

## MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

Marcelly Facco\*  
Davi Rangel de Almeida\*  
Geovane Augusto\*  
Simone Barbosa\*  
Cristiano das Neves Bodart<sup>2</sup>

### RESUMO

No mercado atual, onde a competição entre produtos nacionais e produtos Asiático é desigual, as empresas tem buscado colaboradores e não somente empregados. Nesse contexto, o poder de criação e de inovação é fundamental para sobreviver no mercado. A motivação pode ser um diferencial importante e crucial para o desenvolvimento profissional e empresarial. Um clima organizacional satisfatório para o colaborador tende a proporcionar grandes ganhos para a organização e para o próprio profissional, uma vez que o ser humano motivado é capaz de grandes realizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima Organizacional; Motivação; Satisfação; Trabalho

### 1 INTRODUÇÃO

Segundo Lima e Albano (2002 p.33), antes de explorar o tema clima organizacional torna-se fundamental conceituar o termo “organização”, a qual, grosso modo, é um sistema em que pessoas cooperam entre si de forma coordenada. Toda via as organizações são formadas por indivíduos que possuem experiências e vivências diferentes uns dos outros, sujeito a influências constantes seja uma das outras ou do ambiente em que estão inseridos, e de igual forma o ambiente também sofre influência das pessoas tornando assim as organizações um organismo vivo.

---

\* Graduandos em Administração pela Faculdade Novo Milênio/ES.

<sup>2</sup> Doutorando em Sociologia/USP, professor da Faculdade Novo Milênio e orientador do presente trabalho.

Objetiva-se neste artigo verificar se o clima organizacional influencia no comportamento motivacional dos colaboradores de empresas públicas e privadas. Para tanto foi usado, como metodologia, a revisão de literatura associada a uma averiguação via questionários aplicados a pessoas que estão no mercado de trabalho a mais de um ano e a menos de quinze, com idade que varia entre 20 e 51 anos. Tal entrevista foi realizada em local fora do ambiente de trabalho a fim de evitar possíveis constrangimentos. O entrevistado pode responder o questionário livremente retirando dúvidas, quando necessário.

O artigo está dividido em cinco seções. A primeira seção é esta presente introdução. Na segunda parte realizou-se a breve definição do conceito de clima organizacional. Em seguida apresentou-se o tema motivação na visão de vários autores, na quarta seção foram abordado os resultados das entrevistas. Na quinta, e ultima seção, foram realizadas algumas considerações finais.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para Chiavenato (2004, p.147) clima organizacional pode ser entendido como o ambiente tanto psicológico como social de uma organização. Através do clima organizacional o colaborado se orienta em sua conduta no meio empresarial.

O conceito de clima organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento. O ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos. (Chiavenato, 2004, p.539)

Podemos definir clima organizacional como todo o ambiente que envolve a organização. O clima organizacional é fator determinante no quadro motivacional dos colaboradores. Havendo um clima organizacional motivador certamente haverá respostas positivas por parte dos colaboradores, materializando-se no

resultado da produção. Por outro lado, se o clima que impera e o da repetição possivelmente haverá um quadro lamentável de frustração e desmotivação materializando-se em danos graves a empresa.

Para compreender o clima organizacional torna-se necessário entender o conceito de cultura organizacional. O conceito de cultura organizacional está intimamente ligado ao conceito de cultura, porém em uma escala micro e delimitada por um ambiente empresarial. Nesse sentido, a cultura organizacional estaria relacionada ao conjunto de valores, crenças, hábitos, costumes existentes no ambiente empresarial, onde, por influencia de seu corpo de funcionários, estaria em constante transformação, ao mesmo tempo que estaria transformando os indivíduos envolvidos nesse ambiente. Grosso modo, seria tudo que envolve uma empresa, desde os seus valores até seus objetivos (LIMA; ALBANO, 2002, p. 33). Tal cultura, sendo fruto das relações humanas no ambiente empresarial, sofrer mudanças no decorrer do tempo. A transformação da cultura organizacional é produto das interações que ocorre entre os colaboradores. Ao mesmo tempo que o colaborador influencia a cultura organizacional esta exerce influência sobre ele.

Para compreender a constituição de uma cultura organizacional deve-se levar em conta vários fatores, como por exemplo: o perfil de seus colaboradores, do líder, a filosofia da empresa, etc. A cultura da organização não é constituída de um dia para o outro, pelo contrario, é uma constante construção.

Existe na cultura organizacional a parte visível (aquelas que conseguimos perceber de forma empírica), como por exemplo, a forma com que os funcionários se portam, se vestem, falam, etc. Existe também a parte não visível. Esta pode ser exemplificada pelos valores, costumes e crenças da empresa. Certamente esta parte da cultura organizacional é a mais difícil de sofrer alterações. A somatória dos elementos da cultura organizacional (visível e não visível), resulta no que chamamos de clima organizacional.

O clima organizacional influencia, seja direta ou indiretamente, no comportamento dos colaboradores. Desta forma, se o clima organizacional for favorável a motivação dos colaboradores, estes tenderão a trabalhar com maior qualidade, elevando o nível de desempenho da empresa.

Uma empresa que valoriza seus colaboradores acaba motivando seus colaboradores. Nessas condições o funcionário percebe que há uma reciprocidade entre empresa e colaboradores, ampliando seu interesse em apresentar um bom desempenho. Tal motivação propicia condições de desenvolvimento de uma sinergia que motivará a organizações investirem nos seus colaboradores e os colaboradores nas organizações em que atuam.

O clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos de uma empresa, maximizando o desempenho e satisfação do trabalho.

O clima organizacional, desta forma, pode:

- Afetar positivamente ou negativamente o comportamento das pessoas;
- Ser construído e reconstruído;
- Atrair ou repelir novos talentos para a empresa;
- É mais perceptível que as fontes que o originou.

Para Maximiano (2000) clima organizacional seria,

... O produto dos sentimentos individuais e grupais em relação á realidade percebida chama-se clima organizacional. O clima é formado pelos sentimentos que se as pessoas partilham a respeito das organizações e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho (MAXIMIANO, 2000, p.260)

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta usada para medir a percepção dos colaboradores em relação à organização. Através desse tipo de pesquisa o colaborador consegue refletir e, até mesmo, conhecer as suas características, bem como os aspectos da organização em que atua. A responsabilidade do clima da organização é de todos, do nível estratégico ao operacional. As organizações devem fazer com que os trabalhadores sintam satisfação e realização para alcançar produtividade, qualidade nos produtos e serviços por eles ofertados. (TAGLIOCOLO; ARAÚJO, 2011, p.1).

O clima organizacional gera satisfação ou insatisfação ao trabalhador influenciando-o em suas atitudes. Um clima organizacional satisfatório será mais propício a inovação, criação e fará o trabalhador sentir-se cada vez mais integrante, participante da empresa e não uma peça de reposição no ambiente organizacional.

### **3 MOTIVAÇÃO**

Motivação é algo interno do indivíduo que o leva a exercer o nível mais elevado de esforço, para atingir objetivos nas mais variadas áreas do ser humano, e que traga a satisfação de suas necessidades.

... Motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientado para algum tipo de desempenho (assim como, de forma geral, todo comportamento) sempre é motivada. A motivação pode produzir o desempenho positivo ou negativo (MAXIMIANO, 2000, p.347).

A motivação é algo fundamental para que exista um bom ambiente organizacional, aumento de produtividade, inovação e qualidade. O colaborador deve ser motivado, uma vez que é ele que torna possível o desenvolvimento empresarial. Sem o colaborador não há avanços, crescimento e nem melhor desempenho, afinal, é o colaborador, através de sua criatividade, poder de realização e ideias que torna a organização funcional (TAGLIOCOLO; ARAÚJO, 2011, p. 4).

...O comportamento humano é motivado. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Daí o conceito de ciclo motivacional: o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico de forças psicológicas, segundo Lewin. (Chiavenato, 2004, p.119).

A motivação é o que estimula uma pessoa a agir a sair do seu estágio de conforto e procurar vencer novas barreiras, criando uma nova necessidade de realização. O ser humano necessita de estímulos para que venha e se dedicar a conquistar algo. Ao conquistar tende a voltar para o estágio de conforto, precisando novamente de motivação.

As realizações de uma motivação podem ser totalmente alcançadas quando o indivíduo chega à satisfação total e alcança o seu objetivo, se sentindo realizado e pronto para outras motivações e novos desafios. Porém, podem ocorrer casos em que a busca de motivação é totalmente frustrada, podendo ocasionar desequilíbrio.

...Além da satisfação ou frustração da necessidade, o ciclo motivacional pode ter uma terceira solução: a compensação ou transferência. A compensação (ou transferência) ocorre quando o indivíduo tenta satisfazer uma necessidade impossível de ser satisfeita, através da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva. (CHIAVENATO, 2004; p.119)

O fato de não ser atendidas as expectativas em relação aos objetivos propostos, pode, igualmente, velar o indivíduo a continuar sua busca pela realização. A necessidade de se preencher o vazio criado pelo insucesso pode levar algumas mudanças radicais no comportamento da pessoa, podendo ser visto como uma oportunidade compensatória de avaliar melhor suas reais prioridades de conquista ou criar novas estratégias em busca da realização. É importante destacar que é fator condicional o grau de comprometimento que cada pessoa emprega para atingir sua busca de realização.

...A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. A Administração Científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas. (CHIAVENATO, 2004, p.116)

Na maioria das vezes somos condicionados a tomar algumas atitudes que nos leva à conclusão de que condicionados ao sistema capitalista. As conquistas de um modo geral vêm sempre atreladas ao fator econômico. Esse comportamento é motivado por uma “necessidade criada” que necessitamos inferir alguns princípios morais e éticos.

De acordo com Chiavenato (2004, p.120) ao estudar a motivação no ambiente organizacional, busca-se compreender as atitudes dos colaboradores. Para esse mesmo autor (2004, p. 68), além das preocupações em maximizar o tempo e movimento e os incentivos financeiros (como acreditava os seguidores de Taylor), o descanso, a valorização pessoal, os relacionamentos no local de trabalho são incentivos importantes na motivação dos funcionários. Conforme Chiavenato (2003; p. 108) “O ser humano é motivado pela necessidade de “estar junto”, de ‘ser reconhecido’, de receber adequada comunicação.”

#### **4 ESTUDO DE CASO: teoria e prática**

Com o propósito de verificar se o clima organizacional influencia no comportamento motivacional dos colaboradores foi elaborado um questionário e entrevistada vinte pessoas que estão inseridas no mercado de trabalho. Tais entrevistados possuem de um a quinze anos de experiência profissional, atuam tanto em empresa pública (Receita Federal do Brasil), como privada, a saber: Vale S. A, Realma Manutenção e Serviços LTDA, Escola de 1ª Grau José Bonifácio LTDA, Comercial Gaivota LTDA. Tais empresas estão localizadas no estado do Espírito Santo - Brasil, nas cidades de Vitória e Vila Velha. A empresa Vale S. A tem sede na cidade do Rio de Janeiro – RJ. Com mais de cento e vinte e seis (06) mil funcionários diretos e cinquenta (50) mil indiretos entre técnicos, engenheiros, administradores e muitos outros profissionais, atua nos cinco continentes e seus maiores clientes são China e Estados Unidos. É líder no mercado de minério de ferro e pelotas, e segunda maior produtora de níquel. A escola 1ª Grau José Bonifácio está localizada na cidade de Vila Velha – ES atua

na área da educação, conta com mais de trinta e dois colaboradores próprios são eles pedagogos, auxiliares de serviços gerais, estagiários de ensino superior entre outros, fornece serviços educacionais do maternal ao ensino médio. A empresa Comercial Gaivotas está situada também na cidade de Vila Velha – ES opera na área do comércio, conta no seu quadro de funcionários cento e cinquenta e nove colaboradores, que possuem no mínimo ensino médio completo.

Este questionário é dividido em duas partes sendo elas pré-questionário e questionário, no pré-questionário são realizadas quatro perguntas.

- Nome da empresa em que trabalha?
- Qual é o ramo de atividade?
- Há quanto tempo trabalha nesta empresa?
- Você se sente motivado?

O questionário é formado por cinco perguntas. Foi solicitado ao entrevistado que responda se ele está satisfeito ou insatisfeito, sempre garantindo que o entrevistado o responda de forma livre.

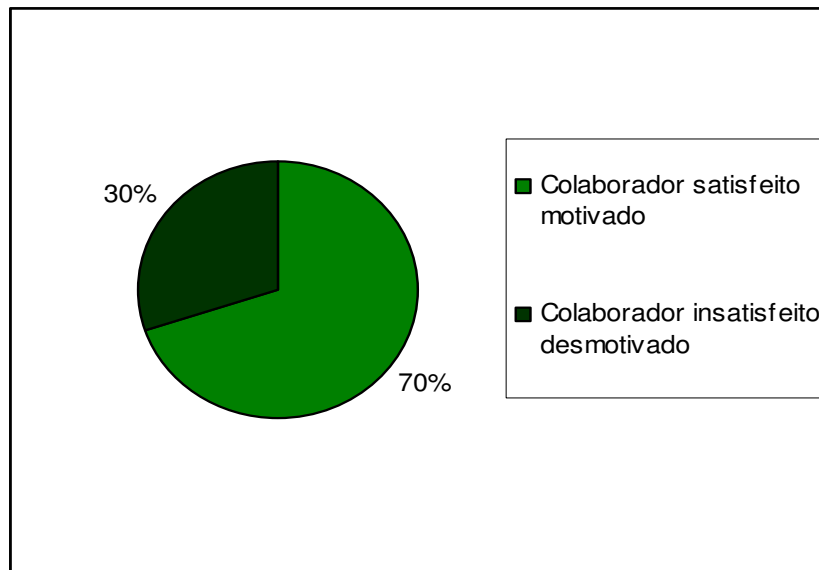
- Ritmo de trabalho. Satisfatório ou insatisfatório?
- Colaboração da equipe em relação ao chefe. Satisfatório ou insatisfatório?
- Interesses dos colegas pelo desempenho da empresa. Satisfatório ou insatisfatório?
- Planos de carreira. Satisfatório ou insatisfatório?
- Pontualidade no pagamento dos salários. Satisfatório ou insatisfatório?

Este questionário propõe-se a identificar se o clima organizacional é satisfatório ou insatisfatório na visão do entrevistado, e foi perguntado se o entrevistado se sente motivado em seu local de trabalho.

Abaixo serão descritos e interpretados os dados obtidos na referida pesquisa.

Quando questionados sobre o ritmo de trabalho dos vinte entrevistados, quatorze pessoas respondeu que adequado o ritmo de trabalho e com isso se encontram motivados. E seis responderam que estão insatisfeitos com a demanda de tarefas e se tornaram pessoas desmotivadas (figura 1).



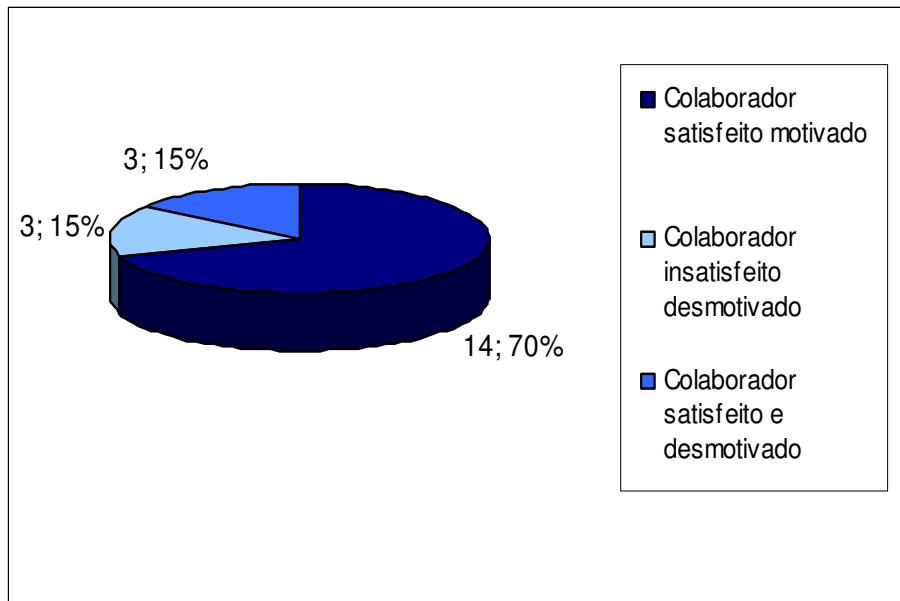


**Figura 1 – Ritmo de Trabalho e motivação.**

Como podemos observar na figura 1, setenta por cento (70%) dos entrevistados estão satisfeitos e motivados, pois, acham o ritmo de trabalho adequado.

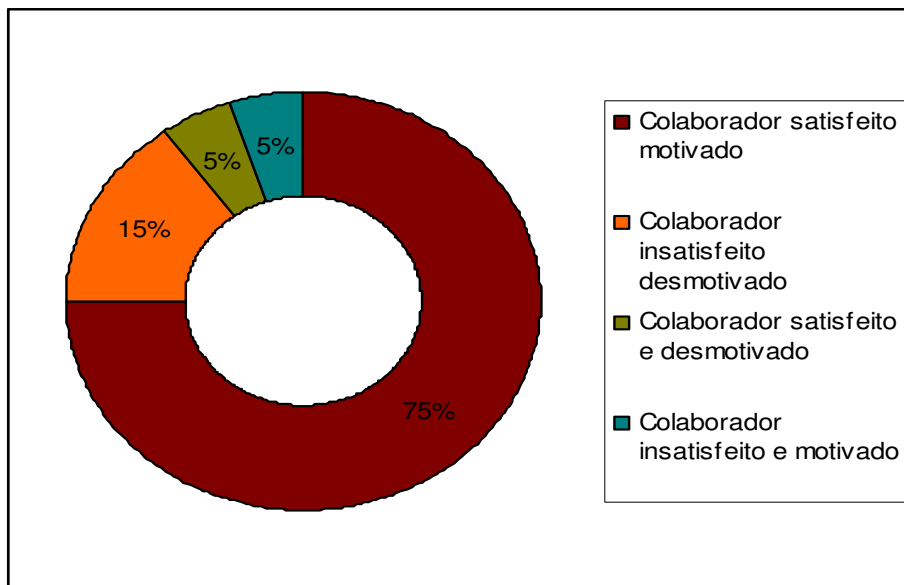
Com isso observamos que o clima organizacional em que não há pressão e ritmo muito acelerado de atividades durante o dia, torna-se satisfatório para os funcionários. É fundamental que as lideranças estejam atentas para que trabalhador não tenha excesso de tarefas, pois, cria no trabalhador um sentimento de exploração.

Sobre a colaboração dos colegas de trabalho em relação ao chefe, dentre vinte entrevistados, 14,70% responderam que estão satisfeitos e notam a colaboração motivadora dos demais colegas na gestão do seu superior imediato. Três responderam que estão satisfeitos e desmotivados, e outros três responderam que estão insatisfeitos e desmotivados no trabalho, como nos mostra na figura 2.



**Figura 2 – Colaboração em relação ao chefe e motivação.**

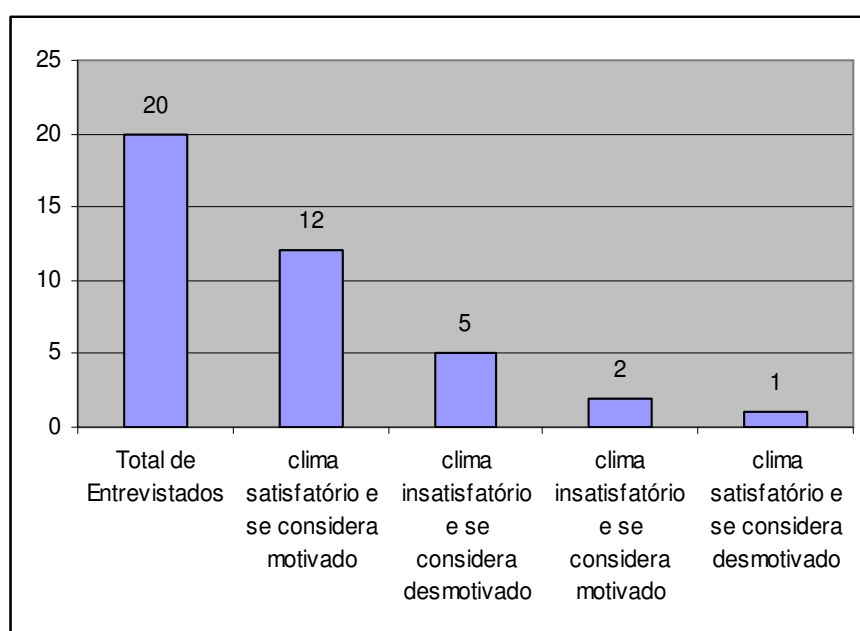
Perguntado, aos colaboradores, sobre o interesse pela empresa, 15% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos e motivados, 3% responderam que estão insatisfeitos e desmotivados, 1% respondeu que está insatisfeito e motivado e 1% respondeu que está satisfeito e desmotivado (Figura 3).



**Figura 3 – Interesse pela Empresa e motivação.**

Podemos ver claramente no gráfico 3 que 75% dos entrevistados responderam estarem satisfeitos e motivados. Apontando que quando o clima organizacional é satisfatório existe maior tendência dos colaboradores estarem motivados.

Quando perguntado a respeito do plano de carreira, doze pessoas responderam que estão satisfeitas e motivadas; quatro responderam que estão insatisfeitas e desmotivadas; três responderam que estão insatisfeitas e motivadas, e uma respondeu que está satisfeita e desmotivada.



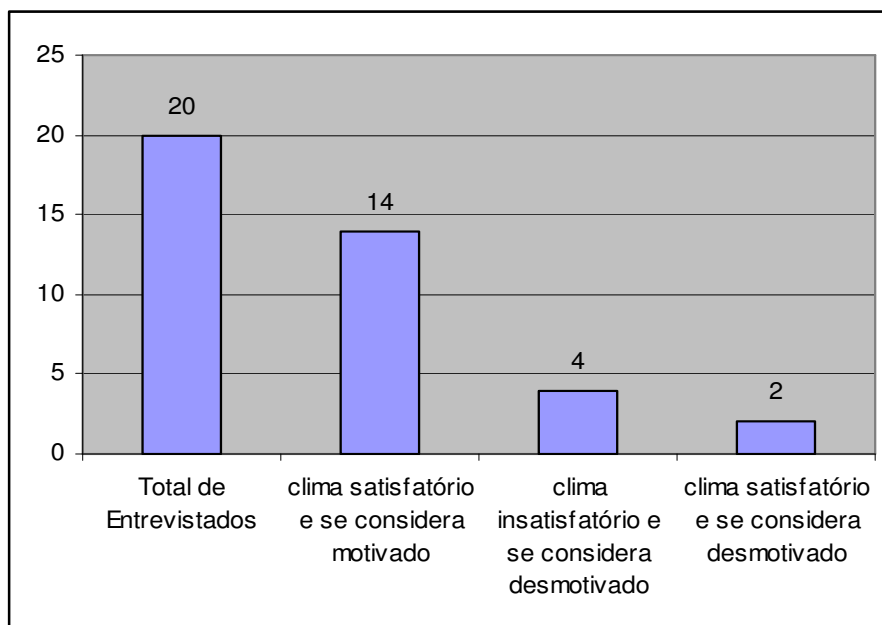
**Figura 4 – Plano de Carreira e motivação.**

Podemos ver que em meio a vinte entrevistados doze responderam que existe um plano de carreira em sua empresa e tem satisfação no programa, classificando-se com pessoas motivadas. Os demais [oito restantes], não esperam uma carreira em sua empresa atual e sinalizam para a desmotivação.

Um clima organizacional que o trabalhador se sente seguro proporciona empenho e comprometimento com o trabalho.

Indagados (figura 5) sobre a pontualidade nos salários, doze responderam que se encontram satisfeitos e motivados; cinco responderam que estão insatisfeitos e

desmotivados; dois responderam insatisfeitos e motivados e um respondeu satisfeito e desmotivado.



**Figura 5 – Pontualidade no Salário.**

Observa-se na figura 5 que dos quatorze que afirmaram ter um clima organizacional bom em sua empresa, se dizem motivados, evidenciando a relação existente entre os dois elementos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se que o clima organizacional é um poderoso aliado para a gestão de uma organização. Em que um mercado tão competitivo a mão-de-obra qualificada é escassa, e que um bom estudo e planejamento para melhorar o ambiente organizacional podem garantir bons frutos no porvir.

A pesquisa demonstrou que setenta por cento dos entrevistados consideram o clima organizacional satisfatório. Segundo Lima e Albano (2002 p.35), o clima organizacional influencia tanto direta como indiretamente no trabalhador, acarretando conseqüências na produtividade e principalmente na motivação das pessoas.

Para Chiavenato (2004, p.120) motivação é impulso de se dedicar em uma tarefa com a intenção de alcançar objetivos dentro de uma empresa em troca de recompensas individuais que vá suprir suas necessidades.

Durante toda a pesquisa realizada observou-se que os colaboradores motivados são aqueles que consideram em sua percepção o clima organizacional adequado. Com isso, eles se demonstraram mais envolvidos nas atividades da organização, havendo algumas exceções como no caso dos colaboradores que responderam que são satisfeitos com o grau de colaboração dos colegas em relação ou chefe, mas estão desmotivados nos reforça que a motivação está relacionada a vários fatores internos do indivíduo e que as necessidades são diferentes de pessoa para pessoa. Sabemos que o verdadeiro responsável pelo clima organizacional são os indivíduos que se socializam e interagem uns com os outros. A motivação é uma força interna que impulsiona o indivíduo.

O estudo aqui realizado indica que há uma influência exercida pelo clima organizacional no aspecto motivacional dos colaboradores de uma organização, e que somente o fato do profissional estar inserido no mercado não garante satisfação e motivação, antes deve haver estímulos sociais para que o funcionário se mostre motivado.

## 6 REFERENCIAS

CHIAVENATO I. **Introdução à Teoria da Administração**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.138 e 142.

LIMA, S. M. B; e ALBANO, A. G. B.; **um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000a, p. 260.

\_\_\_\_\_. **A. Teoria geral da administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000b.

TAGLIOCOLO, C; ARAUJO, G.C; **Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro Dimensões de análise**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/ SEGeT, 2011. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos07/439\\_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf). Acessado em Nov. de 2011.