

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA X

Júlia Cristina Andrade¹
Márcio Lobosque Senna Neves²

RESUMO

Este artigo acadêmico busca, a partir do tema, identificar como a motivação de colaboradores pode interferir no clima organizacional e o quanto estão motivados a executar suas atividades com satisfação, constituindo assim, um ambiente de cordialidade. Para execução do artigo, foi feita pesquisas bibliográficas por meio de livros, artigos e sites abordando o assunto. Realizou-se uma pesquisa qualitativa através de um estudo de caso na instituição financeira X, averiguando por meio da aplicação de questionário o que os colaboradores entendem por motivação e o quanto isto interfere no clima organizacional. O objetivo geral deste artigo é mostrar aos leitores a importância de se ter colaboradores motivados na instituição, pois, dessa forma buscam cada vez mais progredir tanto para si mesmos quanto para a própria instituição. Os gestores necessitam ter o conhecimento sobre o que é a motivação e como ela auxilia para que se tomem decisões corretas na busca de desenvolvimento para a instituição. Logo, a partir da coleta de dados, pode-se analisar que a motivação se difere de pessoa para pessoa; ela é uma força interna e pode ser mais fluente através de estímulos que a instituição pode utilizar, obtendo então, melhorias no clima organizacional.

Palavras-chave: motivação; clima organizacional; instituição financeira X.

ABSTRACT

This academic article seeks, from the theme, to identify how the motivation of employees can interfere in the organizational atmosphere and how motivated they are to perform their activities with satisfaction, thus constituting an atmosphere of cordiality. For the execution of the article, a bibliographical research was made through books, articles and websites addressing this matter. A qualitative research was made through the study of a case in the financial institution X, ascertaining through the application of a questionnaire what the employees understand by motivation and how much this interferes in the organizational atmosphere. The general goal of this article is to show to the readers the importance of having motivated collaborators in the institution, because in this way they seek more and more to progress both for themselves and for the institution itself. The managers need to have knowledge about what motivation is and how it helps to make the right decisions in the pursuit of development for the institution. Therefore, from the data collection, it can be analyzed that the motivation differs from person to person, it is an internal force and can be more fluent through the stimulation that the institution can use, obtaining improvements in the organizational atmosphere.

Keywords: motivation; Organizational atmosphere; Financial institution X.

¹ Graduanda em Administração pelo Instituto de Ensino Superior Tancredo de Almeida Neves – IPTAN julia.adm05@gmail.com

² Professor do curso de Administração do Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves; Graduado em Administração e Especialista MBA em Gestão Estratégica de Pessoas – mlobosque@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

O tema abordado no presente artigo aponta a importância dos colaboradores estarem motivados nas organizações, contribuindo assim, com o clima organizacional para torná-lo produtivo e agradável.

O clima organizacional é um ambiente no qual todos se interagem entre si, desde líderes até colaboradores. Havendo esta interação, as organizações têm uma grande influência em manter os colaboradores motivados, e estes buscam alcançar as metas traçadas pela instituição.

A motivação está presente no interior de todos. Nesse sentido, as organizações devem saber como é o perfil de cada um de seus colaboradores e utilizar meios para não desmotivá-los.

Colaboradores desmotivados tendem a gerar resultados insatisfatórios, pois não se empenham em executar bem, as tarefas do dia-a-dia. Já, quando motivados, impactam positivamente no clima organizacional gerando resultados satisfatórios tanto para a empresa como para eles mesmos.

O artigo pesquisará de que forma a motivação de colaboradores pode causar impactos no clima organizacional. Assim sendo, justifica-se a execução do artigo para mostrar aos leitores que quanto mais motivado o colaborador se encontra, este tende a realizar suas atividades com entusiasmo, mantendo o clima organizacional harmonioso.

O objetivo geral deste artigo é analisar como a motivação dos colaboradores da instituição financeira X, da cidade de São Tiago/MG pode gerar impactos no clima organizacional da mesma.

E, como objetivos específicos, busca-se identificar o quanto os colaboradores estão motivados a desenvolver suas atividades alcançando as metas estabelecidas; mostrar que a motivação dos colaboradores cresce através de estímulos que a própria instituição pode fazer como: reconhecimento, promoção, bonificação entre outros, e ainda, verificar o nível de conhecimento que a instituição tem sobre seus colaboradores.

O artigo será elaborado por uma pesquisa qualitativa, mostrando a importância da motivação nas organizações.

Será realizado um estudo de caso na instituição financeira X e por meio de aplicação de questionários será possível avaliar como a motivação dos colaboradores afeta o clima organizacional, e posteriormente, fazer a análise dos dados coletados e buscar melhorias, se necessário, para a instituição.

O referencial teórico deste artigo irá abordar adiante: metodologia; conceitos sobre motivação; teorias motivacionais; impacto da motivação nos colaboradores; clima organizacional e sua importância; formação e manutenção do clima organizacional; análise dos dados e as considerações finais da execução do artigo.

METODOLOGIA

O presente artigo foi executado primeiramente, por meio de pesquisas bibliográficas em livros, artigos científicos e sites os quais abordam assuntos destinados ao tema.

Foi feito um estudo de caso sobre a importância da motivação dos colaboradores no clima organizacional da instituição financeira X, e executada uma pesquisa qualitativa, acompanhada de aplicação de questionários coletando dados sobre motivação e o clima organizacional da instituição.

De acordo com Martins (2010), no estudo de caso pode acontecer de haver divergências dos dados coletados. O pesquisador pode interferir envolvendo-se muito com a organização e assim podem ocorrer modificações nos dados feitos ou coletados pelo próprio pesquisador.

Para que o estudo de caso seja executado com êxito, é preciso buscar o máximo de informações necessárias da instituição para realizar a pesquisa, como é abordado por Marconi e Lakatos (2011, p. 276),

O Estudo de Caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado.

Realizou-se uma pesquisa qualitativa explorando e analisando o ambiente e os colaboradores da instituição, podendo, avaliar o modo como as pessoas se comportam frente a diferenciadas situações vivenciadas no dia-a-dia.

Segundo Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa qualitativa faz uma análise a fundo do comportamento das pessoas, procurando entendê-las. Busca-se descobrir os hábitos das pessoas, seu posicionamento e como agem entre outros aspectos.

Desse modo, a pesquisa qualitativa é de grande importância para a elaboração do estudo de caso, pois ela permite compreender a natureza de cada uma das pessoas envolvidas na organização.

Houve aplicação de questionário aos colaboradores, visando saber o quão motivado estão, o que entendem por motivação e como o clima organizacional é visto por estes. Portanto, o questionário se limita ao estudo de caso abordado no artigo executado.

Nesse sentido, Pádua (2004) aborda que, para elaborar os questionários é preciso limitar as perguntas mais importantes a ser apresentada. A pessoa que vai executar a pesquisa deverá elaborar o questionário a partir do momento em que ela tenha um conhecimento detalhado do tema do artigo.

O questionário precisa ser bem elaborado e deve-se saber ao certo a quem e a quantas pessoas será aplicado, avaliando qual é a melhor forma de aplicação deste, para não haver dificuldades no momento da coleta de dados.

Martins (2010) expõe que, quando se tem um número extenso de pessoas ou estas não residem no local pesquisado para responder o questionário elaborado pelo pesquisador, este pode ser enviado pelo correio ou através de uma empresa responsável. O questionário deve conter as informações que condizem com o estudo de caso abordado, bem de como preenchê-lo e devolvê-lo.

A partir de feito a pesquisa qualitativa através do estudo de caso e a completa aplicação de todos os questionários, os dados estarão coletados e prontos para análise. Desse modo, será possível fazer a análise e discussão dos dados do artigo, finalizando assim o estudo abordado.

HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA X

Em 1966, produtores de leite de São Tiago criaram uma cooperativa agropecuária, que se tornou um importante núcleo de formação de lideranças no setor cooperativista. Inconformados com a falta de investimentos no setor

agropecuário no Campos das Vertentes, alguns desses líderes decidiram preencher essa lacuna com a abertura de uma cooperativa de crédito.

Foi constituída em agosto de 1986, porém só entrou efetivamente em operação em 16 de junho de 1987. Institucionalmente, a nova cooperativa recebeu apoio da Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG).

Com capital inicial de Cz\$ 7.018,00 (sete mil e dezoito cruzados), instalou-se a cooperativa com sede em São Tiago.

A cooperativa tinha dois objetivos principais. Um era "proporcionar, através da mutualidade, assistência financeira aos associados em suas atividades específicas, com a finalidade de fomentar a produção e a produtividade rural, bem como a circulação e a industrialização". O outro era a formação educacional dos associados para o cooperativismo de crédito.

Apesar das dificuldades, a cooperativa buscou espaços para continuar a crescer. Embora já houvesse instalado um posto de atendimento ao cooperado em Mercês de Água Limpa (distrito de São Tiago), em 1991, e em Conceição da Barra de Minas, em 1993, a cooperativa iniciou, em 1994, uma campanha para descentralizar o seu atendimento, com a expansão de seus PAC's para o total de 15 localidades.

Após uma década operando em um local modesto e pequeno, foi inaugurada em dezembro de 1997, a sua nova sede em São Tiago. Um moderno e funcional prédio de quatro andares no centro da cidade. Nesse mesmo ano, promoveu e passou a editar um jornal destinado aos associados.

CONCEITOS SOBRE MOTIVAÇÃO

Para melhor entender motivação, será apresentado definições de distintos autores, abordando o que esta representa na vida pessoal e profissional das pessoas.

Chiavenato (2010) explana que, a motivação se dá como um procedimento psicológico das ações, caráter e comportamento dos indivíduos, podendo assim, melhor entender o comportamento destes. Ela acontece através de situações vivenciadas no ambiente o qual estão inseridos. A motivação não pode ser vista. Ela é interna.

Nesse sentido, a motivação é uma força interior e esta pode surgir com maior ênfase através de incentivos e situações vivenciadas no dia-a-dia.

A motivação faz com que as pessoas executem suas atividades. Antigamente achava-se que a motivação era aflorada no indivíduo através de outras pessoas. Mas, atualmente, sabe-se que a motivação flui por meio das necessidades que o indivíduo possui. A motivação está dentro de cada pessoa, logo esta não pode motivar outra (GIL, 2009).

As pessoas se sentem motivadas quando são reconhecidas e valorizadas pela organização e então exercem com maior grau de satisfação suas atividades como aborda Ferreira (2015) a motivação vem de dentro do indivíduo, ocasionada por estímulos. Uma pessoa não motiva outra. A motivação surge através da ligação da pessoa com diversas ocasiões vivenciadas. Desse modo, a organização deve conhecer bem seus funcionários e utilizar de estímulos que os mantenham motivados.

Portanto, é necessário que as instituições tenham uma visão holística dos colaboradores, buscando maneiras de não deixar que estes se sintam desmotivados, como cita (DOMINGUES *et al.*, *s.d.*, *s. p.*),

A motivação dentro de uma organização pode ser resumida pelos seus variados resultados, como benefícios, recompensas, promoções, podendo ocasionar indefinidos resultados, dependendo da necessidade e dos desejos de cada indivíduo.

Desse modo, é possível observar que as pessoas se sentem motivadas conforme desempenham suas atividades e são reconhecidas pela organização. Com isso, satisfazem suas necessidades pessoais e buscam realizar novas necessidades.

Conforme acrescenta Gil (2009), a motivação faz com que funcionários desempenhem suas atividades com compromisso para satisfazer suas necessidades. Ao suprir uma necessidade, a pessoa fica estimulada a satisfazer outra.

Logo, colaboradores que se encontram motivados tendem a suprir suas necessidades e, conseqüentemente, contribuem para o crescimento da organização, pois estão a desempenhar com elevado grau de satisfação, suas atividades.

TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação pode ser desencadeada utilizando-se de estímulos para com os indivíduos. Ao longo do tempo tem-se desenvolvido várias teorias motivacionais, que auxiliam os gestores nas tomadas de decisão. Dentre elas destacam-se três:

Na primeira teoria nota-se que os indivíduos buscam saciar suas necessidades, até que chegue a última que deseja realizar, Ferreira (2015) expõe que o teórico Maslow considera a hierarquia das necessidades ordenadas em escalas. Na parte inferior se encontra as primeiras necessidades a serem supridas e ao satisfazer uma necessidade, a pessoa busca satisfazer outra, e estas vão se alternando até chegar ao topo, na última e superior necessidade a ser suprida. E, estas necessidades são ordenadas pelo grau de importância.

De acordo com Ferreira (2015), as necessidades de Maslow são listadas na seguinte disposição, primeiramente encontram-se as fisiológicas do indivíduo para garantir sua sobrevivência como: ar, água comida; na segunda posição, estão as de segurança em que eles buscam proteção de ameaças. Em terceiro, estão as necessidade sociais, a qual se procura aceitação de amizade, amor e poder trabalhar e estudar.

Na quarta posição estão as necessidades de estima, em que os indivíduos buscam reconhecimento por algo que estes executaram e serem amados. E, por fim, encontra-se no topo as necessidades de auto realização, que são quando se realiza um feito grandioso e se satisfaz por tê-lo realizado. (FERREIRA, 2015).

Os indivíduos buscam satisfazer necessidades pessoais sequenciadas no grau de importância às quais almejam alcançar. Portanto, quando o indivíduo supre determinada necessidade, ele parte para uma posterior.

A segunda teoria é a que aborda o ambiente de trabalho como um todo. Colaboradores desempenham suas atividades com maior responsabilidade, quando a organização oferece vantagens auxiliando-os na melhor tomada de decisão.

Robbins (2009) expõe a proposta do psicólogo Herzberg, que é a teoria dos dois fatores, chamados também de fatores higiênicos e motivacionais, os quais determinam o sucesso ou insucesso de uma organização. Essa teoria possibilita analisar os indivíduos na organização, percebendo diferenciação de respostas dos que se sentiam mal e dos que se sentiam bem.

Os fatores higiênicos dizem respeito a como os fatores externos da organização estimulam os colaboradores a desenvolver suas atividades, podendo gerar bons resultados ou não para a organização, como menciona Vergara (2006, p. 45)

Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Um bom salário pode não ser garantia de satisfação no trabalho, por exemplo. Se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação. Faço greve. Ou melhor, fazia, antes do desemprego em massa.

Já, os fatores motivacionais estão relacionados ao ambiente interno da organização. Nota-se que o colaborador, tendo seu devido reconhecimento na atividade em que exerce, produz com maior grau de satisfação e, conseqüentemente, realiza suas atividades com maior ênfase.

Assim, Robbins (2009), explica que os fatores motivacionais tem relação com a satisfação interna das pessoas no ambiente de trabalho, como por exemplo, ganhar uma promoção, um reconhecimento ou até ter oportunidades de crescimento.

Chiavenato (2010) ainda acresce que os fatores motivacionais são ligados ao interior das pessoas, atingindo seu emocional e gerando entusiasmo. Estes fatores estão conectados às necessidades complementares das pessoas.

No entanto, a organização deve manter seus colaboradores motivados, pois o que os entusiasma é o mesmo que pode causar desgosto. Colaboradores motivados tendem alcançar o que desejam para se sentirem realizados.

A terceira teoria abordada é a do teórico McClelland. Este cita três necessidades do ser humano: necessidade de realização, de poder e a de afiliação.

A necessidade de realização, de acordo com Chiavenato (2010) mostra que as pessoas que buscam a perfeição e visam ser diferenciadas. Muitas pessoas tendem a obter o sucesso facilmente e procuram satisfazer com mais ênfase suas realizações pessoais. Buscam cada vez mais melhorias no que fazem, são comprometidas na resolução de adversidades, pois são jogadoras e buscam ganhar pelo que executam e não por sorte.

A seguinte, é a necessidade de poder à qual as pessoas estimam causar impacto, procuram estar em posições de líderes naturalmente. Estas pessoas procuram persuadir outras por diversos meios, como podemos ver nos estudos apresentados por Robbins (2009, p. 53), em que

a necessidade de poder é o desejo de impactar, ser fluente e controlar as outras pessoas. Os indivíduos que tem essa necessidade em alta gostam de estar “no comando”, buscam a ascendência sobre os outros, preferem situações competitivas que dão status e tendem a preocupar-se mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz.

A terceira e última necessidade é a de afiliação. As pessoas procuram ter relacionamentos harmoniosos. Desse modo, Robbins (2009) esclarece que, essa necessidade ainda tem pouca relevância. As pessoas que à possuem, desejam ser amigáveis e buscam cooperar umas com as outras e não competir, e, com isso, os relacionamentos se dão com maior clareza.

Com base nestas teorias motivacionais, os gestores têm possibilidades de utilizar melhor suas técnicas administrativas, melhorando “o desenvolver” da organização, pois a motivação faz com que os indivíduos executem com eficiência e eficácia, atividades delegadas a eles.

As teorias motivacionais são de grande valia para os gestores. Elas oferecem meios para que estes entendam como é o comportamento do individuo em diferenciadas situações e obtenham a melhoria que almejam. Dessa forma, as teorias são um impulso para que os gestores realizem os planos traçados para a organização.

IMPACTOS DA MOTIVAÇÃO NOS COLABORADORES

As instituições que conhecem bem o perfil de cada um de seus colaboradores, conseguem com maior facilidade, utilizar dos meios necessários para mantê-los sempre motivados.

É preciso dar o devido valor às pessoas na organização. O gestor deve estimar todos os colaboradores, assim não difere uma pessoa da outra, o que favorece o trabalho em equipe. As pessoas devem ser observadas pela organização

em suas atividades desempenhadas, para que obtenham resultados positivos (FERREIRA, 2015).

Visto que uma pessoa não é igual à outra, a organização deve determinar metas que propiciem o trabalho em equipe, assim o entrosamento entre colaboradores e líderes acontece de maneira fluente. A realização de determinada atividade se torna produtiva, gerando um impacto positivo na organização e também nos colaboradores, os quais passam a exercer suas atividades com entusiasmo e motivação.

Os colaboradores que exercem suas atividades em equipe conseguem alcançar metas ambiciosas identificam problemas na organização, e conseguem resolvê-los com maior agilidade. De acordo com essa visão, Ferreira (2015, p. 37) esclarece que,

para que as pessoas se sintam estimuladas, é necessário que se estabeleçam metas desafiadoras. Organizações que se contentam com metas modestas não conseguem estimular suas equipes a pensar grande. As metas, entretanto, devem ser estabelecidas com realismo. O impossível é algo que ninguém se sente obrigado a cumprir e nem mesmo a tentar.

Dessa maneira, as organizações têm a necessidade de conhecer bem as limitações de cada um de seus colaboradores, valorizando-os, dando o devido suporte a possíveis erros e incentivando-os na busca de melhorias.

As organizações necessitam utilizar estímulos motivando sempre os colaboradores a desenvolver suas atividades com satisfação. Um mero sorriso positivo, um aperto de mão ou um muito obrigado faz com que os colaboradores busquem mudanças promissoras para organização, suprimindo também as suas necessidades.

As pessoas têm distintas necessidades a serem realizadas, como explica Vieira (2008), os indivíduos têm necessidades fisiológicas e psicológicas, com ligação à sua sobrevivência. Essas duas necessidades se diferem. A necessidade psicológica se dá através da prática e de estímulos externos. Já, a fisiológica, é uma necessidade que se manifesta de acordo com o estado em que a pessoa se encontra.

Logo, os indivíduos que conseguem suprir estas necessidades tendem a gerar bons resultados. As organizações devem manter um bom relacionamento com

seus colaboradores, pois são peças essenciais para manter bem estruturada a organização. Nesse sentido, é narrado por Vieira (2008, p. 92) que “a empresa não é uma entidade acéfala, isolada. Ela é composta de sujeitos e, por isso, deve levar em conta esta condição. Somente as pessoas podem agregar valor, através de seu trabalho, conhecimento, visão e experiência de vida”.

Pode-se notar que os colaboradores têm um importante papel frente às organizações, pois são estes que auxiliam seu desenvolvimento e crescimento. Então, as organizações carecem manter os colaboradores motivados, para que busquem engrandecimento para a organização e se sintam realizados em exercer suas atividades, gerando resultados satisfatórios.

CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA

Sabe-se que o clima organizacional é o ambiente interno das organizações e este tem forte ligação com a motivação dos colaboradores, uma vez que, motivados tendem a executar bem suas atividades.

Nessa perspectiva, o clima organizacional passa a ser um local em que a interação de gestores e colaboradores se concretize harmoniosamente, e isso torna possível compreender a ligação de alta administração e pessoas. Chiavenato (2003) aborda que, pessoas são sempre induzidas a se adaptar às situações do dia-a-dia, se equilibrando emocionalmente na busca de suprir não somente as necessidades fisiológicas e de segurança, mas também as sociais e de auto realização. Para que as pessoas supram essas necessidades, os gestores têm a incumbência de entender cada uma das pessoas inseridas na organização.

No entanto, a partir do momento em que os gestores têm um conhecimento aprofundado do perfil de cada um de seus colaboradores, a organização tem maior grau de desenvolvimento, pois funcionários motivados tem maior ênfase em executar suas atividades.

Chiavenato (2010, p. 267-268) faz ainda a explanação de que “o clima organizacional, portanto, é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento.”

Da premissa de clima organizacional, consegue-se ter o entendimento de que a motivação está diretamente atrelada a ele, uma vez encontrando-se um membro da organização desmotivado, deve-se considerar o risco eminente de este afetar os outros ao seu redor e, conseqüentemente, a organização como um todo.

Dessa forma, é necessário que a organização mantenha seus membros com grau elevado de motivação, contribuindo com um clima organizacional proveitoso, como cita Bergamini e Coda (1997, p. 99),

o clima organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Desse modo, as organizações que atendem as necessidades de seus colaboradores, são propícias a manter um clima organizacional harmonioso, com altos índices de produtividade, à medida que os colaboradores exercem suas atividades com satisfação.

De acordo com Bergamini e Coda (1997), quando o grau de satisfação no trabalho é pequeno, tem-se certa dificuldade em dizer que a razão do clima organizacional é indireta à motivação. Essas razões se confundem com a motivação direta, onde as pessoas interessam aos fatores externos e não ao trabalho executado.

Portanto, o clima organizacional é importante para manutenção da estrutura organizacional. Este tem forte ligação com a motivação das pessoas inseridas na organização. As pessoas motivadas geram resultados positivos, contribuindo para um clima organizacional propício a constantes melhorias.

FORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é formado através do modo com que os colaboradores agem dentro da organização. Se estes são realizados, tendem a contribuir para que o clima seja produtivo e agradável. Nesse caso, os gestores procuram manter em alta o nível de motivação dos colaboradores e desenvolver meios para que as melhorias se tornem fluentes no ambiente organizacional.

Desta maneira é exposto por Kannane (2014, p. 40),

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

A partir de então, sabe-se que um apropriado clima organizacional, se dá através da maneira com que os colaboradores se encontram motivados em exercer suas atividades. Pois, quando motivados, os colaboradores desempenham corretamente suas obrigações.

Para entender melhor sobre o clima organizacional, é possível também fazer pesquisas para avaliar a qualidade do clima. Desse modo, Bergamini e Coda (1997, p. 97-98) aponta que

a pesquisa de Clima Organizacional caracteriza-se como um canal de comunicação entre a direção e o corpo de empregados da organização. Representa um modo constante de obter e de fornecer *feedback*, mantendo o foco voltado para as necessidades dos empregados. Orienta e democratiza a participação dos funcionários no processo de gestão, uma vez que as decisões passam a incluir também as tendências e os pontos de vista dos empregados que foram manifestados através da pesquisa.

Esta pesquisa orienta gestores em suas tomadas de decisões na busca de mudanças positivas para organização e também manter motivados os colaboradores. Chiavenato (2014) destaca que não é somente somar, fortalecer, compensar e impor talentos na organização. É necessário manter estes, recrutados.

Para que os colaboradores auxiliem na manutenção do clima da organização é preciso que a mesma reconheça as atividades que eles executam diariamente. Uma vez se sentindo motivados, conseqüentemente realizarão suas tarefas com entusiasmo, proporcionando e preservando um agradável clima organizacional.

Os colaboradores são peças fundamentais na conservação de um ambiente harmonioso. São eles quem ditam o desenvolvimento da organização, como indica Chiavenato (2014, p. 401),

As pessoas passam maior parte do seu tempo na organização em um local de trabalho que constitui o seu costumeiro *habitat*. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. Ambas intimamente relacionadas.

Visto que as pessoas giram em torno da organização proporcionando melhorias quando se sentem satisfeitas e motivadas, Kannane (2014) mostra que as organizações procuram cada vez mais aperfeiçoar seu clima, adotando estruturas estendidas, induzindo a participação adequada de todos. Nessas condições, os mesmos exercem um bom trabalho em equipe. O uso de estímulos tem auxiliado grandemente para que o clima organizacional seja de excelente envolvimento de todos.

Desse modo, é importante que a organização, trate seus colaboradores como se eles fossem o “coração”, a peça central que irá oferecer possibilidades de crescimento a ela. Com reconhecimento em meio ao mercado, a organização tem inúmeras chances de se destacar das demais pelo seu bom clima organizacional.

ANÁLISE DOS DADOS

Foram aplicados 28 questionários aos colaboradores da instituição financeira X na cidade de São Tiago/MG, dos quais 14 são mulheres e 14 homens, resultando em iguais porcentagens de 50%.

A partir dos dados coletados foi possível observar que 39% dos colaboradores possuem ensino superior completo, 21% ensino superior incompleto, 18% pós-graduados, 11% com ensino médio completo, 7% tem curso de nível médio técnico e 4% não completaram o ensino médio.

Com relação ao tempo em que trabalham na instituição, 36% estão trabalhando a mais de 10 anos, 25% entre 3 e 5 anos, 18% entre 1 e 3 anos, 11% trabalham a menos de 1 ano, 7% entre 8 à 10 anos e 3% atuam de 5 a 8 anos.

Dos cargos de atuação, nota-se que 25% dos colaboradores são agentes de atendimento, 18% atuam como agentes administrativos, 11% são agentes de atendimento II, 11% são gerente de negócios, 7% são do quadro de supervisão, 7% não especificaram seus cargos, 4% estagiários, 4% supervisão de comunicação e

marketing, mais 4% agentes administrativo III, 3% atuam na supervisão de conta corrente, 3% como agentes de controle interno e risco e outros 3% são motoristas.

Todos os 28 colaboradores, ou seja, 100% responderam que pretendem continuar por mais tempo na instituição. Ao perguntar se estavam satisfeitos com seu emprego 93% responderam que sim e apenas 7% responderam que não.

Na questão que abordou o que entendiam por motivação, 75% dos colaboradores mostraram que estão bem instruídos ao que se refere sobre motivação, que ela é uma força interna que surge através de estímulos, podendo estes ser influenciados por fatores externos; 14% acreditam que a motivação se dá pela ligação que as pessoas têm com o ambiente e as diversas ocasiões vivenciadas no dia-a-dia; 7% destes colaboradores estão equivocados ao marcar a alternativa que aborda a motivação como o ato de uma pessoa conseguir motivar outra, através de ações, fazendo estas agirem, pois a motivação é interna ao indivíduo, uma pessoa não motiva outra e 4% acreditam que motivação depende da situação e do momento vivenciado pelas pessoas. Assim, um dia esta pode estar motivada e em outro não.

Ao indagar os colaboradores se eles se consideram motivados pela instituição, 79% responderam que sim, pois a instituição utiliza e aplica as técnicas necessárias para motivar os colaboradores e melhorar o clima organizacional e 21% responderam que não, que a instituição não utiliza e não aplica as técnicas necessárias para motivar os colaboradores e melhorar o clima organizacional.

Ao questionar os sobre o que motiva executar suas tarefas diárias, 50% responderam que é o bom entrosamento entre colaboradores e alta gerência, propiciando o bom desenvolvimento de atividades em equipes bem estruturadas; 21% acreditam que é ter o devido reconhecimento sobre as atividades desenvolvidas/exercidas na instituição; 11% apontaram que é a forma como a instituição promove estabilidade e supre as necessidades de cada um; outras pessoas, representando 11%, inseriram respostas às quais disseram, respectivamente, que para realizar suas atividades com motivação é necessário ter compromisso firmado com a instituição. É necessário todas alternativas e fazer o que gosta, acreditando no que faz e no cooperativismo; 4% marcaram 2 asserções e 3% responderam que, o que os motiva exercer suas atividades é o salário somado a benefícios oferecidos pela instituição.

Na questão que indaga o que entendem por clima organizacional 46% responderam que clima organizacional é a percepção que se tem do ambiente e dos fatores existentes e se estes são satisfatórios ou não, e como influenciam o comportamento dos colaboradores; 29% consideram que é o ambiente que reflete como os colaboradores interagem entre si, e o quanto se sentem satisfeitos na realização das atividades; 18% acreditam que é o ambiente o qual os colaboradores da instituição executam suas atividades harmoniosamente; outros colaboradores acrescentaram respostas as quais 3% responderam que para atingir o clima ideal seria necessário todas alternativas, e outros 3% acreditam que clima organizacional são os aspectos de relação, interação, comunicação e cooperação que existe entre os membros da organização.

Na última questão perguntou-se aos colaboradores qual era a opinião destes a respeito de como a motivação pode impactar no clima organizacional: 43% dos colaboradores deram respostas similares dizendo que a motivação tem grande impacto no clima organizacional, pois colaboradores motivados exercem com prazer suas atividades e também com maior empenho, concentração e entusiasmo. Produzem mais e trabalham com dedicação, felizes e satisfeitos. Logo, geram um ambiente harmonioso na instituição, buscando alcançar os objetivos almejados, gerando melhores resultados e contribuindo para um clima organizacional favorável à harmonia.

Outras pessoas, 29%, também responderam de forma parecida, frisando o trabalho em equipe. Para estes, as pessoas motivadas geram equipes bem estruturadas e comprometidas que buscam maximizar o crescimento da instituição e lidam bem com as adversidades do dia-a-dia através de ações integradas. Deste modo, equipes motivadas tendem a estabelecer um bom clima organizacional refletindo nos colaboradores e mantendo-os motivados.

Ainda a respeito da última questão, 18% das pessoas entrevistadas acreditam que a motivação tem forte impacto no clima organizacional da instituição. Os colaboradores motivados tendem a alcançar objetivos com sucesso, buscando o crescimento sustentável. Um ambiente em que o convívio é harmonioso tende-se a fazer uma boa gestão, resultando positivamente. O clima organizacional é uma via de mão dupla. Colaborador motivado, clima organizacional harmonioso e vice versa.

Dos questionários restantes, 4% responderam que há uma menor rotatividade no quadro de funcionários, o que gera um bom entrosamento entre os funcionários e conseqüentemente maior produtividade; 3% disseram que a motivação tem um forte impacto no clima organizacional e que a instituição pode oferecer ótimos benefícios. Porém, deve utilizar de programas motivacionais mantendo funcionários acessíveis a esses e colaborando para a manutenção do clima. E, apenas 3% não responderam esta questão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema do artigo analisou qual é a importância da motivação no clima organizacional. A partir de então, nota-se que a motivação tem uma ligação direta com o clima organizacional, pois colaboradores motivados exercem suas atividades com maior envolvimento e compromisso, gerando resultados satisfatórios para a instituição. No decorrer do artigo observou-se que é importante manter colaboradores motivados. Eles são quem contribuem para a boa manutenção do clima organizacional.

Quando colaboradores estão motivados, é visível observar o fluente entrosamento entre os setores. É a partir do momento que a motivação dos colaboradores está em alta que eles contribuem fluentemente com o clima organizacional, criando um ambiente propício a lidar com eventuais problemas que podem surgir e fazendo-se necessário o trabalho em equipe para solucioná-los em prol da instituição.

O clima organizacional deve ser um local em que as pessoas se ajudem mutuamente. Desse modo, surgem equipes dentro da organização e as pessoas que fazem parte desta precisam estar motivadas buscando soluções para adversidades que surgirem, pois equipes motivadas trabalham com satisfação, favorecendo um ambiente agradável e produtivo.

Assim sendo, a pesquisa deste artigo buscou averiguar de que formas a motivação dos colaboradores impacta no clima organizacional. Foi visto a forte ligação da motivação com o clima organizacional da instituição. Pessoas e equipes motivadas tendem a trabalhar com prazer no que fazem e o desempenho delas se

dá de forma satisfatória, contribuindo para o alcance dos objetivos almejados pela instituição.

Os colaboradores auxiliam no desenvolvimento da instituição e quando se encontram motivados tendem a buscar melhorias com maior concentração e entusiasmo. A comunicação entre eles se torna fluente, gerando um agradável clima organizacional e este, por conseguinte, reflete nos colaboradores mantendo-os motivados.

Observou-se no estudo de caso que pessoas e equipes motivadas possuem um rendimento favorável, contribuindo então para um adequado clima organizacional. Sendo assim, suas atitudes refletem no rendimento da própria instituição. Logo, colaboradores que têm elevado grau de motivação, possuem maior produtividade do que os que não se encontram devidamente motivados.

O comportamento dos colaboradores pode determinar o sucesso ou fracasso da instituição, pois eles são peças fundamentais para seu crescimento. A instituição por sua vez, necessita manter os colaboradores motivados. Em decorrência disso, estarão sempre buscando o melhor para eles próprios e para a instituição. Os possíveis problemas que podem vir a surgir na instituição, se encontrando os colaboradores motivados possivelmente conseguirão resolvê-los com mais facilidade e disposição e se sentirão realizados em solucioná-los.

Com base nas teorias motivacionais expostas é possível a instituição se basear por meio destas e se necessário, utilizar de estímulos e programas motivacionais com os colaboradores, fazendo com que estes se sintam satisfeitos e comprometidos em fazer parte do corpo da empresa, buscando constantes melhorias; contribuindo, então, para maior produtividade e crescimento. Portanto, é indispensável que a instituição tenha o devido conhecimento a respeito de motivação, pois ela influencia em seu crescimento e desenvolvimento.

Colaboradores motivados desempenham atividades com satisfação, gerando bons resultados e, conseqüentemente, proporcionam um clima organizacional agradável e harmonioso.

Deste modo, tem-se a expectativa de que este artigo científico contribua não somente com a instituição abordada no estudo de caso, mas também com outras organizações que necessitem de maior aprofundamento sobre como a motivação afeta seu clima organizacional.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto; *et al.* **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Comportamento organizacional**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 6ª reimpressão.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DOMINGUES, André dos Santos *et al.* **A importância da gestão de pessoas para a motivação dos profissionais dentro de uma organização**. Disponível em http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/K2tq473OaGiOqyP_2015-1-30-15-49-6.pdf. Acesso em 01/03/2016.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Organização Andrea Ramal. [Reimpr.]. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

KANNANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2 ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**. 1 ed. 5ª reimpr. Curitiba: Juruá, 2010.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: Abordagem teórico/prática. 10 ed. rev. e atual. Campinas, SP: Papirus, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.**
Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Robson Paz. **A influência da implementação de um sistema ERP:**
(Enterprise Resource Planning) na liderança organizacional em uma operadora de
plano de saúde. São Paulo: Giz Editorial, 2008.