboradores;

Greves: embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, a adesão por parte dos colaboradores revela uma reação ao seu descontentamento com a empresa;

Conflitos interpessoais e interdepartamentais: essa é a forma mais aparente do clima de uma organização, a intensidade dos conflitos é o que vai determinar, muitas vezes, se o clima é tenso ou agradável;

Desperdício de material: forma velada do trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito;

Queixas no serviço médico: alguns colaboradores fazem uso dos consultórios médicos das empresas para fazer reclamações sobre suas angústias em relação ao trabalho, como: sobrecarga, humilhações, constrangimentos, exposição a situações vexatórias, discriminações etc. Muitos desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças e influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados.

### **3.1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional tende a ser compartilhada por todos ou pela maioria dos membros de algum grupo social, sendo essa algo que os membros mais velhos, geralmente, tentam transmitir aos membros mais jovens do grupo. A cultura organizacional “molda” o comportamento bem como as estruturas e percepções do “mundo”, sendo essa, muitas vezes, estudada e compreendida em nível nacional

(FERREIRA, 2013). Outros estudos indicam, ainda, que a esta inclui valores profundamente arraigados, crenças, premissas, símbolos, heróis e rituais, podendo essa ser focada no nível organizacional.

Ferreira (2013) salienta que a principal distinção entre cultura organizacional e nacional é que na cultura organizacional as pessoas podem optar por participar ou não de um local de trabalho, mas na cultura nacional tal escolha inexiste, uma vez que nascido em referido local a esse está inserido automaticamente (SANTOS *et al*, 2013).

Assim, de modo geral, o clima organizacional é definido segundo padrões recorrentes de comportamento, atitudes e sentimentos que caracterizam a vida na organização, enquanto a cultura organizacional concede profundidade e estabilidade ao clima dela.

Santos *et al* (2013) indicam que embora o clima e cultura organizacional estejam relacionados, o clima é mais fácil de se avaliar e mudar do que a cultura. Sob tal foco é pertinente destacar que existem duas grandes dificuldades em se dimensionar o clima organizacional, sendo: (1) como definir o clima e (2) como medi-lo de modo eficaz em diferentes níveis de análise. Além disso, existem várias abordagens para o conceito de clima, sendo que esses dois, em particular, receberam patrocínio substancial de diversas organizações em todo o mundo: (1) a abordagem cognitiva de esquema de abordagem, (2) a abordagem perceptiva da abordagem compartilhada e (3) Pesquisa de clima organizacional, os quais, direta ou indiretamente, seguem ligados à Gestão de Pessoas (LUCK, 2010; MARINS; MUSSAK, 2015).

#### **3.1.4 ABORDAGEM DE ESQUEMA COGNITIVO**

As representações cognitivas de objetos sociais são referidas como esquemas, os quais são estruturas mentais que representam algum aspecto do mundo. Elas são organizadas na memória a partir de uma rede associativa. Nas quais, esquemas semelhantes estão agrupados juntos. Quando um esquema particular é ativado, esquemas relacionados podem ser ativados também. A ativação de um esquema também pode aumentar a acessibilidade de esquemas relacionados na rede associativa. Pode-se afirmar, também, que quando um esquema é mais acessível ele pode ser rapidamente ativado e utilizado em uma situação particular.

Quando os esquemas relacionados são ativados, inferências além da informação dada em uma situação social particular podem influenciar o pensamento e o comportamento social, independentemente de serem precisas ou não. Por último, quando um esquema é ativado, uma pessoa pode ou não estar ciente disso (FERREIRA, 2013). É interessante destacar que quanto maior for a relevância de um objeto, maior será a acessibilidade a esquemas para ele. Por exemplo, se existe um homem junto a um grupo de sete mulheres, os esquemas de gênero para o sexo feminino podem ser mais acessíveis, influenciando o pensamento do grupo bem como o comportamento desse em prol de membros femininos.

### **3.1.5 ABORDAGEM PERCEPÇÃO COMPARTILHADA**

Alguns pesquisadores têm buscado o modelo de percepção compartilhada de clima organizacional. Esse modelo identifica as variáveis que moderam a capacidade da organização para mobilizar sua força de trabalho a fim de alcançar os objetivos de negócio e assim maximizar seu desempenho (FERREIRA, 2013). Um dos principais utilizadores deste modelo são os departamentos do Governo Australiano, que o utilizam a fim de gerar levantamento do pessoal, identificar e medir aspectos de um local de trabalho no que refere ao: estresse, moral, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), bem-estar, engajamento dos funcionários, absenteísmo, volume de negócios e desempenho (SANTOS; NEIVA; ANDRADE-MELO, 2013).

Enquanto uma organização e seus líderes não podem remover os estressores na vida cotidiana de seus colaboradores, estudos acerca do Clima Organizacional podem identificar uma série de comportamentos destes que geram impactos significativos sobre a satisfação, stress e moral de seus liderados, gerando bons resultados para a organização. Por exemplo, com pesquisas de clima organizacional um empregador pode descobrir que o comportamento de seus gestores acarreta a melhora da QVT de seus colaboradores, os quais, por sua vez, geram melhores resultados a organização (RUEDA; SANTOS; LIMA, 2012; TADEUCCI, 2009; BERGAMINI, 2013).

### **3.1.6 PESQUISAS DE CLIMA**

Teorias Cognitivas, Neuropsicológicas e de Inteligência Emocional fornecem fundamentação científica adicional para indicar meios para que líderes melhorem o stress e a moral no local de trabalho, a fim de maximizar o desempenho geral de todos. Essas teorias podem ser vislumbradas por meio da aplicação de pesquisas sobre o clima organizacional, uma vez que essas acabam por fornecer provas concretas que podem ser utilizadas para gerar ações certas no público desejado (GASPARETTO, 2015). Sob tal temática é pertinente enfatizar que o levantamento do clima organizacional permite que os impactos bem como as estratégias escolhidas possam ser avaliadas de modo a criar retorno sobre o investimento. Nos últimos anos, estudos têm proposto análises sobre o clima organizacional e o bom desempenho dos trabalhadores em face de uma maior motivação, tendo esse sido indicado por muitos autores como sendo um novo “norte” à gestão de pessoa no século XXI.

### **3.1.7 GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO**

Ao longo da história, todos os esforços das organizações estavam voltados para a maximização dos resultados, claramente definidos como lucros. A prioridade de qualquer esforço, nesse sentido era bastante relevante, já que o foco estava em apenas lucrar. Porém com o surgimento das Teorias das Relações Humanas, o foco foi redirecionado, passando o homem a ser entendido como uma força de trabalho que viabilizava condições para o alcance desse objetivo (FERNANDES; ROMANO; CATAI, 2011). Essa ideia contrastava com o conceito do “homem econômico”, no qual trabalhava apenas pelo dinheiro que o trabalho proporciona. Em meio a tudo isso, descobriu-se questões relativas aos aspectos emocionais e psicológicos dos trabalhadores, e, assim, passou-se a pensar de que forma poderiam ser convergidos para o alcance de bons resultados quando explorados esses aspectos (CHIAVENATO, 2014).

Essa conversão teve origem com a teoria das Relações Humanas que não só modificou o cenário da época, como incutiu uma nova forma de ver o trabalhador, antes, visto apenas como um autômato do processo produtivo, e, depois, passou a ser abordado como parte que compunha a organização e, na sua falta, essa não existiria. Atualmente, essa ideia evoluiu, e, cada vez mais o esforço da



Administração dos Recursos Humanos preza pela ideia de que o indivíduo seja feliz e que a felicidade o transforme em um ser com conhecimento capaz de converter seu conhecimento individual em conhecimento grupal, e, por fim, em conhecimento organizacional (SPILLER; PLÁ, 2011). Essa teoria passou a ser mais estratégica dentro das organizações, sobretudo com a utilização de ferramentas como a avaliação de desempenho e a meritocracia, por exemplo, que se fazem úteis para acompanhar o desenvolvimento do colaborador.

A falta dessa ferramenta, no entanto, pode afetar a sustentação do crescimento de uma organização, e, também, a gestão do capital humano, numa perspectiva temporal de longo prazo. Deve-se enfatizar, ainda, que é um fator crítico para o êxito empresarial, sobretudo em relação à disposição de fundos a custos competitivos, de tecnologia avançada e clientes satisfeitos (BARRETO; CRESCITELLI, 2013). A avaliação de desempenho é uma atividade essencial à gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a motivação e progressão na carreira dos funcionários.

A meritocracia é a forma de atuação baseada no mérito, e, assim, as posições hierárquicas são conquistadas com base no merecimento e na competência. Ela é um dos fatores que garante o crescimento constante e o lucro progressivo de uma empresa. Isto significa que as pessoas realmente fazem a diferença no negócio e, portanto, valorizá-las e mantê-las na organização é um fator fundamental (COSTA, 2014). Portanto, verifica-se que uma gestão de pessoas pode tornar os objetivos da organização mais realizáveis, pois o colaborar, integrado a organização, acarreta um rendimento superior.

### **3.2 MOTIVAÇÃO**

A motivação é estudada como sendo um dos temas centrais da questão comportamental, pois é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, o comportamento de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização (ROBBINS, 2011). Segundo alguns estudos a “falta de motivação” preocupa os profissionais de recursos humanos assim como os proprietários e gerentes. As empresas enfrentam essa situação com uma constância diária, e, nem sempre, o melhor caminho é substituir um ou outro funcionário, pois o problema poderá voltar a se repetir (FERREIRA, 2013). O termo

motivação detém diversos empregos, dentre os quais podemos citar a motivação para trabalhar, praticar um esporte, viajar, e, até mesmo, para ficar ocioso. Ela indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for.

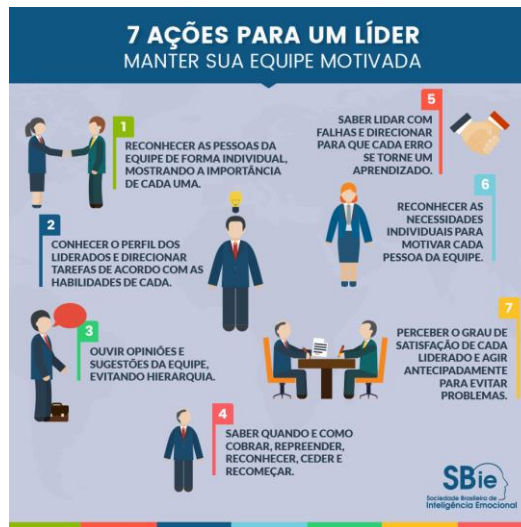
A motivação é considerada a energia propulsora do comportamento humano, a qual possui três propriedades: (1) Direção: o objetivo do comportamento motivado ou direção que a motivação leva o comportamento; (2) Intensidade: magnitude da motivação e (3) Permanência: duração da motivação (MAXIMIANO, 2012).

Na administração pessoal, a motivação é sinônimo de colaboradores que demonstram alto empenho com a tarefa a ser realizada, entretanto, esta pode ocorrer em sentido contrário ao que se deseja, como: desídia, quebra de sigilo, furto ou roubos de mercadorias, dentre outros problemas. Trata-se de desafios difíceis, mas não impossíveis de se enfrentar, pois não há nenhum obstáculo invencível para a tarefa de harmonizar a motivação de cada um com o funcionamento da empresa (DUTRA, 2016).

Portanto, a motivação precisa apresentar uma dimensão de persistência, na qual deverá medir por quanto tempo o esforço empregado consegue ser mantido. Para os colaboradores motivados, focar na realização de suas tarefas e nos objetivos que precisam ser atingidos são as cobranças mais frequentes, porém as organizações devem facilitar o alcance de tais metas a fim de conseguir extrair o máximo empenho de seus colaboradores (FERNANDES; ROMANO; CATAI, 2011).

Existem diversas teorias acerca de motivação, estas com enfoques básicos semelhantes como, por exemplo, a teoria da Maturidade e da Imaturidade, a da Disciplina, de Chris Argyris e a da Motivação e Higiene, de Frederick Herzberg. Nos últimos anos, as teorias mais empregadas no segmento organizacional com foco na motivação dos colaboradores tem sido as de Maslow, as teorias X e Y, de McGregor e a teoria Z, de Ouchi, as quais, no decorrer do estudo, serão mais aprofundadas.

Figura 1: 7 Ações para um líder



fonte: sociedade brasileira de inteligência emocional, 2016.

Segundo Chiavenato (2005, p. 215), “a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas”. Chiavenato acredita que a motivação é uma função gerencial.

Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e extrínseca deve se complementar por meio do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas ao acaso, simplesmente à mercê dos acontecimentos. Elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas. O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional (CHIAVENATO, 2005, p. 215).

De acordo com Graça (1999), “a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são, às vezes, definidos como necessidades, desejos ou impulsos, no interior do indivíduo, os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes”. Para Gil (2014, p. 202) “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”.

Conforme Vergara (2011, p. 42), a motivação é uma força, uma energia que impulsiona os indivíduos na direção de algo, sendo absolutamente intrínseca,

nascendo de nossas necessidades interiores. A autora discorre sobre a automotivação:

Porque a motivação é intrínseca, quando autores de determinados best-sellers falam em automotivação, estão cometendo um pleonasma, uma redundância, um equívoco. A palavrinha auto está sobrando. Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo os que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. “Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora” (VERGARA, 2011, p. 421).

### **3.2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

O mundo do trabalho tem passado por profundas transformações. Temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações. Tais transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudança de conceitos, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade.

Estas mudanças exigem das empresas o desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho. Sendo assim, avaliar o clima organizacional é um fator importante, visto que para se chegar a um bom desempenho os funcionários devem estar envolvidos.

Para Herzberg (2000) satisfação no trabalho é considerada como um fator complicado e de difícil definição, tendo como parte dessa dificuldade seu estado abstrato em que a satisfação com uma situação pode alterar de indivíduo para indivíduo, de situação para situação e de tempo em tempo para uma mesma pessoa, estando submetida as influências de forças internas e externas do ambiente de trabalho imediato.

Contudo, à organização que presa o bem-estar de seus colaboradores está coerentemente traçando o melhor caminho para o sucesso, otimizando o ambiente de trabalho, tornando-o produtivo e possibilitando resultados efetivos para a empresa.

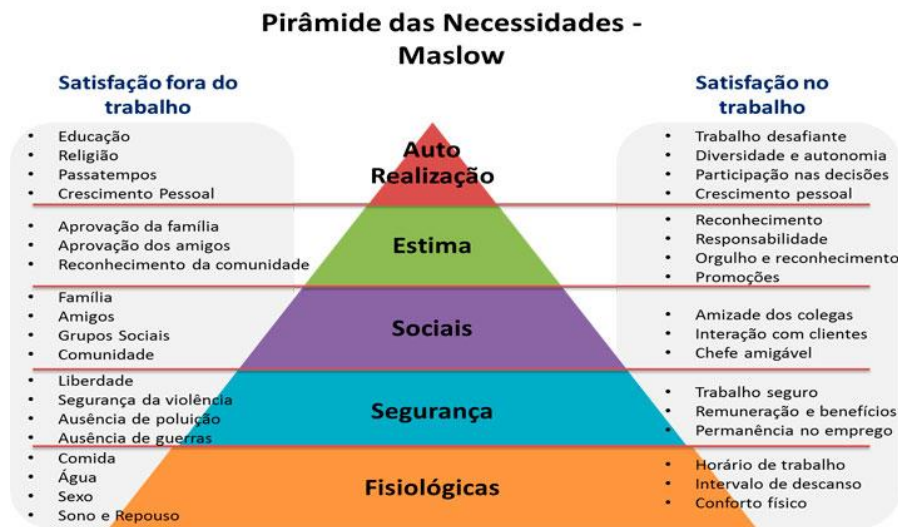
### 3.2.2 HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW

A observação de que pouco ou nenhum empenho em buscar reconhecimento pessoal ou *status* existe quando as necessidades básicas individuais estão satisfeitas e nenhuma necessidade “especial” lhe é ofertada. Isto foi o que levou Maslow a questionar como motivar os indivíduos a fazer mais e melhor, tendo esse uma visão diferenciada. Em tal análise, Maslow descobriu que não só a base financeira motiva os indivíduos, seguindo uma hierarquia própria e pessoal de necessidades e valores, as quais podem ser:

1. Necessidades fisiológicas: constituem a sobrevivência do indivíduo;
2. Necessidades de segurança: compreende a busca pela segurança contra ameaças ou privação, a fuga e o perigo;
3. Necessidades sociais: incluem a precisão de associação, participação, aceitação por parte dos companheiros, troca, amizade, afeto e amor;
4. Necessidades de estima: envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, prestígio e consideração, além do desejo de força, de adequação e confiança perante o mundo, independência e autonomia e;
5. Necessidades de autorrealização: fazem com que cada pessoa possa desenvolver o seu próprio potencial, isto é, o auto desenvolvimento contínuo (RIZZO, 2007).

Maslow dita que para motivar os indivíduos é vital compreender qual é a sua hierarquia de necessidades, entendendo, assim, como se “molda” sua escala própria de valores, sendo que, ao conhecê-la, pode-se ofertar o que lhe falta, o que, automaticamente, o motiva a alcançar maiores e melhores resultados pessoais e profissionais, a fim de alcançar as necessidades ora ofertadas (TESTA, 2008; KAMIA, 2014). Para Kamia (2014), na atualidade, a teoria das necessidades de Maslow ainda é reconhecida como sendo uma das mais importantes teorias motivacionais do mundo corporativo moderno.

Figura 2: Pirâmide das Necessidades de Maslow



fonte: power doctor, abril 2020.

A Pirâmide de Maslow não é bem apenas uma representação gráfica. Ela é resultado das duas principais obras de Abraham Harold Maslow, psicólogo norte-americano de formação humanista que se dedicou a entender o comportamento humano.

### 3.2.3 TEORIAS DE MCGREGOR

A teoria x e y são estudadas em diversos cursos de gestão, a coleta dos dados para desenvolvimento desse estudo ocorreu aos acadêmicos que tomaram o poste de presidentes, cargos de liderança.

McGregor acreditava que as ações de cada gestor são demandadas pela visão que tem da natureza humana. Um gestor da Teoria X irá tentar exercer um controle mais rígido por meio da supervisão cerrada, exigirá obediência as regras e ameaçará com punições. Um gestor da Teoria Y irá criar um ambiente no qual o esforço será reconhecido, recompensado e irá elogiar frequentemente o pessoal.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Todas as empresas querem funcionários mais engajados com o trabalho, que executam com mais rapidez suas tarefas e realizam entregas cada vez mais qualificadas. Conseguir isso, porém, não é uma tarefa tão simples. Passa pelo convívio diário, por planejamento de longo prazo e por políticas para promover o bem-estar do trabalhador. O sentimento de pertencimento é um dos maiores motivadores dos trabalhadores

Definir se um trabalhador está motivado é uma tarefa bastante complexa, pois as necessidades e anseios variam de pessoa para pessoa. Esta análise passa por processos bastante subjetivos

Satisfação no trabalho é a atitude do colaborador com relação às suas tarefas profissionais. No geral, estar satisfeito com o trabalho é enxergar-se como capaz de cumprir sua função e, principalmente, ver que ela tem um propósito, reconhecendo o trabalho como essencial para a empresa. Por isso, as empresas precisam se preocupar com essa integração. É preciso fazer com que as pessoas se sintam parte da companhia e das equipes de trabalho.

A preocupação em se tornar desnecessário, a sensação de impotência devido a mudanças no local de trabalho e incerteza sobre a manutenção ou não de certos cargos podem afetar o desempenho e a satisfação do trabalhador.

Uma boa política de comunicação interna, aliada a outras políticas de valorização de pessoas auxilia em muito as empresas que buscam manter uma boa gestão do Clima Organizacional.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil de Jesus S. P.; LEHFELD, Neide Aparecida de S. Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARROS, P. L; MELO, J. A. M. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do Distrito Federal. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 1-15, jul. /dez. 2016.

CERVO, Amado L. et al. Metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GARCIA, Elisandra Manuela T. Motivação e clima organizacional: o caso do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo. 2011. 85 f. Monografia (Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo) – Universidade de Cabo Verde, Calheta, 2011.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERNANDES, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: LTC, 2013.

FERNANDES, L. H.; ROMANO, C. A.; CATAI, R. E. O endomarketing como fator de qualidade na gestão da construção civil – contribuição para uma base teórica. In: **VII congresso nacional de excelência em gestão**, 2011.

FERREIRA, P. I. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida No Trabalho**. São Paulo: LTC, 2013.



FREITAS, C. M. F. **Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM**. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) – Universidade da Madeira, Funchal, 2006.

GASPARETTO, L. E. **Pesquisa de clima organizacional**. 3ª. ed. São Paulo: Scortecci, 2015.

KAMIA, M. **Motivação sem truques**. São Paulo: Atlas, 2009.

LUCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. São Paulo: Luck, 2010.

MADRUGA, R. P. et al. **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. 4ª. ed. São Paulo: FGV, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARINS, L.; MUSSAK, E. **Motivação: do querer ao fazer**. São Paulo: Papirus, 2015.

PINK, D. **Motivação 3.0**. São Paulo: Elsevier, 2010.