

# O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO E COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES DA EMPRESA X

Tiago Nogueira Severo<sup>1</sup>  
Márcio Lobosque Senna Neves<sup>2</sup>

## RESUMO

A motivação empresarial é um tema que vem ganhando cada vez mais relevância devido aos resultados que pode proporcionar em uma empresa, em termos de aumento da produtividade, melhoria do ambiente interno e da satisfação do funcionário. Por essa razão, muitos estudos foram realizados ao longo dos anos, dando origem às teorias da motivação, as quais buscam explicar quais são as necessidades que um profissional espera serem satisfeitas para torná-lo motivado. Assim, o presente estudo tem como objetivo central analisar se a motivação e a qualidade de vida influenciam no comportamento de funcionários da empresa X. Para tanto, esta pesquisa fez, inicialmente, uma revisão bibliográfica baseada nas metodologias exploratória e descritiva e, em seguida, um estudo de caso de natureza qualitativa, aplicando questionários a quatorze funcionários da empresa X. Após cruzarem-se teoria e prática, percebeu-se que a motivação não apenas impulsiona o colaborador a produzir mais, como também é reconhecida pelo mesmo como uma iniciativa que deve ser valorizada na organização. Pessoas diferentes possuem expectativas diferentes, por isso, é fundamental um trabalho do setor de Recursos Humanos que busque sanar necessidades distintas de modo a fomentar a motivação de um modo geral.

**Palavras-chave:** motivação; qualidade de vida; teorias motivacionais; necessidades; produtividade.

## ABSTRACT

Business motivation is a subject that has gained increasing relevance due to the results it can provide in a company, in terms of increasing productivity, improving the internal environment and employee satisfaction. For this reason, many studies have been conducted over the years, giving rise to theories of motivation, which seek to explain what the needs that a professional expects to be met to make him motivated. Thus, the present study has as main objective to analyze if the motivation and the quality of life influence the behavior of employees of company X. To do so, this research initially did a bibliographic review based on the exploratory and descriptive methodologies. A case study of a qualitative nature, applying questionnaires to fourteen employees of company X. After crossing theory and practice, it was noticed that motivation not only encourages the employee to produce more, but is also recognized by the same as an initiative that should be valued in the organization. Different people have different expectations, so it is fundamental a work of the Human Resources sector that seeks to address different needs in order to foster motivation in general.

**Keywords:** motivation; quality of life; Motivational theories; needs; productivity.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pelo Instituto de Ensino Superior Tancredo de Almeida Neves- IPTAN tiago-severo\_bso@hotmail.com

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas- mlobosque@yahoo.com.br

## INTRODUÇÃO

A motivação está relacionada à ação. Define-se como uma energia que incita um indivíduo a realizar um ato. Em um ambiente de trabalho, a motivação é concebida como um estímulo que leva os colaboradores a desenvolverem suas competências e habilidades, proporcionando-lhes satisfação e, assim, colaborando diretamente no desempenho da empresa como um todo, gerando efeitos que se reverberam.

Com base em tais argumentos, o presente artigo busca responder de que maneira a motivação e a qualidade de vida no ambiente organizacional podem influenciar no comportamento dos colaboradores, uma vez que os resultados finais estão diretamente ligados à satisfação do indivíduo em fazer parte do grupo.

Para tanto, este estudo apresenta como objetivo geral analisar se a motivação e a qualidade de vida em um ambiente organizacional influenciam no comportamento dos colaboradores da empresa X, tomada como objeto de estudo de caso. Além disso, para embasar a pesquisa e endossar o trabalho de campo, têm-se como objetivos específicos: conceituar motivação, discutir as suas principais teorias motivacionais e sua importância no ambiente organizacional; evidenciar o ciclo motivacional do indivíduo; e, ainda trazer ao leitor um estudo de caso na empresa X, visando responder o problema de pesquisa proposto, abordando o impacto da motivação e qualidade de vida nos colaboradores e na organização como um todo.

Justifica-se a escolha do tema pelo conceito já sabido de que os resultados de uma organização dependem essencialmente do desempenho e da motivação de seus colaboradores, onde a chave do sucesso empresarial é mantê-los motivados em seu trabalho. No entanto, isso só será alcançado se os mesmos estiverem satisfeitos com as principais dimensões de sua vida, em termos psicológicos, físicos, sociais, intelectuais e organizacionais, ou seja, se usufruírem de uma boa qualidade de vida.

Na primeira parte deste estudo, o referencial teórico, são apresentadas as definições acerca da motivação, principais teorias motivacionais, influência da motivação nos colaboradores da empresa e nas organizações. A pesquisa bibliográfica foi realizada através de seleção e leitura de livros, artigos científicos e sites especializados. Já a segunda parte compreende o estudo de caso na empresa X, o qual utilizou-se da metodologia qualitativa, ancorando-se nas contribuições

teóricas para avaliar o contexto da empresa e checar como a motivação e a qualidade de vida no ambiente organizacional podem influenciar no comportamento dos colaboradores. Para isso, foram aplicados questionários, com questões fechadas que abordaram diversas situações relacionadas aos tópicos estudados neste artigo. Por fim, é feita a apresentação e discussão dos resultados, relacionado a teoria abordada e a vivência prática, relatada pelos participantes da pesquisa de campo.

## **1 DEFINIÇÕES ACERCA DE MOTIVAÇÃO**

O contexto atual do mercado tem sido marcado por uma elevada competitividade e transformações tecnológicas que impactam sobremaneira no ambiente interno de uma empresa, bem como em seus resultados. Por isso, cada vez mais, as corporações têm reconhecido a importância de valorizar seu capital humano, de modo a conquistar a competitividade e a eficácia organizacional. Segundo Machado e Bianchi (2008, p. 2), quando os colaboradores percebem os objetivos das instituições como sendo seus objetivos, os mesmos passam a se ver como elementos fundamentais daquele ambiente e isso configura uma ação de motivação.

Muitos estudiosos da área de Administração e Recursos Humanos buscaram conceituar a motivação e a grande parte deles reconhece o impacto que ela gera na produtividade. De acordo com Bergamini (2008, p. 108), a motivação é uma força propulsora cuja fonte está frequentemente escondida em cada um. A motivação é, assim, vista como algo individual, nutrida diferentemente no interior de cada sujeito. Gooch e Mc Dowell (1988 *apud* BERGAMINI 2008, p. 106) destacam que essa força pode estar ligada ao desejo. Em outras palavras, os autores entendem que a motivação acontece quando se aspira algo, que pode ser, por exemplo, alguma recompensa.

Na concepção de Chiavenato (1994, p. 101), a motivação é um impulso à ação que pode ser provocado por um estímulo externo ou gerado internamente em cada indivíduo. Ela é desencadeada pela satisfação de necessidades, as quais não são estáticas; “ao contrário, são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamentos”. Desse modo, a motivação não se encerra, está em constante movimento, atualizando-se e reciclando-se continuamente.

Robbins (2003, p. 48) completa afirmando que a motivação é “a disposição para fazer algo, sendo a mesma condicionada pela capacidade de satisfazer uma necessidade”. Em outras palavras, um colaborador motivado estaria em um estado de tensão, o que lhe provoca a vontade de realizar algo, ou seja, a necessidade não satisfeita gera a tensão e esta gera o ato, como o cumprimento de determinada meta pelo funcionário, por exemplo.

Klein e Mascarenhas (2016, p. 19) sintetizam o conceito de motivação organizacional como fatores intrínsecos ou extrínsecos à natureza do trabalho que direcionam o comportamento do indivíduo. Por isso, para que se compreenda a motivação, seria fundamental considerar as especificidades de cada contexto empresarial.

Nesse sentido, para que a motivação seja compreendida em suas mais variadas expressões, diversos teóricos desenvolveram pesquisas e estudos que deram origem às teorias motivacionais. Nos tópicos a seguir, serão apresentadas, de maneira sucinta, as principais teorias que norteiam o tema.

## **1.2 Principais teorias da motivação**

As teorias motivacionais foram idealizadas no sentido de se compreender quais as necessidades do ser humano que precisam ser satisfeitas para que o mesmo seja impulsionado a realizar determinada ação. No contexto empresarial, por exemplo, isso significa que as corporações precisam atender a determinadas “expectativas” para que o colaborador se sinta realizado na empresa e, assim, produza mais e com qualidade.

De acordo com Robbins (2003, p. 48), a década de 1950 representou um período fértil quando ao desenvolvimento de teorias sobre a motivação, sobressaindo as teorias: Hierarquia das Necessidades, Teoria do X e Y e Teoria de Dois Fatores.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, também conhecida como a Teoria de Maslow, foi desenvolvida pelo psicólogo Abraham Harold Maslow, o qual defendia que no interior de cada indivíduo existem cinco categorias de necessidades hierarquizadas. De acordo com Fraga (2011, p. 5), seriam: fisiológica (necessidades básicas do corpo); segurança (necessidade de proteção contra danos físicos e emocionais); social (afeição, amizade, aceitação e sensação de pertencimento);

estima (respeito próprio, aceitação e autonomia); e autor realização (desejo de tornar-se aquilo que se deseja ser, pelo crescimento, desenvolvimento e reconhecimento de seu potencial). Vale destacar que, nessa teoria, a satisfação dessas necessidades deveria seguir uma ordem fixa, ou seja, um fator motivacional só poderia ser realizado depois que outro já foi satisfeito.

A Teoria do X e do Y, por sua vez, proposta por Douglas Mc Gregor, considera duas situações extremas opostas. Segundo os estudos de Robbins (2003, p. 50) e de Chiavenato (2003, p. 105), na Teoria do X, os indivíduos não gostam do trabalho e, sempre que possível o evitam, além de buscarem orientação formal sempre que possível. Eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados de punição para que produzam e a maioria coloca sua segurança acima de todos os fatores e demonstra pouca ambição.

Já na Teoria do Y, o colaborador compromete-se com os objetivos da empresa, demonstra autocontrole, auto orientação e aceita as responsabilidades que lhes são imbuídas. Além disso, ele considera o trabalho algo tão natural como descansar ou divertir-se. Por esses motivos, precisa que a empresa ofereça condições para o seu desenvolvimento pessoal. Essa teoria explica, assim, que funcionários com perfis diferentes têm expectativas distintas. Seu comportamento auxilia na definição das necessidades que devem ser atendidas.

Outra teoria que também ganhou destaque foi a dos Dois Fatores, proposta pelo psicólogo Frederich Herzberg, que distingue dois fatores motivacionais, conforme destaca Fraga (2011, p. 8): os higiênicos (condições que cercam o funcionário enquanto ele trabalha, benefícios oferecidos pela empresa, relações, regulamentos internos, etc.) e motivacionais (sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento pessoal, responsabilidade e realização).

Essa teoria faz também uma distinção entre satisfação, insatisfação e não-satisfação. Segundo Robbins (2003, p.51), Herzberg entendia que quando os fatores higiênicos não são atendidos, o indivíduo não se mostra insatisfeito, mas isso não significa que o mesmo esteja satisfeito. Por outro lado, para motivar a força do trabalho, os fatores motivacionais são mais eficazes, pois referem-se a características reconsideradas compensadoras. Ou seja, pregava-se que o sujeito espera mais daquilo que realmente lhe traz algum retorno pessoal.

Entre as teorias contemporâneas, sobressaem-se a Teoria das Necessidades, Teoria da Fixação de Objetivos, Teoria do Reforço, Teoria do

Planejamento do Trabalho, Teoria da Equidade, e Teoria da Expectativa, as quais serão abordadas a seguir.

Segundo Robbins (2003, p. 53), a Teoria das Necessidades, que lista três principais fatores motivacionais ou necessidades no trabalho: realização (impulso para superar-se, atingir o sucesso), poder (desejo de impactar, de ser influente e controlar outras pessoas) e associação (desejo pela manutenção de bons relacionamentos interpessoais). Essa teoria reforça, portanto, a aspiração do colaborador em ser bem sucedido na empresa, sendo reconhecido pelo impacto de seu trabalho e mantendo uma boa rede de contatos internos.

Outra teoria é a da Fixação de Objetivos, a qual, de acordo com o autor supracitado (2003, p. 53), propõe que as metas podem ser uma das principais fontes de motivação de um colaborador, sendo os objetivos específicos e difíceis (quando aceitos) mais motivadores, além da importância do *feedback* na melhoria do desempenho. (ROBBINS, 2003, p. 53). Assim, entendia-se que quando o indivíduo se vê desafiado a realizar determinada tarefa e consegue cumpri-la, sendo reconhecido externamente pelo seu êxito, ele se sente motivado a produzir e qualificar sua performance.

Também se destacam a Teoria do Reforço e a Teoria do Planejamento do Trabalho. Conforme ressalta Robbins (2003, p. 55), a primeira que pressupõe que o reforço (consequências de uma ação) condiciona o comportamento, e na segunda acredita-se que a forma como os elementos do trabalho são organizados pode aumentar ou reduzir a motivação, destacando-se como fatores motivacionais a variedade de habilidades do colaborador, a identidade e significância da tarefa desempenhada, a autonomia do trabalhador e o feedback recebido. Desse modo, tem-se duas formas distintas de conceber a motivação: uma prevê que o resultado de uma ação pode motivar e a outra inclui não apenas o reconhecimento pela tarefa como sua afinidade com quem irá desempenhá-la.

Além dessas, há a Teoria da Equidade, que defende que os trabalhadores fazem certas comparações que podem influenciar em sua motivação, como aquilo que recebem do trabalho (resultados) e o que dedicam a ele (entradas), e a sua relação resultado-entradas com a de seus colegas. De acordo com Robbins (2003, p. 60), quando as comparações se equiparam, existe um estado de equidade. Ou seja, o indivíduo quer ter o mesmo reconhecimento do que aqueles que desempenham tarefas semelhantes.

O mesmo autor cita, por fim, a Teoria da Expectativa, a qual sustenta que “as expectativas que o indivíduo tem em relação ao próprio desempenho, às recompensas e aos resultados é que determinam o seu nível de esforço”. (ROBBINS, 2003, p. 61). Nesse sentido, acredita-se que aquilo que o colaborador espera de sua ação é o que o impulsiona a produzir mais e melhor.

Todas essas teorias são importantes para se conhecer melhor o perfil de cada indivíduo e suas necessidades, de modo a atendê-las para motivá-lo em seu ambiente de trabalho. E muitos pesquisadores já demonstraram que essa é uma estratégia relevante e que rende bons resultados à corporação, conforme detalhado no tópico a seguir.

### **1.3 Influência da motivação nos colaboradores e empresas**

As teorias da motivação, ao distinguirem quais as necessidades são mais valorizadas pelos sujeitos no sentido se sentirem motivados, revelam também que a satisfação das mesmas entusiasma os trabalhadores a produzirem.

Isso é contemplado em diversos estudos, como o de Miranda (2009, p. 69), que salienta que “motivação é a diferença que faz diferença [...]. Quando existe motivação, o indivíduo faz acontecer”. A motivação é, assim, aquilo que impulsiona a realização de determinado ato. Marques (2008, p. 13), por sua vez, defende que um indivíduo motivado realiza uma atividade com maior qualidade e eficácia. Nesse sentido, entende-se que quando há motivação, a ação é realizada com maior empenho, pois isso trará algum retorno ao indivíduo que a concretiza.

A motivação também traz benefícios à organização, conforme destacam Travi e Palma (2015): “um funcionário motivado trabalha mais e melhor, sempre busca melhorar seu desempenho e a qualidade de seu trabalho, trazendo vantagens para a empresa, tanto nos produtos e serviços como também na qualidade do atendimento”. A motivação é vista como uma estratégia para garantir bons resultados à corporação, na medida em que os funcionários estão mais engajados.

Para Machado e Bianchi (2008, p. 2), a partir do momento que as organizações perceberem a importância da motivação de seus funcionários, “o sucesso organizacional estará muito mais próximo”. Portanto, é fundamental que os fatores motivacionais sejam considerados no âmbito da gestão como um todo.

## **2 METODOLOGIA**

A primeira parte do presente projeto trata-se de uma revisão bibliográfica, baseada nos preceitos da pesquisa exploratória, a qual, segundo Gil (2008, p. 50), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”. Desse modo, foram consultados banco de dados eletrônicos, como a *Scientific Library Online* (SciELO), e também revistas online de Administração e Recursos Humanos, a fim de localizar artigos e publicações relevantes que pudessem contribuir com a discussão proposta. Também foram selecionados livros, teses e monografias que tratam dos temas Motivação e Clima Organizacional.

Vale salientar ainda que este estudo toma como referência a metodologia descritiva, que, conforme Vergara (2000), tem como finalidade a apresentação de características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo conexões entre as suas variáveis e definindo a sua natureza. Os dados são apresentados e analisados a partir de estudos remanescentes.

A segunda parte deste trabalho trata de um estudo de caso realizado na empresa X, com o intuito de analisar se a motivação e a busca pela qualidade de vida no ambiente organizacional podem impactar no desempenho e comportamento dos colaboradores. Tomou-se como base a metodologia qualitativa, que, segundo Maanen (1979 *apud* NEVES, 1996, p.1), “toma como escopo a tradução de fenômenos do mundo social e diminuição da distância entre a teoria de dados, o contexto e a ação”. Para tanto, foram aplicados questionários a alguns funcionários, com questões fechadas sobre clima organizacional, motivação, dentre outros assuntos pertinentes ao tema desta pesquisa. Através de suas respostas, uma análise foi elaborada, contemplando tópicos tratados na revisão bibliográfica com o cotidiano de trabalho desses colaboradores.

## **3 A MOTIVAÇÃO COMO INCENTIVO AO DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Com o objetivo de avaliar, na prática, a motivação organizacional e suas implicações diretas na produtividade e qualidade de uma corporação, foi feito um estudo de caso na empresa X, da área de Mecânica, localizada em Barroso MG. Ao todo, 14 pessoas foram entrevistadas, sendo todas do sexo masculino. As idades

dos entrevistados variam bastante, mas prevalecem os de 18 a 40 anos. Quanto à escolaridade, 57% dos participantes possui Ensino Médio completo, 21%, Ensino Superior incompleto, 14%, Ensino Superior completo. Um dos funcionários já concluiu a Pós-Graduação. Sobre o tempo em que estão na empresa, a grande maioria dos participantes (93%) está há mais de um ano. Apenas um entrevistado trabalha na organização há menos de um ano. Metade dos entrevistados atua como mecânico. Há também técnicos em mecânica (quatro funcionários) e coordenadores (três funcionários). A tabela 1 a seguir apresenta todos os dados coletados:

**TABELA 1 - Dados pessoais dos entrevistados**

		<b>NÚMERO DE PARTICIPANTES</b>	<b>PERCENTUAL (número aproximado)</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	-	-
	Masculino	14	100%
<b>Idade</b>	18- 30 anos	4	29%
	31 – 40 anos	4	29%
	41 – 50 anos	3	21%
	51 – 60 anos	3	21%
<b>Escolaridade</b>	Ensino Médio completo	8	57%
	Ensino Superior incompleto	3	21%
	Ensino Superior completo	2	14%
	Pós-Graduação	1	7%
<b>Tempo em que está na empresa</b>	Mais de um ano	13	93%
	Menos de um ano	1	7%
<b>Função que desempenha na área de Manutenção</b>	Coordenador / Supervisor	3	21%
	Mecânico	7	50%
	Técnico em Mecânica	4	29%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A primeira pergunta feita aos participantes já na segunda parte da entrevista, a qual trata diretamente sobre o tema abordado nesta pesquisa, é se os mesmos estão satisfeitos com o cargo que ocupam. A resposta sim predominou em 86% dos entrevistados, sendo que nenhum deles afirmou não estar satisfeito. Os 14% restantes responderam que sentem-se “em partes” satisfeitos. Já quando questionados se estão realizados por trabalharem na empresa, metade dos participantes afirmou “em partes”, 36% disseram que sim e 14% disseram que não. Nota-se, no comparativo das duas respostas, que os colaboradores atribuem sua realização mais ao fato de exercerem a profissão que gostam do que à empresa que

atuam. Nesse quesito, observa-se que possa haver uma lacuna na motivação no sentido de aliar os objetivos dos funcionários aos objetivos da corporação, como Machado e Bianchi (2008) ponderam.

No que se refere ao volume de trabalho realizado, a maior parte dos entrevistados (79%) afirma que o mesmo é condizente com o cargo que executa. Dois participantes acham que tem menos responsabilidades e serviços que o cargo demanda e somente um afirma que tem mais volume de trabalho que o que considera apropriado.

Também foi questionado aos participantes da pesquisa se eles têm abertura na empresa para emitirem opiniões e 86% afirmou que sim. Já quanto ao salário, a maioria dos entrevistados (57%) admitiu não estar satisfeita. Essa situação mostra um embate entre os fatores higiênicos e os fatores motivacionais, conforme Herzberg distinguiu. Um dos fatores higiênicos, que seria a remuneração oferecida pela empresa, não foi bem avaliado pelos participantes. Já o fator motivacional referente ao reconhecimento pessoal e responsabilidade, foi bem avaliado. Esse cenário demonstra que nem sempre todas as expectativas são preenchidas e que a postura do funcionário, em termos de motivação, pode depender do que ele considera a necessidade mais importante de ser suprida.

De acordo com a própria teoria de Herzberg, para motivar o trabalho, os fatores motivacionais são mais influentes. Contudo, é válido salientar o que Chiavenato (1994) defende, quando diz que as necessidades dos indivíduos não são estáticas. Assim, deve buscar a motivação nos vários aspectos disponíveis, tentando atender às diferentes expectativas dos colaboradores.

A tabela 2 e os gráficos a seguir apresentam mais detalhes sobre as questões anteriormente apresentadas e discutidas:

**TABELA 2- Retornos e satisfações**

		Número de participantes	Percentual (número aproximado)
<b>Está satisfeito com o cargo?</b>	Sim	12	86%
	Não	-	-
	Em partes	2	14%
<b>Sente-se realizado em trabalhar na empresa?</b>	Sim	5	36%
	Não	2	14%
	Em partes	7	50%
<b>Sente-se satisfeito com o volume de trabalho que realiza?</b>	Sim, acho que é condizente com o meu cargo.	11	79%
	Não, tenho MAIS responsabilidades e serviços que o meu cargo demanda.	1	7%
	Não, tenho MENOS responsabilidades e serviços que o meu cargo demanda.	2	14%
<b>Tem abertura na empresa para emitir opiniões?</b>	Sim	12	86%
	Não	2	14%
<b>Está satisfeito com o salário?</b>	Sim	6	43%
	Não	8	57%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

**GRÁFICO 1 - Satisfação com o cargo**



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

**Gráfico 2: Satisfação com a empresa**



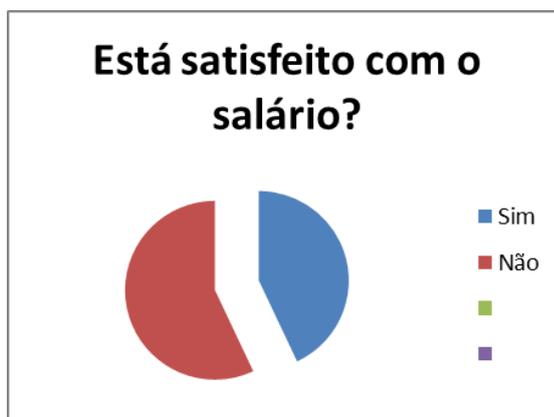
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

**GRÁFICO 3 - Abertura para opiniões**



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

#### GRÁFICO 4 - Satisfação com o salário



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os participantes também responderam se acreditam que a empresa oferece-lhes oportunidade de crescimento. 57% respondeu que sim e 43% afirmou que não. Entre as justificativas para a resposta afirmativa, estão os treinamentos e novas tecnologias (com 14% das menções cada), seguida da reestruturação interna e oportunidades oferecidas (com uma menção cada). Já as razões para a resposta negativa foram a limitação de oportunidades a poucos funcionários (com 14% das menções), a falta de perspectivas de desenvolvimento e a ausência de cargos intermediários (com uma menção cada). Observa-se que há uma preocupação da empresa em capacitar seus funcionários e investir na modernização de sua estrutura, porém, nota-se, pelas respostas dos participantes, uma deficiência na sua matriz hierárquica, o que impede o colaborador de vislumbrar um crescimento profissional, fator relevante para promover a motivação. A tabela 3 na sequência traz mais detalhes sobre as respostas dos participantes quanto a esse tema:

**TABELA 3 - Oportunidades de crescimento**

		<b>Número de participantes</b>	<b>Porcentagem*</b>
<b>A empresa oferece oportunidades de crescimento?</b>	Sim	8	57%
	Não	6	43%
<b>Motivos para a oferta de oportunidades de crescimento</b>	Treinamentos	2	14%
	Reestruturação interna	1	7%
	Novas tecnologias	2	14%
	Desenvolvimento	1	7%
<b>Motivos para a falta de oportunidades de crescimento</b>	Oportunidades para poucos	2	14%
	Não há perspectiva de desenvolvimento	1	7%
	Não existem cargos intermediários	1	7%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Foi questionado diretamente aos entrevistados se os mesmos se sentem motivados. 71% deles disseram que sim e 29% deles disseram que não. As razões mais citadas para a resposta positiva foram a equipe em que atuam (28%), o provimento de benefícios por parte da empresa (21%), o fato de sentirem-se úteis (14%) e as oportunidades oferecidas pela empresa (14%). No caso das justificativas para as respostas negativas, o que sobressaiu foi a queixa aos líderes, com duas menções. Nota-se, a partir desse cenário que a motivação não deve envolver apenas os benefícios oferecidos aos funcionários, mas também um trabalho de Recursos Humanos, com uma boa liderança, a atenção às queixas, dentre outros atributos.

Questionou-se ainda o que os entrevistados entendem por motivação. Entre as respostas mais citadas estão: “o que nos faz agir” (21%), “estar satisfeito com a empresa e com o cargo” (21%), “incentivo ao crescimento profissional” (14%), “estar satisfeito com o salário” (14%) e “trabalhar com competência e ser reconhecido”. Observa-se, portanto, que as razões motivacionais para cada profissional são distintas, mas que alguns compartilham das vontades de estarem satisfeitos tanto com a empresa quanto com o cargo, de crescerem profissionalmente e de serem reconhecidos. A tabela 4 apresenta os dados referentes às respostas quanto às questões anteriormente referidas:

**TABELA 4 - Motivação e necessidades**

		<b>Número de participantes</b>	<b>%*</b>
<b>Sente-se motivado?</b>	Sim	10	71%
	Não	4	29%
<b>Motivos para a resposta sim</b>	Benefícios oferecidos pela empresa	3	21%
	Equipe boa	4	28%
	Sente-se útil	2	14%
	Oportunidades oferecidas pela empresa	2	14%
	Crescimento profissional	1	7%
	Reconhecimento por parte da empresa	1	7%
	Sente-se desafiado	1	7%
	Gosta da profissão	1	7%
<b>Motivos para a falta de oportunidades de crescimento</b>	Liderança ruim	2	14%
	Desinteresse no cumprimento de normas sindicais	1	7%
	Falta de apoio aos estudantes	1	7%
	Insegurança	1	7%
	“Vários motivos”	1	7%
<b>Definição de motivação</b>	O que nos faz agir	3	21%
	Ações que causam satisfação	1	7%
	Incentivo ao crescimento profissional	2	14%
	Estar satisfeito com o salário	2	14%
	Estar satisfeito com a empresa e o cargo	3	21%
	Trabalhar com competência e ser reconhecido	2	14%
	Trabalho em equipe	1	7%
	Oportunidade	1	7%
	Confiança	1	7%
	Ter um sonho e perspectivas de alcançá-lo	1	7%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quanto ao reconhecimento de seus potenciais, 57% dos participantes acreditam que têm o potencial reconhecido pela empresa e 43% afirmam que não. Alguns não justificaram, mas entre os que deram razões para a resposta positiva, 14% defenderam que a empresa dá ao funcionário a oportunidade de exercer a função que gosta. Também houve uma menção sobre o salário ser compatível com o mercado e uma sobre a oferta de treinamentos. Já as justificativas para o não reconhecimento foram a falta de acompanhamento e o fato de a empresa não responder às expectativas daquele funcionário. Mais uma vez, sobressai a questão da liderança e a importância de se fazer um acompanhamento mais próximo do colaborador. A tabela 5 apresentada na sequência detalha esses dados

**TABELA 5 - Reconhecimento do potencial**

		<b>Número de participantes</b>	<b>Porcentagem*</b>
<b>Sente que o potencial é reconhecido?</b>	Sim	8	57%
	Não	6	43%
<b>Motivos para o reconhecimento do potencial</b>	Salário compatível com o mercado	1	7%
	Oferta de treinamentos	1	7%
	Oportunidade de desenvolver a função que gosta	2	14%
<b>Motivos para o não reconhecimento do potencial</b>	Falta de acompanhamento	1	7%
	Não respondem às perspectivas	1	7%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Algo que demonstra a ligação direta entre motivação e produtividade é a resposta unânime de todos os entrevistados quando questionados se acreditam que a motivação faz o funcionário produzir mais e melhor. Isso comprova a afirmativa de Marques (2008) de que o indivíduo motivado desempenha o seu trabalho com mais qualidade e eficiência. Perguntados sobre a razão da resposta afirmativa à questão, as respostas mais citadas foram “a motivação leva à ação” (29%) e “pessoas satisfeitas trabalham mais”. Essas justificativas confirmam o que Miranda (2009, p. 69) diz: “quando existe motivação, o indivíduo faz acontecer”. Na tabela 6 a seguir isso pode ser visualizado com mais detalhes:

**TABELA 6 - Motivação e desempenho**

		<b>Número de participantes</b>	<b>Porcentagem*</b>
<b>O funcionário motivado produz mais e melhor?</b>	Sim	14	100%
	Não	-	-
<b>Razões citadas para resposta afirmativa da questão anterior</b>	Motivação leva à ação	4	29%
	Motivação dá mais entusiasmo	1	7%
	Pessoas satisfeitas trabalham mais	3	21%
	O reconhecimento leva à maior produtividade	1	7%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para conhecer melhor o clima interno da empresa na visão dos próprios entrevistados, foi questionado como o definem, conforme apresentado na tabela 7 a seguir. A maioria, 36%, citou “desafiador”, seguido de “agradável” e

“amigável/participativo”, com 14% cada. Dois participantes disseram que sentem um clima desestimulante.

**TABELA 7 - Clima interno**

		<b>Número de participantes</b>	<b>Porcentagem*</b>
<b>Como define o clima interno?</b>	Desafiador	5	36%
	Agradável	3	21%
	Amigável / participativo	3	21%
	Incentivador	1	7%
	Desestimulante	2	14%
	Desagradável	1	7%
	Inseguro	1	7%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Por último, os participantes tiveram a oportunidade de dar sugestões de melhorias ao departamento de RH. As respostas mais mencionadas foram: “oferta de cursos” (21%), “campanhas e ações motivacionais” (21%), “recompensa por bom desempenho” (14%), “estar mais presente” (14%) e “atender aos interesses dos funcionários” (14%). Mais uma vez, confirma-se que cada profissional tem uma necessidade específica e que as ações motivacionais em uma empresa devem buscar sanar expectativas distintas e variadas, de modo a produzir um sentimento de satisfação e motivar o colaborador a perseguir as metas, a produzir com eficácia e qualidade. A tabela 8 na sequência apresenta a proporção de cada resposta citada pelos participantes:

**TABELA 8 - Sugestões de melhorias para o RH**

		<b>Número de participantes</b>	<b>Porcentagem*</b>
<b>Sugestões de melhorias para o RH</b>	Oferta de cursos	3	21%
	Recompensa por bom desempenho	2	14%
	Campanhas e ações motivacionais	3	21%
	Ações de desenvolvimento	1	7%
	Melhoria de salário	1	14%
	Estar mais presente	2	14%
	Melhorar a comunicação interna	1	7%
	Atender aos interesses dos funcionários	2	14%
	Facilitar os processos	1	7%
	Não respondeu	1	7%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As várias definições de motivação apresentadas por autores e estudiosos de Administração e Recursos Humanos têm um ponto em comum: a condução à ação. Embora cada pesquisador tenha buscado uma maneira de definir esse termo tão importante no universo corporativo, há uma certa unanimidade em reconhecer que pessoas motivadas são levadas a agir.

Há, ainda, outro ponto importante em se tratando de motivação: a satisfação que gera efeitos que se multiplicam. Pessoas satisfeitas e realizadas tendem a se empenhar mais em seus atos e a impactar os demais com a sua carga motivacional. Por isso, investir em iniciativas que motivem os funcionários deve ser uma das prioridades de uma empresa, especialmente em um cenário de alta competitividade e de busca pela excelência do capital humano de uma empresa.

Diversos teóricos tentaram desvendar o que leva o ser humano a se motivar, quais as necessidades que se destacam e que, quando satisfeitas, podem levar à ação. Dentre as diversas teorias abordadas no presente estudo, destacam-se a Teoria do X e do Y e Teoria dos Dois Fatores: a primeira distingue perfis diferentes de profissionais e, conseqüentemente, de suas expectativas; e a segunda caracteriza dois grupos de necessidades, sendo que um deles, os motivacionais (sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento pessoal, responsabilidade e realização), são mais eficazes para impulsionar a força do trabalho.

As teorias contemporâneas, por sua vez, destacam fatores motivacionais variados, como as metas organizacionais, a realização (superação, sucesso profissional), o poder, as associações, dentre outras que podem levar um profissional a se comprometer mais com a empresa, seus objetivos e responsabilidades.

Como forma de analisar tais propostas teóricas, trazendo-as para a prática, foi feito um estudo de caso da empresa X, o qual trouxe algumas conclusões: os funcionários almejam uma atuação mais efetiva da liderança e acreditam que isso impacta na motivação; eles sentem uma necessidade de contar com oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da própria empresa, através da possibilidade de “subir de cargo”; consideram as relações entre os funcionários saudáveis, mas alguns se queixam de problemas como salário defasado e falta de

apoio do setor de RH na defesa de seus direitos e necessidades. Os participantes da pesquisa foram unânimes ao reconhecer que a motivação leva à ação e, ao demonstrarem estar motivados e exaltarem as boas relações internas, revelam que um bom ambiente de trabalho também pode ser um fator motivacional.

Quando questionados sobre o que é motivação, uma das respostas mais citadas foi “estar satisfeito com a empresa e com o cargo”. Isso demonstra que os colaboradores não querem apenas exercer a profissão que os realiza, mas contar com uma boa estrutura interna, com o apoio, incentivo e reconhecimento da empresa. Embora as suas expectativas sejam distintas, o que comprova a posição de vários teóricos de que pessoas com perfis diferentes possuem necessidades diferentes, há pontos de intersecção que podem ser trabalhados pelo setor de Recursos Humanos, como a vontade de se superar e crescer, o desejo de ser reconhecido pela empresa, a necessidade de ter um bom líder, alguém que também possa motivá-los a darem o seu melhor, e a oportunidade de se qualificarem através de cursos e treinamentos.

Observa-se ainda, conforme o presente estudo busca questionar, que tanto as ações motivacionais quanto o clima organizacional contribuem diretamente no desempenho e comportamento dos funcionários. Isso porque os participantes da pesquisa de campo reconhecem a boa relação com os colegas de trabalho como algo positivo / motivador e são unânimes ao dizer que um funcionário motivado produz mais e melhor. Embora atribuam a sua motivação à equipe em que atuam e aos benefícios oferecidos pela empresa, queixam-se da atuação da liderança, que também é fundamental para aprimorar o ambiente interno da empresa e para despertar nos colaboradores o ânimo no cumprimento de metas e objetivos. Portanto, a motivação é entendida como um conjunto de ações que devem ser voltadas não apenas à satisfação dos funcionários, mas à promoção de um clima organizacional satisfatório e desafiador, em que cada um se sinta efetivamente parte da empresa e valorizado pela mesma.

Desse modo, entende-se que é fundamental um trabalho motivacional no âmbito de qualquer empresa e que o mesmo seja focado no que os seus colaboradores realmente desejam e esperam da mesma – e isso inclui suas expectativas e a promoção de um bom ambiente de trabalho, o qual deve ser aprimorado continuamente. Para tanto, sugere-se ações como entrevistas, reuniões, acompanhamento da liderança e do departamento de RH.

Esta pesquisa pretende contribuir para que o tema motivação e a sua avaliação na prática possam ser mais explorados e que mais pesquisas voltadas à área possam ser realizadas. A motivação é uma ferramenta capaz de trazer diversos benefícios para a uma empresa, por isso, suas ações devem ser aprimoradas e ajustadas constantemente. Tais ajustes são possíveis com o suporte de novos estudos e investigações. Por conseguinte, é de grande importância que o tema continue a ser pauta de trabalhos acadêmicos e pesquisas organizacionais.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas, psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Compacta, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos Básicos**. São Paulo: Atlas, 2003. 206 p.

FRAGA, Leandro Duarte. (2011). Motivação nas organizações. **Revista Católica Online**, Uberlândia, v.3, n.5, p. 1-15, jan./jul. Disponível em: <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/index.php?pagina=administracao>>. Acesso em: 31 abr. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KLEIN, Fábio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.50, n.1, p. 17-39, jan./fev. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00017.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

MACHADO, Mirian Magnus; BIANCHI, Gisele.(2008). Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau-SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/182/175>>. Acesso em: 31 abr. 2016.

MAANEN, J. Van. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. In *Administrative Science Quarterly*, v.24, n.4, December 1979, p. 520-526. In: NEVES, J. L., 1996, Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, 2º sem./1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

MARQUES, José Eduardo Lima Dore. (2008). **Motivação no trabalho**: a percepção dos colaboradores internos do laboratório Marluce Vasconcelos. 2008. 62 f. Monografia (Graduação em Administração) - Centro Universitário João Pessoa, João Pessoa. Disponível em: <<http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/motivacao-no-trabalho-a-percepcao-dos-colaboradores-internos-do-laboratorio-marluce-vasconcelos.pdf>>. Acesso em: 31 abr. 2016.

MIRANDA, Cely. (2009). **O desafio em manter funcionários motivados**: os fatores motivacionais para o trabalho. 83f. Monografia (MBA em Gestão de Recursos Humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha-ES, 2009. Disponível em: <<http://www.esab.edu.br/wp-content/uploads/monografias/cely-miranda.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

TRAVI, Magdalena Reschke Lajús; PALMA, Domingos Luiz. (2015). A motivação como ferramenta de desempenho em instituições financeiras. *Tecnológica Revista Científica*, Chapecó-SC, v.2, n. 1, p. 39-48. Disponível em: <<http://www.uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/20/18>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.