

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Franciele Ramos Machado

A contribuição da motivação para o clima organizacional

**Além Paraíba
2020**

Franciele Ramos Machado

A contribuição da motivação para o clima organizacional

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor orientador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba
2020



Franciele Ramos Machado

A contribuição da motivação para o clima organizacional

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador: Allan Lima Ferreira

Prof. Convidado(a):

Prof. Convidado(a):

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 30 de junho de 2020

Dedico este trabalho a Deus, a meus pais, a meu irmão, ao meu orientador e todos meus amigos que com muito carinho e apoio me incentivaram...

Agradecimentos

Agradeço a primeiramente ao meu Deus, que me sustentou até aqui, que me deu forças para alcançar meu objetivo e que me deu a mão para que eu pudesse superar cada obstáculo.

Agradeço também à minha família, que é a base da minha existência, aos meus pais Clenilda Ramos Machado e Francisco de Assis Marques Machado e meu irmão Leonardo Ramos Machado.

Agradeço ao meu orientador Allan Lima Ferreira que com paciência e sabedoria me guiou até aqui.

Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, estiveram envolvidos nessa conquista, a todos que acreditaram em mim.

Resumo

A presente pesquisa procurou mostrar como a motivação contribui para o clima organizacional. Seus objetivos específicos foram: Conceituar clima organizacional, cultura organizacional, motivação e satisfação, bem como destacar as principais teorias motivacionais, analisar as relações entre motivação e clima organizacional, destacar como acontece o ciclo motivacional e, por fim, evidenciar a importância da motivação para o clima organizacional. A escolha do tema: “A contribuição da motivação para o clima organizacional”, aconteceu de maneira geral devido à análise da importância de uma equipe motivada para potencializar os resultados, diminuir erros operacionais e auxiliar no crescimento da organização. Deste modo, melhora-se o clima organizacional de toda a empresa, garantindo que todos se empenhem pelos mesmos objetivos. A metodologia foi bibliográfica do tipo exploratória, se baseado em livros e artigos já publicados. Durante a elaboração desta pesquisa foi possível notar que para uma empresa conquistar seus objetivos, ela precisa compreender como o clima organizacional afeta suas atividades, bem como a motivação o influencia. Durante a elaboração desta pesquisa foi possível notar que para uma empresa conquistar seus objetivos, ela precisa compreender como o clima organizacional afeta suas atividades. Também foi possível compreender que a motivação não é a solução pra todos os problemas dentro da empresa, mas apenas uma ferramenta que tem alto potencial de colaborar para uma boa relação entre a equipe e dela com a organização, além de poder contribuir para a satisfação pessoal dos funcionários e para o crescimento da empresa. Manter um bom clima organizacional e um nível de satisfação satisfatórios nos colaboradores de uma organização é essencial para o crescimento dela, pois um equipe motivada direcionará suas ações para um objetivo em comum, que é o objetivo organizacional. Foi possível perceber que a motivação dos subordinados é e responsabilidade também dos gestores e, por isso, é essencial que um bom líder compreenda como o processo de motivação ocorre dentro da equipe que lidera. Dado o exposto, percebe-se a importância de usar os conhecimentos sobre motivação como ferramenta organizacional.

Palavras Chaves: Contribuição. Motivação. Clima. Organizacional..

Abstract

This research sought to show how motivation contributes to the organizational climate. Its specific objectives were: Conceptualize organizational climate, organizational culture, motivation and satisfaction, as well as highlight the main motivational theories, analyze the relationship between motivation and organizational climate, highlight how the motivational cycle happens and, finally, highlight the importance of motivation for the organizational climate. The choice of the theme: “The contribution of motivation to the organizational climate”, happened in general due to the analysis of the importance of a motivated team to enhance results, reduce operational errors and assist in the organization's growth. In this way, the organizational climate of the entire company is improved, ensuring that everyone is committed to the same goals. The methodology was exploratory bibliographic, based on books and articles already published. During the preparation of this research it was possible to notice that for a company to achieve its goals, it needs to understand how the organizational climate affects its activities, as well as motivation influences it. During the elaboration of this research it was possible to notice that for a company to achieve its goals, it needs to understand how the organizational climate affects its activities. It was also possible to understand that motivation is not the solution for all problems within the company, but only a tool that has a high potential to collaborate for a good relationship between the team and between it and the organization, in addition to contributing to personal satisfaction employees and the growth of the company. Maintaining a good organizational climate and a satisfactory level of satisfaction among the employees of an organization is essential for its growth, as a motivated team will direct its actions towards a common objective, which is the organizational objective. It was possible to realize that the motivation of subordinates is also the responsibility of managers and, therefore, it is essential that a good leader understands how the motivation process occurs within the team he leads. Given the above, one realizes the importance of using knowledge about motivation as an organizational tool.

Key words: Contribution. Motivation. Climate. Organizational.

Lista de Ilustração

Figura 01: Características de uma cultura	16
Figura 02: Elementos da cultura organizacional	17
Figura 03: O modelo básico da motivação	18
Figura 04: Teorias de motivação: conteúdo e processo	24
Figura 05: Pirâmide das necessidades de Maslow	26
Figura 06: Hierarquia das necessidades (Maslow)	27
Figura 07: Necessidades de Maslow aplicadas ao ambiente de trabalho	29
Figura 08: A teoria dos dois fatores	30
Figura 09: Teoria dos dois fatores (Herzber)	33
Figura 10: Teoria ERC e Teoria de Maslow	35
Figura 11: Teoria das necessidades Mc Clelland	36
Figura 12: Características das necessidades de aflição, poder e reação	36
Figura 13: Teoria da Expectativa	38
Figura 14: Teoria da equidade	40
Figura 15: Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade	43
Figura 16: Etapas do ciclo motivacional resultando em frustração ou em compensação	44

Lista de siglas

ERC - Existência, Relacionamento, Crescimento

Sumário

Introdução	11
Metodologia	12
1– Conceitos.....	13
1.1– Conceito de clima organizacional.....	13
1.2 – Conceito de cultura organizacional	15
1.3 – Conceito de motivação	18
1.4 – Conceito de satisfação.....	20
2– Teorias Motivacionais.....	23
2.1 – Teoria de Maslow.....	24
2.2- Teoria de Herzberg	29
2.3 - Teoria ERC (Existência, Relacionamento, Crescimento) de Clayton Alderfer.....	33
2.4 – Teoria Mc Clelland	35
2.5 Teoria da expectativa	36
2.6 Teoria da equidade	39
2.7 - Teoria do estabelecimento de objetivos.....	41
3- Relações entre motivação e clima organizacional.....	41
3.1 – Ciclo motivacional	42
3.2 – A importância da motivação para o clima organizacional	45
Conclusão.....	47
Bibliografia	51

Introdução

O clima organizacional tem ligação com o ambiente interno da organização. Ele pode ser medido de acordo com a qualidade de vida no ambiente de trabalho, assim como no relacionamento da equipe. Sendo assim, a motivação das pessoas pode contribuir para auxiliar na melhora do clima organizacional.

A presente pesquisa tem como alvo responder ao problema de como a motivação contribui para o clima organizacional.

Uma hipótese para a solução deste problema é que em um mundo cada vez mais competitivo, como o que vivemos, as empresas precisam buscar toda a ajuda possível para crescer e se desenvolver de forma eficiente e tendo em vista a qualidade de vida de sua equipe interna.

Com profissionais motivados e empenhados a alcançar os melhores resultados, toda a equipe se empenhará para atingir os mesmos objetivos. Por esse motivo é possível destacar que o clima organizacional tem um relação direta com a motivação.

É preciso entender qual é a necessidade da equipe, identificar se alguém na equipe está desmotivado e quais ações podem ser tomadas para ajudar aquela pessoa. E um modo de fazer isso é através da análise de desempenho, pois através desta análise é possível notar em números se o colaborador está tendo mudanças no seu processo produtivo. Também é preciso identificar quais são as ferramentas que podem ser usadas para manter a equipe sempre motivada para obter sucesso na melhoria da qualidade do clima organizacional.

A escolha do tema: “A contribuição da motivação para o clima organizacional”, aconteceu de maneira geral devido, a análise de que com uma equipe motivada potencializa os resultados da organização, diminui erros operacionais e auxilia no crescimento da organização. Deste modo o clima organizacional de toda a empresa melhora garantindo assim que todos se empenhem pelos mesmos objetivos. De modo pessoal, escolha do tema ocorreu devido ao interesse pela área de pesquisa e em como posso contribuir para um clima organizacional saudável.

Quando ao objetivo geral da pesquisa será destacar como a motivação contribui para o clima organizacional? E quanto aos objetivos específicos serão: Conceitua clima organizacional, cultura organizacional, motivação e satisfação, bem como destacar as principais teorias motivacionais, analisar as relações entre motivação e clima organizacional, ainda destacar como acontece o ciclo motivacional e por fim, evidenciar a importância da motivação para o clima organizacional.

Metodologia

A Metodologia será bibliográfica do tipo exploratória, onde serão usados livros e artigos científicos para resolver o problema da pesquisa e alcançar seus objetivos.

A pesquisa bibliográfica segundo Fonseca, (2002, p. 32) é feita:

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta

A pesquisa do tipo exploratória, segundo Gerhard e Silveira, (2009, p. 35 apud GIL, 2007):

Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007). Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2007).

1 – Conceitos

1.1 – Conceito de clima organizacional

Para uma empresa conquistar seus objetivos, ela precisa compreender como o clima organizacional afeta suas atividades. Bennis (1996, p.6) explica que “clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.” Ou seja, todas as relações interpessoais construídas dentro da organização são potenciais influentes do clima.

Pensando no clima organizacional como forma de o conceituar, Chiavenato (2004, p. 539) afirma que ele “representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação”. O clima organizacional, segundo ele, “é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento”. Ou seja, o autor concorda que o clima organizacional sofre influência das relações que a equipe mantém internamente, além de enfatizar que “o ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos”, sendo assim, cabe ao gestor utilizar de estratégias para influenciar sua equipe de modo a manter a motivação para a realização das metas e objetivos traçados pela organização.

Bernardes (2011, p. 122) explica que:

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes da empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo “clima organizacional” refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente, ou seja, àqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Deste modo, o autor confirma que o clima organizacional está relacionado com o ambiente interno da organização e em como ele afeta o comportamento dos membros pertencentes a ela. Bernardes (2011, p.122) ainda ressalta que “o clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes”, além de incluir os estímulos que provocam reações nesses agentes ou que ditam seu nível de satisfação e insatisfação. O autor aborda ainda “a situação do trabalho, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira” como referenciais simbólicos capazes de influenciar fortemente as ações dos integrantes de dada organização. Segundo ele, “ao servir de elo entre o passado e o presente, contribuem para permanência e a coesão da organização”. Como analisado pelo autor, o clima da organização muda de acordo com a motivação dos colaboradores e com as circunstâncias

do ambiente de trabalho.

O clima organizacional para Maximiano (2000, p. 260) seria “o produto dos sentimentos individuais e grupais em relação á realidade percebida”. Para ele “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”, ou seja, o autor evidencia que as percepções e sentimentos de cada membro da equipe, sejam eles coletivos ou não, afetam o modo como as pessoas enxergam o seu ambiente de organizacional.

Gil (2001, p. 272) ainda mostra que “é sabido que o clima organizacional de uma organização pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela”, ou seja, de acordo com o autor, nem sempre os efeitos serão somente motivadores para a equipe, em alguns casos, o autor destaca que “a organização contribui para a incapacidade da pessoa para lidar com o ambiente”, levando à desmotivação do colaborador. Segundo o autor, “pode ocorrer, portanto que o clima organizacional venha constituir, em certos casos, um elemento dificultador do movimento dos empregados nos programas de gestão da qualidade”. E pensando neste aspecto negativo o autor evidencia a importância da empresa desenvolver “sistematicamente pesquisas sobre o clima organizacional” tendo em vista:

- Identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com os programas, políticas e possibilidades práticas da empresa. De posse desses dados, a empresa poderá avaliar os efeitos das decisões anteriores e promover mudanças onde for conveniente;
- Desenvolver a compreensão das gerências acerca dos pontos de vista dos empregados para melhorar as relações de trabalho com seus subordinados;
- Identificar as tendências das opiniões e atitudes dos empregados. Comparando-se os resultados de levantamentos sucessivos, torna-se possível antecipar tendências que poderão influir no comportamento dos empregados. Dessa forma, a pesquisa de clima organizacional poderá constituir em verdadeiro “sistema de alerta preventivo”;
- Subsidiar estudos acerca da eficiência organizacional. Os dados obtidos podem ser utilizados para uma melhor compreensão acerca dos fatores que intervêm na satisfação e no moral do empregado;
- Demonstrar o interesse da empresa nas opiniões dos empregados para melhorar a qualidade de vida no trabalho. Para Lobos (1991, p.148), a pesquisa em si acaba tornando-se uma contribuição mais importante que seus próprios resultados. (GIL, 2001, p. 272)

Após a análise de modo sistêmico destacada pelo autor, Gil (2001, p.273) ainda afirmar que “para mensurar o clima organizacional”, a organização pode usar um “questionário padronizado onde as perguntas correspondem aos fatores considerados mais relevantes, tais como: conformismo, responsabilidade, condições de trabalho, remuneração, estilo gerencial, recompensas, clareza organizacional e calor e apoio”, tornando assim possível que a empresa entenda o que se passa internamente com cada membro da organização e identificar os pontos que precisam melhorar.

De acordo com Ferreira (2013), “o clima pode ser entendido como a percepção da atmosfera da organização” e possui a capacidade de influenciar na satisfação diante do trabalho, bem como na relação interpessoal entre os grupos que compõem a instituição, além de possuir o potencial de afastar os empregados do ambiente de trabalho, resultando em ausências, atrasos e maior rotatividade. A autora considera ainda que “apesar de o clima organizacional ser abstrato, ele se materializa por meio de indicadores que fornecem sinais sobre sua qualidade, indicando se o clima está bom ou não”.

Ferreira (2013) aborda ainda o conflito entre as definições de clima e cultura organizacionais e conclui que “a cultura organizacional está diretamente ligada ao clima, uma vez que o influencia. Apesar de haver ainda confusão entre clima e cultura organizacional, os dois constituem conceitos distintos, porém complementares”. Segundo ela, “a cultura organizacional é uma das principais causas do clima: a cultura é a causa e o clima é a consequência”, o que corrobora a complementariedade entre esses conceitos.

1.2 – Conceito de cultura organizacional

Analizando a sociedade, Martins (2007) destaca que ela só consegue se adaptar e lidar com outras pessoas pertencentes a uma comunidade, a partir do momento em que ele conhece a cultura local e de modo simultâneo, sendo algo intrínseco e particular, ele consegue compreender a necessidade do grupo.

Como afirma Hall (1978, p. 80) “a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem”. Dessa forma, o autor enfatiza que as pessoas não nascem com sua percepção cultural pronta, mas a aprendem por meio da interação com o contexto em que são inseridas, podendo também ser agentes compartilhadores dessa cultura.

Fleury e Fischer (1989, p. 117) ainda destaca que:

A cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Sobre o conceito de cultura, Robbins (2012, p. 501) define como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.” De acordo com o autor, algumas características captam a essência de uma cultura, conforme a figura 01 exemplifica.

Figura 01 – Características de uma cultura

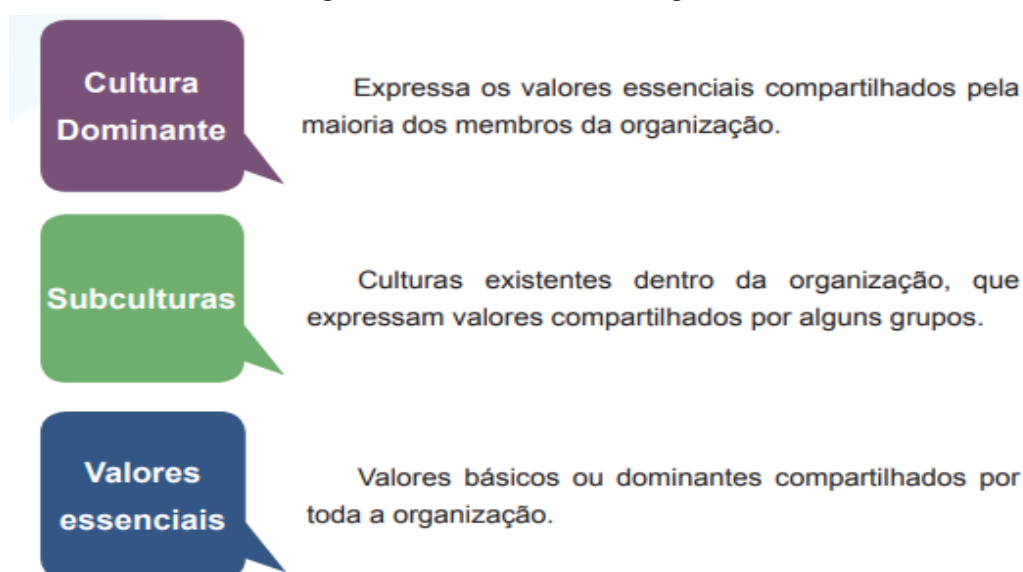


Fonte: Motta (2002, p. 159 apud Rubbins 2012)

Em relação à cultura organizacional, Bernardes (2011, p. 121) mostra que ela “compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebida pelos empregados, constitui-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento”. Deste modo o autor ainda compreende que, “além das normas formais, um conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização: por esse motivo, o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo”. E, segundo o autor, “para obter uma mudança duradoura, não se deve tentar mudar pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas”. Ele ainda destaca que “a cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco à organização.” Sob essa ótica, é possível destacar que a cultura organizacional se relaciona com as prioridades da organização, com o que ela julga ser mais importante e motivando o modo de agir de todos.

Motta (2002, p. 157) destaca conceitos importantes para a compreensão de alguns elementos da cultura organizacional – cultura dominante, subculturas e valores essenciais – resumidos na figura 02. Segundo ele, a cultura dominante é representada pelos princípios de maior destaque compartilhados dentro de um grupo que, nesse contexto, é formado pelos membros da organização. O autor ressalta que essa cultura dominante é complementada ainda pelas subculturas, estas por sua vez, restritas a grupos menores dentro da mesma organização. Além disso, o autor define como essenciais todos os valores compartilhados pela organização, inclusive dentro de seus pequenos grupos, sendo eles básicos ou dominantes.

Figura 02: Elementos da cultura organizacional



Fonte: Motta (2002, p. 157)

Segundo Gil (2011, p. 43) “abordar temas relacionados à cultura organizacional constitui um dos mais delicados empreendimentos no campo da administração, já que envolve aspectos que as empresas mais valorizam e que muitas vezes constituem a própria razão de sua existência”. Ou seja, para o autor, a cultura está relacionada com o motivo pelo qual a organização existe, porém, para ele, vale levar em consideração que as organizações “promovem seu ajustamento cultural em relação às mudanças ambientais, apresentam melhores condições para desenvolver-se quando comparadas às mais rígidas em relação aos estímulos externos”, evidenciando, portanto, a capacidade da cultura organizacional de se ajustar de acordo com a necessidade da empresa.

Morgan (1996, p. 36) destaca que “a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa” e segundo ele, elas “atuam como pontos primários

de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham”, dessa forma o autor ressalta que cada indivíduo interpreta os aspectos relacionados à cultura organizacional de acordo com o contexto em que ele trabalha.

1.3 – Conceito de motivação

A motivação é definida por Robbins (2002, p. 151), “[...] como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Segundo ele, é a motivação que faz a pessoa agir para alcançar resultados. De acordo com Chiavenato (1994, p. 165) “[...] a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”.

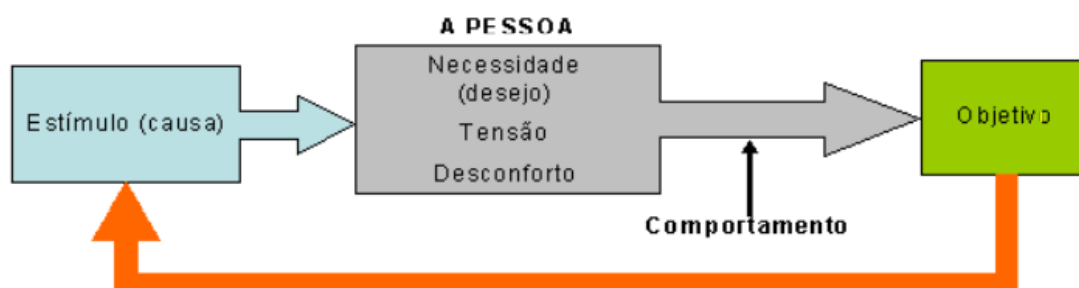
Soto (2002, p. 118) explica que:

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada [...].

Maximiano (1997), sob uma ótica paralela, ressalta que “motivo, motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz”, chamando a atenção para o que a motivação representa para o indivíduo e como ela o move em prol da conquista de um objetivo e lhe dá razão para manter-se em movimento até que ele seja alcançado.

Chiavenato acrescenta, ainda, que “o comportamento humano é motivado” e ressalta a importância da motivação como um estímulo contínuo que, diante da meta de alcançar uma satisfação ou de saciar uma necessidade, é capaz de gerar no indivíduo a força necessária para levá-lo a determinado comportamento que, em tese, irá direcioná-lo à conquista de seu objetivo, como mostra a figura 3. É a partir disso que surge o conceito de ciclo motivacional. Para Lewin (apud Chiavenato, 2004, p.119), “o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico de forças psicológicas, segundo Lewin”.

Figura 03 – O modelo básico da motivação



Fonte: CHIAVENATO Idalberto. Recurso Humanos. 3ª ed. São Paulo: Atlas
Chiavenato (1995), no entanto, afirma que embora o comportamento humano seja

naturalmente influenciado pela motivação, as pessoas não reagem da mesma maneira à ela. Isso porque, segundo ele, “as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento”. Além disso, ele acrescenta que “os valores sociais também são diferentes”, assim como “as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes”. Chiavenato (1995) se aprofunda levantando a questão ainda mais delicada ao afirmar que “as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo”. Nota-se, portanto, que são muitas as variáveis envolvidas entre o indivíduo e os estímulos capazes de motivá-lo.

Ferreira (1999, p. 1371) ressalta que a motivação não é determinada por um só aspecto, mas trata-se da interação entre eles, definindo o conceito como um “conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”.

Bernardes (2011 p. 88) acrescenta que:

A motivação intrínseca está relacionada a recompensas psicológicas, tais como à oportunidade de usar a habilidade de alguém, a sensação de desafio e realização, o recebimento de um prestígio ou aparição. O que nos diz que, a empresa pega um funcionário já capacitado, preparado e o motiva a realizar tal tarefa, esse indivíduo irá se entregar de corpo e alma, quando a atividade é finalizada com sucesso o funcionário terá como recompensa uma colocação mais importante dentro da empresa seja ela uma mudança de cargo ou destaque maior dentro da empresa. Bernardes (2011 p. 88)

Dessa forma, segundo Bernardes (2011 p. 88), a motivação extrínseca pode ser oferecida ao funcionário pela empresa como “aumento de salário, benefícios adicionais, seguros de vida. Ou seja, nada ligado a realizações pessoais e sim na parte financeira” com base no fato de “necessidade, valores, comportamentos e objetivos” serem “conceitos intimamente associados que compõem o sistema da motivação humana, expresso numa determinada situação”.

Ainda nesse raciocínio acerca das motivações financeiras, Chiavenato (2004, p.

116) cita que “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.”

Bergamini (2008, p. 104) ressalta a importância de estudar e compreender a motivação associada ao comportamento organizacional, tendo em vista a necessidade de identificar os determinantes que levam à satisfação dentro do contexto do trabalho e aos desejos e necessidades do trabalhador. Segundo ele, “procurando conhecer os objetivos perseguidos pelos trabalhadores, a estratégia utilizada passa a ser a de “estimular” ou “provocar” a motivação por meio da utilização dessas “recompensas” que estejam disponíveis no meio ambiente.” Assim sendo, busca-se definir os determinantes que geram maior ou menor produtividade, com base no esforço empregado pelo trabalhador a partir do nível de motivação e da sua busca pela satisfação, como enfatizou Bergamini (2008, p. 104) ao sugerir que “tais fatores podem ser os principais responsáveis pela maior ou menor ligação entre a produtividade atingida e o esforço”. No entanto, segundo o autor, embora esse recurso possa “mostrar-se mais simples e mais rápido, conseguindo, muitas vezes, surtir efeitos logo de imediato”, nem sempre ele é a melhor opção para garantir uma motivação duradoura ou, como ele diz, uma motivação verdadeira. De acordo com ele, em um contexto organizacional, é mais interessante saber o que motiva as pessoas do que se aprofundar tentando entender cada etapa de como o processo motivacional ocorre.

1.4 – Conceito de satisfação

Bergamini (2008, p.104), ao analisar a relação entre os conceitos de satisfação e motivação, alerta que “a ênfase dada às necessidades de compensação pelo bom desempenho parece ter sido tão acentuada que a satisfação passível de ser conseguida pelo trabalho acabou sendo confundida com a própria motivação para executá-lo”. Ou seja, em muitas situações a motivação dada pela organização para que os seus colaboradores melhorem o desempenho é justamente algo que lhes trará satisfação, como exemplo tem-se o aumento salarial e as promoções dentro da empresa. Contudo, o autor ressalta que “um exame mais minucioso da situação mostra que esses dois conceitos são, na realidade, independentes”, embora muitas vezes sejam confundidos, como exemplificado. Segundo ele:

Muitas teorias sobre motivação parecem ter deixado de pesquisar a importância da real compreensão do processo interno ou mais precisamente daquilo que é chamado de psicodinâmica interior da motivação. Mantido em segundo plano, o estudo do desencadeamento dos estados interiores, para alguns teóricos, parecia não oferecer esquemas passíveis de serem aplicados de forma imediata e coletiva, para que se

pudesse atingir maior produtividade a curto prazo. (Bergamini 2008, p.104)

Em meio às definições e conceitos de satisfação encontra-se autores que definem a satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, contudo, de acordo com Perez-Ramos (1980 apud MARTIZEZ E PARAGUAY, 2003) essa confusão de definições “tem sido considerada como causa de falhas na formulação de hipóteses e na seleção de instrumentos de pesquisas”, em especial quando o objeto das investigações é a compreensão da relação estabelecida entre satisfação no trabalho e produtividade tanto da equipe quanto do indivíduo.

Segundo Martinez e Paraguay (2003), “a diferença entre motivação e satisfação é claramente assinalada por Steuer (1989), ao explicitar que motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade”.

Bergamini (2008, p.106) enfatiza que “confundir a motivação com a antecipação das recompensas desejadas pelos indivíduos constitui um modelo bem pragmático porém muito simplificado do fenômeno motivacional”. Levy-Leboyer, (1994 apud Bergamini, 2008) traz a ideia que independência entre motivação e satisfação, afirmando que elas não estão obrigatoriamente conectadas, logo, segundo o autor, “explicar a motivação pela satisfação dos trabalhadores constitui um erro ou, pelo menos, uma grosseria aproximação”. Sendo assim, Bergamini (2008, p.106) afirma:

Nesse sentido, o desafio não é tanto compor uma lista de agentes motivacionais, nem sequer classifica-los por ordem de importância, mas, sobretudo, isolar e descrever diferentes processos psicológicos, portanto interiores, responsáveis pela motivação como se fossem em encadeamento dinâmico de fatos próprios à natureza intrapsíquica.

Embora motivação e satisfação sejam comumente confundidas, Locke (1969 apud MARQUEZE e MORENO, 2005), ao discorrer sobre satisfação no trabalho, afirma que esta se dá a partir da óptica do trabalhador. Segundo o autor, a satisfação é uma sensação positiva decorrente da realização do trabalhador com o objeto do seu trabalho ou com a possibilidade de cumprir valores nos quais acredita a partir desde trabalho. O autor ainda ressalta a importância de separar os conceitos de necessidade e satisfação, pois ele vê necessidade como aquelas essenciais para a sobrevivência sendo, portanto, comum a todas as pessoas, ao passo que a satisfação é uma emoção que diz respeito à uma experiência particular, de acordo com o contexto social no qual o indivíduo está inserido, bem como seus desejos e anseios pessoais e profissionais. Marqueze e Moreno (2005) enfatizam o componente emocional da satisfação:

Segundo Locke (1969, 1976), a satisfação no trabalho é um estado emocional, porque a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo, e por tratar-se de um estado emocional, a satisfação possui dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o

de sofrimento, desprazer (insatisfação). (MARQUEZE e MORENO, 2005)

No entanto, embora afirme que a satisfação é percebida de forma individual, Locke (1969 *apud* MARQUEZE e MORENO, 2005) acredita que fatores causais podem influenciá-la e enfatiza que:

Os fatores causais podem ser classificados em dois grandes grupos: eventos e condições do trabalho (trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho); e agentes do trabalho (colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização), assinalando que os fatores causais devem ser analisados em suas inter-relações.

Segundo Locke (1969 *apud* MARQUEZE E PARAGUAY, 2003), “a definição de Locke (1969) para insatisfação no trabalho não é a de um fenômeno distinto da satisfação no trabalho, mas a de seu oposto semântico”, ressaltando, portanto, que satisfação e insatisfação compõem uma mesma emoção em seus diferentes estados, positivo ou negativo. De acordo com Fraser (1983 *apud* MARQUEZE e PARAGUAY, 2003), “não existe um limite superior de satisfação absoluta, enquanto o limite inferior funde-se de forma indistingüível na insatisfação, a qual não tem limite inferior absoluto”.

2 – Teorias Motivacionais

Segundo Cavalcanti (2007, p. 87) “as teorias de conteúdo focalizam as necessidades do indivíduo”, direcionando melhor o estudo. Michel (apud Bergamini, 2008, p. 98) afirma que essas teorias motivacionais “dizem respeito à necessidade que dispara um comportamento em busca do equilíbrio”.

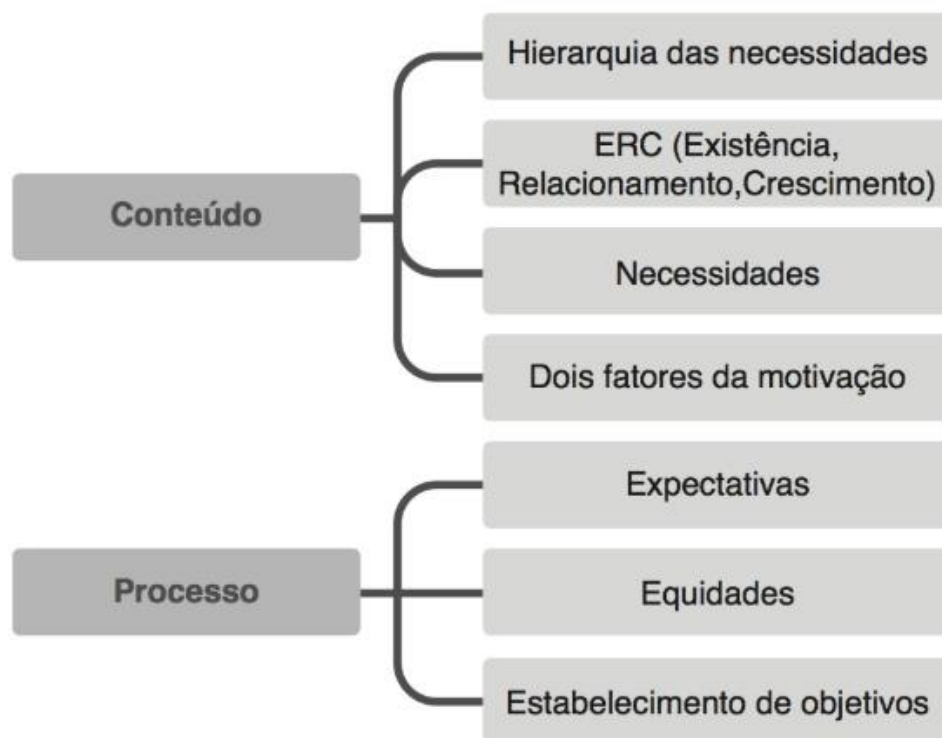
De acordo com Ferreira (2017, p. 17), no grupo de teorias de conteúdo da motivação “estão aquelas que tratam do conteúdo daquilo que, efetivamente, motiva as pessoas”. A autora ressalta que essas teorias são consideradas “estáticas por observarem apenas alguns pontos no tempo, sendo orientadas para o passado ou para o presente”. Embora sejam muito importantes no estudo sobre o que motiva as pessoas, elas “não oferecem condições de previsão da motivação ou comportamento, mas proporcionam uma compreensão básica sobre o que estimula os indivíduos”. (FERREIRA 2017, p. 17).

Além desse grupo, Ferreira (2017, p.28) cita as teorias de processo da motivação. Ao invés das teorias de conteúdo que abordam “o conteúdo das necessidades e seu poder de motivar comportamentos”, a autora afirma que “as teorias de processo consideram as necessidades apenas mais um elemento do processo motivacional”. Segundo ela, “outros elementos influenciadores são: a capacidade do indivíduo, sua percepção sobre seu papel, a compreensão de quais comportamentos são necessários para alcançar um alto desempenho e suas expectativas com relação as consequências de certos comportamentos. ”

Ferreira (2017, p.28) ressalta que “alguns críticos dizem que as teorias de conteúdo não se adaptam a todos os lugares”, pois “pessoas de outros países e outras culturas tendem a classificar suas necessidades de modos diferentes”. No entanto, a autora enfatiza que “essas críticas não significam que a teoria de conteúdo não tem valor. Pelo contrário, são extremamente úteis, pois possibilitam a percepção de que os valores mudam de pessoa para pessoa”. De acordo com a autora, essas teorias são muito importantes e ajudam o líder a avaliar as necessidades de seus liderados e como a motivação pessoal deles é capaz de afetar o seu trabalho.

Sendo assim, neste capítulo serão discutidas as teorias de motivação no geral, incluindo de conteúdo, incluindo Teoria de Maslow, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Teoria de ERC e Teoria das Necessidades de McClelland, e as de processo, que são as Teoria da Expectativa, Teoria das Equidades e Teoria do estabelecimento de objetivos.

Figura 04 – Teorias de motivação: conteúdo e processo



Fonte: Ferreira (2017, p. 17)

2.1 – Teoria de Maslow

Maslow (2003, p. 270), aborda as necessidades como responsáveis pela motivação do indivíduo, identificando “cinco grupos de metas”, que classifica como “necessidades básicas”, sendo elas, “em resumo, fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e de auto realização”.

Maslow (2003, p. 270-271) distribui essas metas em níveis, sendo necessário primeiro alcançar aquelas que estão na base da hierarquia para depois satisfazer-se com as demais. Isso não significa que o indivíduo deve suprir suas necessidades nessa sequência, mas que, naturalmente, segundo o autor, ele precisa suprir as necessidades mais básicas para que consiga concentrar-se em buscar as demais. O autor explica que:

Essas metas básicas relacionam-se entre si, organizando-se segundo uma hierarquia de preponderância. Isto significa que as metas mais preponderantes monopolizarão a consciência e tenderão a organizar o recrutamento de várias capacidades do organismo. As necessidades menos preponderantes serão minimizadas, esquecidas ou negadas.

Maslow (2003, p. 270-271) afirma ainda que ao satisfazer uma necessidade “surge a próxima (“mais elevada”) dentro da hierarquia, para dominar a vida consciente e servir como o centro da organização do comportamento”, pois, para ele, “necessidades

satisfeitas não agem como motivadores ativos”.

Teixeira (2011, p. 124-125) acrescenta que “as necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento” e, dessa forma, “enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influência no comportamento do indivíduo. É o chamado princípio da dominância”. Ainda nesse raciocínio, o autor reafirma que as necessidades que se encontram em níveis hierárquicos mais altos só atuaram como motivadores “quando as necessidades dos níveis inferiores àquele na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas”, sendo esse o “princípio da emergência”.

Para Bernardes (2011 p.88), a necessidade gera na pessoa uma força que a motiva a suprir essa mesma necessidade e, em concordância com os demais autores, ele acredita que “quando uma necessidade é suprida, ela deixa de atuar como força motivadora”. Além disso, o autor corrobora o pensamento de Maslow (2003) ao afirmar que “a hierarquia das necessidades mostra que somente quando o indivíduo consegue suprir uma necessidade de um nível inferior é que surgem outras necessidades de níveis superiores”.

Bernardes (2011 p.88) explica que “o comportamento é provocado pela necessidade, pois é uma força dinâmica e persistente”. Dessa maneira, a necessidade afeta o estado de equilíbrio dinâmico no qual o organismo se encontra, “causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio” que “leva o indivíduo a um comportamento ou ação capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio”, sugerindo que essa é a força motivadora para que o indivíduo busca suprir tal necessidade. O autor enfatiza que “se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio, a sua forma de ajustamento ao ambiente de forma cíclica”. A partir disso, o autor discute o ciclo motivacional, enfatizando que ele “é uma sequência de eventos que se inicia com necessidades insatisfeitas e termina depois que o indivíduo analisa as consequências da tentativa de satisfazer aquelas necessidades”.

Ainda que o surgimento de uma necessidade de nível mais elevado seja consequência da satisfação de outra necessidade situada em nível inferior, Bernardes (2011 p.89) ressalta que “o surgimento de uma necessidade não está obrigatoriamente condicionado à integral satisfação da necessidade anterior”. Para ele:

Os níveis de satisfação para cada necessidade variam de sociedade para sociedade. Certamente, nos países do Terceiro Mundo, as necessidades fisiológicas e de segurança predominam sobre as demais, o que não deve ocorrer em países com menores índices de pobreza. De qualquer modo, a satisfação, ainda que parcial, de qualquer nível de necessidade implica o surgimento de outras necessidades como predominantes.

“A hierarquia das necessidades proposta por Maslow costuma representar-se segundo uma pirâmide — a pirâmide das necessidades de Maslow”, segundo Teixeira (2011, p. 125). Essa pirâmide está representada na figura:

Figura 05 – Pirâmide das necessidades de Maslow

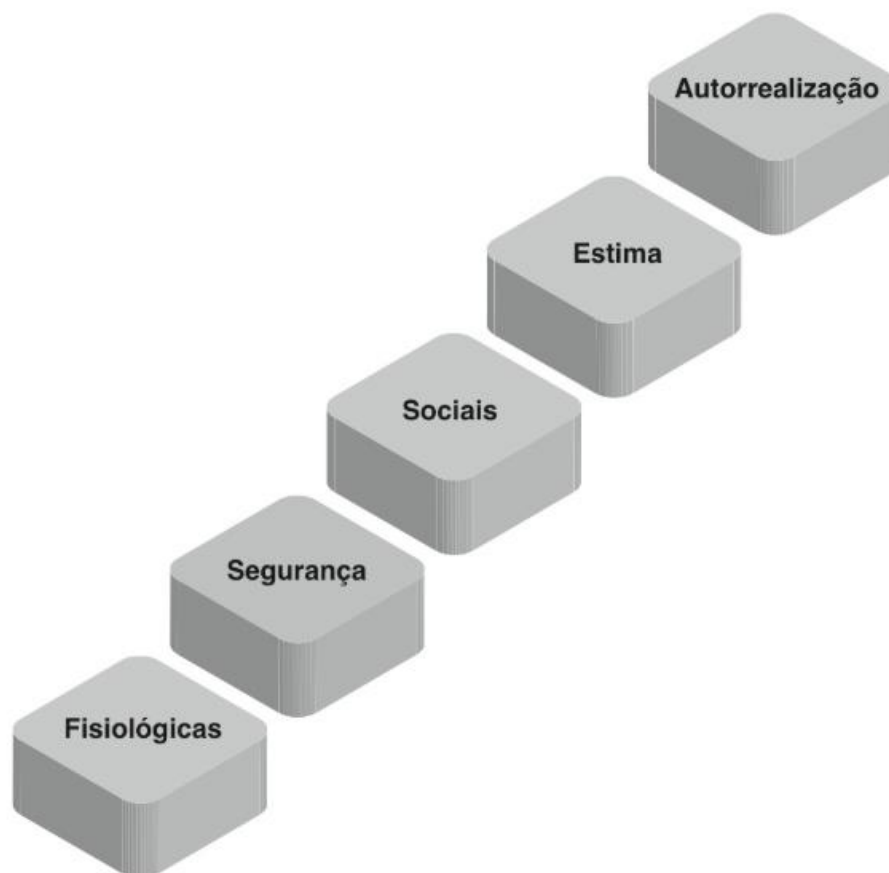


Fonte: Chiavenato, Idalberto. Recursos Humanos. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Bernardes (2011 p. 90) enfatiza que “para Maslow, a busca da felicidade não é o caminho direto, mas um subproduto do esforço árduo, intencional e comprometido com um trabalho pleno de significado para o indivíduo que o realiza”. Ou seja, a felicidade não representa o topo da pirâmide, mas a satisfação pessoal e individual no decorrer da caminhada entre os níveis dessa pirâmide, ora atingindo estratos mais elevados, ora retornando para os mais baixos.

Ferreira (2017, p. 17) ressalta essa divisão dos níveis hierárquicos das necessidades, como mostra a figura 05, e como Maslow os organizou de acordo com sua relevância como força motivadora para o indivíduo. Segundo o autor, essa divisão “parte da premissa de que a motivação decorre da satisfação de necessidades que podem ser hierarquizadas, isto é, as de nível mais baixo precisam estar satisfeitas para que as de nível superior possam despertar interesse”. Tendo em vista esse princípio, “na base estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas”. Ferreira (2017, p. 17) propõe o entendimento dessas necessidades como “degraus de uma escada”, exemplificada na figura:

Figura 06: Hierarquia das necessidades (Maslow)



Fonte: Ferreira (2017, p. 17)

Ferreira (2017, p.18-20) aborda cada uma dessas necessidades propostas por Maslow, são elas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. O autor explica.

As fisiológicas são as primeiras necessidades que devem ser atendidas. São as necessidades primárias de sobrevivência: ar, água, comida, sono e impulso sexual. São também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e constante para garantir a sobrevivência. (FERREIRA, 2017, p.18)

Fazendo referência ao ambiente de trabalho, Ferreira (2017, p.18) acrescenta que as necessidades fisiológicas representariam “itens como horário de trabalho, intervalos de descanso, ali- mentação, disponibilização de água para consumo, condições adequadas de ventilação do local de trabalho, entre outros”. O autor define o próximo nível da pirâmide:

As necessidades de segurança são aquelas que levam as pessoas a buscar proteção contra qualquer perigo, real ou imaginário, físico ou abstrato. A busca por proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca por um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades. Surgem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Também estão intimamente relacionadas à sobrevivência da pessoa. (FERREIRA, 2017, p.18)

Fazendo novamente uma correlação dentro do ambiente de trabalho, Ferreira (2017, p.18) diz que as necessidades de segurança “podem ser representadas por itens tais como remuneração, benefícios e permanência no emprego (segurança, estabilidade)”.

O terceiro nível da pirâmide de Maslow abriga as necessidades sociais ou de participação social que, segundo Ferreira (2017, p. 19):

Já as necessidades sociais ou de participação dizem respeito à vida associativa. Representam necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de amizade, de afeto e amor. Surgem quando as mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Quando não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa pode se tornar resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam. A frustração dessas necessidades conduz, geralmente, à falta de adaptação social e à solidão. (FERREIRA, 2017, p.19)

“No âmbito do trabalho”, como afirma Ferreira (2017, p.19), “as necessidades sociais podem ser supridas por um bom ambiente de trabalho, que proporcione amizade com os colegas, chefe amigável e interações positivas com clientes”. Ele ressalta ainda que uma empresa ou organização que promove sistemas de feedback são muito positivas, pois essas “oportunidades de dar e receber feedback” contribuem para a manutenção de um ambiente de trabalho agradável.

As necessidades de estima são aquelas relacionadas à maneira como a pessoa se vê e se avalia. Envolve a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e consideração. A satisfação dessas necessidades gera sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio e poder. A frustração das necessidades de estima pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

“Itens como possibilidade de promoção e fornecimento de reconhecimentos diversos (premiações, bonificações, elogios, entre outros)” podem contribuir para que o indivíduo satisfaça essa necessidade dentro do contexto do trabalho, segundo Ferreira (2017, p.19)

O topo da pirâmide das necessidades de Maslow é ocupado pelas necessidades auto realização. De acordo com Ferreira (2017, p.19), “elas estimulam as pessoas a realizar o seu potencial, a se desenvolverem continuamente ao longo da vida”. Para o autor, essas necessidades:

Representam o impulso para tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. Aqui podem ser enquadrados estímulos tais como a existência de um trabalho desafiador, a diversidade de tarefas, a autonomia para a realização das atividades e a possibilidade de crescimento.

As necessidades definidas por Maslow são resumidas na figura a seguir, por

Ferreira (2017, p.20), na qual ele representa as aplicações dessa teoria ao ambiente de trabalho:

Figura 07: Necessidades de Maslow aplicadas ao ambiente de trabalho

Fisiológicas	Segurança	Sociais	Estima	Autorrealização
• Horário de trabalho • Intervalos de descanso • Alimentação no local • Água para consumo	• Remuneração • Benefícios • Permanência no emprego	• Bom ambiente de trabalho • Amizade com colegas • Chefe amigável • Interações positivas com clientes • Dar e receber <i>feedback</i>	• Fornecimento de reconhecimentos diversos (premiações, bonificações, entre outros)	• Trabalho desafiador • Diversidade de tarefas • Autonomia • Possibilidade de crescimento

Fonte: Ferreira (2017, p. 20)

Diante do exposto, Teixeira (2011, p.126) reforça a importância de o líder conhecer essa teoria para exercer uma boa gestão. Segundo ele “o gestor que pretenda motivar os seus colaboradores deve ter atenção ao grau de satisfação das suas necessidades, nomeadamente quais delas que, dadas as circunstâncias se revelam prepotentes”. Dessa forma, o gestor dará atenção às necessidades individuais de cada subordinado, aumentando sua capacidade de influenciá-lo e motivá-lo.

2.2- Teoria de Herzberg

Segundo Bernardes (2011, p.90), “a Teoria dos Dois Fatores foi formulada para explicar melhor o comportamento das pessoas em uma determinada situação no trabalho”, coexistindo, portanto, “dois fatores que contribuem para o comportamento das pessoas: os higiênicos e os motivacionais”.

As referir-se aos fatores higiênicos, Bernardes (2011, p.90) aborda aqueles fatores que são mais básicos, estando relacionados às necessidades básicas de Maslow, quando essas são aplicadas ao trabalho. Segundo ele:

Os fatores higiênicos dizem respeito às condições de trabalho, como as instalações físicas, as condições ambientais de trabalho, o salário, benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre direção e empregados os regulamentos internos as oportunidades existentes, entre outros.

Em relação aos fatores motivacionais, Bernardes (2011 p.90) afirma que eles estão mais relacionados a atividade exercida pelo funcionário dentro da empresa e o quanto ela é capaz de leva-lo à realização pessoal e profissional. De acordo com o autor:

Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Esses fatores agem sobre o indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que a pessoa faz. Envolve sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e dependem das tarefas que o indivíduo realiza em seu trabalho.

Bernardes (2011 p. 90) ressalta ainda que “quando os funcionários ocupam cargos bem definidos, a chance para desenvolverem a criatividade individual é reduzida gerando o desinteresse, já que a empresa nada mais oferece do que um lugar descente para trabalhar”. O oposto também é verdadeiro, pois quando o trabalhador enxerga no objeto do seu trabalho um potencial de crescimento e de ascensão profissional, ele sente-se mais motivado, dedica-se mais e busca inovar.

Diante disso, para Bernardes (2011 p. 90) a Teorias dos Dois Fatores mostra que o estado de satisfação do funcionário dentro do seu ambiente de trabalho está intimamente relacionada aos seus colegas de trabalho, ao líder e às relações que ali são estabelecidas. Como mostra a figura a seguir, os fatores higiênicos, com seu caráter básico, normalmente não levam à satisfação do profissional, mas a falta deles pode levar à insatisfação.

Figura 08: A teoria dos dois fatores



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Ainda nesse raciocínio, Bernardes (2011 p.90) ressalta que “o enriquecimento de cargos representa uma estratégia de ampliação do trabalho de um empregado” e, com isso, objetiva-se oferecer “maiores oportunidades para o indivíduo desenvolver um trabalho mais desafiante e motivador”. Dessa forma, a empresa dá ao seu funcionário um estímulo para sair da posição neutra em relação à satisfação, dando a ele condições de buscar sua satisfação no trabalho.

“Em certa medida, os fatores higiênicos de Herzberg podem ser equiparados as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow”, como afirma Teixeira (2011, p.128) e “os fatores motivacionais, às necessidades de estima e de auto realização”

Teixeira (2011, p.129) diz que embora faça essa comparação, as duas teorias distinguem-se em suas conclusões, pois para Herzberg “os fatores higiênicos são capazes de reduzir ou anular a insatisfação, mas não conseguem conduzir a motivação das pessoas”, sendo esses fatores responsáveis por prevenir “problemas e por isso se chamam higiênicos, isto é, profiláticos”. Ainda sobre a teoria de Herzberg, o autor diz que “os fatores motivacionais podem contribuir para elevados níveis de satisfação e assim resultar em motivação das pessoas”, divergindo do que afirma Maslow, ao associar os cinco níveis da pirâmide como potenciais forças motivacionais.

Ferreira (2017, p. 24) também faz um paralelo entre as teorias de Maslow e Herzberg e afirma que “enquanto Maslow fundamentava sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intraorientada)”, a autora observa que “Herzberg alicerçou sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extraorientada)”. A autora aborda ainda uma pesquisa que foi realizada por Herzberg e colegas, na qual observaram engenheiros e contadores. De acordo com ela, os resultados desse estudo definiram que “dois grupos de fatores devem ser considerados na satisfação do cargo”, os “satisfacientes” e os “insatisfacientes”, ou seja, aqueles capazes de levar o indivíduo à satisfação e aqueles que podem prejudicar esse processo, dentro do contexto do trabalho. Segundo Ferreira (2017, p.24):

Os fatores satisfacientes ou motivacionais são aqueles que provocam a satisfação com o cargo. Podem ser relacionados às necessidades mais elevadas da Hierarquia das Necessidades estabelecida por Maslow. Como exemplo podemos citar o reconhecimento pela realização do trabalho, a responsabilidade pela execução do trabalho, a possibilidade de crescimento e o conteúdo do trabalho em si. Quando esses fatores estão presentes, geram melhoria no desempenho e diminuem a rotatividade (turnover) no trabalho e o absenteísmo. Os meios práticos de proporcionar ou incentivar os fatores satisfacientes incluem: delegação de responsabilidade, promoção, uso pleno das habilidades, estabelecimento de objetivos e realização de avaliações periódicas, simplificação do cargo (pelo próprio ocupante) e ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

A cerca do outro grupo de fatores, os insatisfacientes, Ferreira (2017, p. 25) afirma que eles trabalham em “uma direção negativa”. Segundo a autora, “se estão em um nível abaixo do adequado, em termos de expectativas dos empregados, poderão causar insatisfação” e, da mesma forma, ao melhorar “esses fatores ou as condições de trabalho, pode-se remover a insatisfação, com efeitos benéficos”. No entanto, é preciso ressaltar que “elevando as condições acima desse nível adequado, não se obtém a satisfação ou desempenho elevado”. A

autora enfatiza que “enquanto os fatores satisfacientes são intrínsecos ao trabalho, os insatisfacientes são periféricos e extrínsecos ao cargo”

Ferreira (2017, p. 25) ressalta ainda que quando esses fatores higiênicos estão em níveis altos eles não são capazes de gerar satisfação, apenas impedem que a insatisfação se estabeleça. Segunda a autora, “os fatores insatisfacientes estão relacionados aos três níveis inferiores da Hierarquia de Maslow” e a teoria de “Herzberg considera que tanto o ambiente externo (contexto ambiental) como o trabalho em si (conteúdo) são fatores importantes para a motivação”. De acordo com Ferreira (2017, p.25) na visão de Herzberg, os fatores higiênicos podem ser definidos como:

Fatores higiênicos (ou extrínsecos): condições sob as quais o indivíduo realiza o seu trabalho, como, por exemplo, administração e políticas da empresa, condições gerais de trabalho, relacionamento com colegas, salário, segurança, status. Esses fatores, segundo a proposta do autor, não agem como motivadores e sim como algo que, em seu estado ideal, impede a insatisfação, mas não influencia os empregados a se desenvolverem.

Sobre os fatores motivacionais, Ferreira (2017, p.25) afirma:

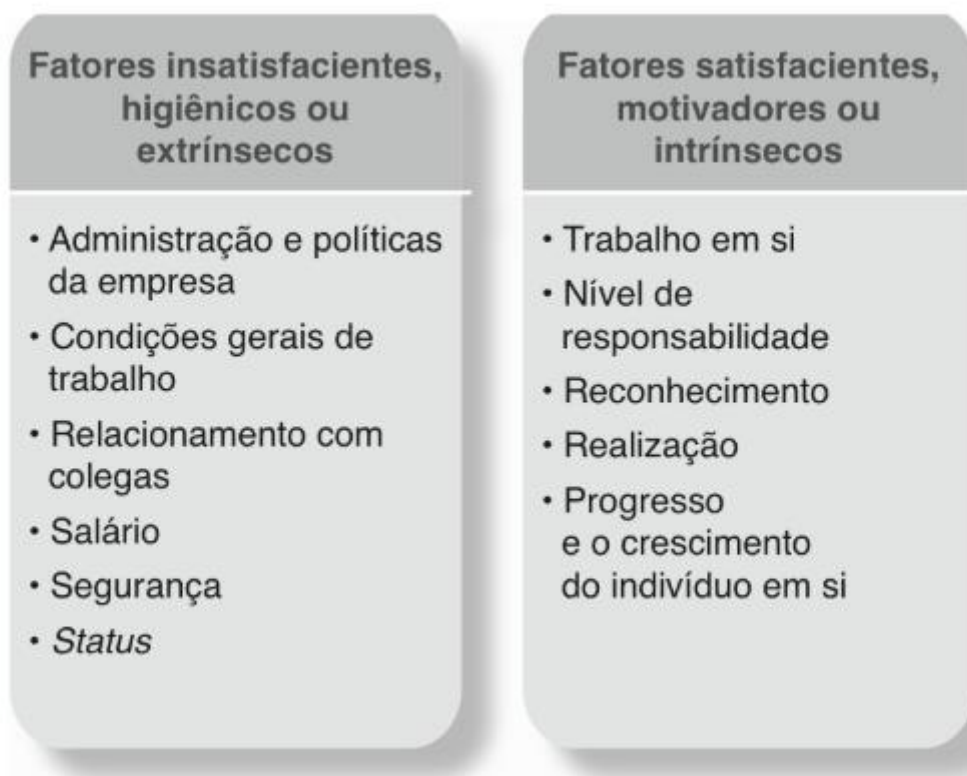
Fatores motivacionais (ou intrínsecos): estão relacionados com o trabalho em si, o nível de responsabilidade, o reconhecimento, a realização, o progresso e o crescimento do indivíduo. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam substancialmente a satisfação.

“A análise de Herzberg focaliza, principalmente, a natureza das tarefas”, segundo Ferreira (2017, p.25), e “de modo geral, as tarefas são definidas com a única preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, o que leva a um esvaziamento dos componentes de desafio e de oportunidade para a criatividade no conteúdo das tarefas do cargo”. Dessa forma, a autora acredita que “as tarefas provocam um efeito de desmotivação; a apatia e a alienação são os resultados da existência de tarefas que não são capazes de oferecer ao trabalhador nada além de um lugar decente para trabalhar”. É importante enfatizar que, na visão de Teixeira (2017, p.25) “os fatores higiênicos podem evitar que o trabalhador se queixe, mas não farão com que ele queira trabalhar mais ou com maior eficiência”. Sendo assim, compreende-se a importância dos fatores motivacionais como aqueles que dão ao trabalhador a força necessária para aumentar sua produtividade. A autora afirma que “quando se oferecem fatores higiênicos – em forma de prêmios ou pagamentos de incentivos monetários –, os efeitos são sempre temporários” e, acerca disso “Herzberg salienta que os investimentos feitos em fatores higiênicos atingem rapidamente o ponto de diminuição de retorno e não representam, portanto, uma sólida estratégia de motivação”.

Dado o exposto, de acordo com Ferreira (2017, p.26), a teoria dos dois fatores

conclui que “os fatores responsáveis pela satisfação profissional são diferentes dos responsáveis pela insatisfação: o oposto de satisfação profissional não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional” e, nesse mesmo raciocínio, “o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação”.

Figura 09: teoria dos dois fatores (Herzber)



Fonte: Ferreira (2017, p. 27)

“Enquanto Maslow afirma que qualquer necessidade pode ser motivadora de comportamento, se for relativamente insatisfeita, Herzberg salienta que apenas as necessidades mais elevadas na hierarquia das necessidades atuam como motivadoras”, segundo Ferreira (2017, p.27). A autora ressalta que “embora existam críticas ao trabalho de Herzberg, seu mérito no sentido de proporcionar uma forma diferente de se pensar sobre a motivação dos trabalhadores é inegável”

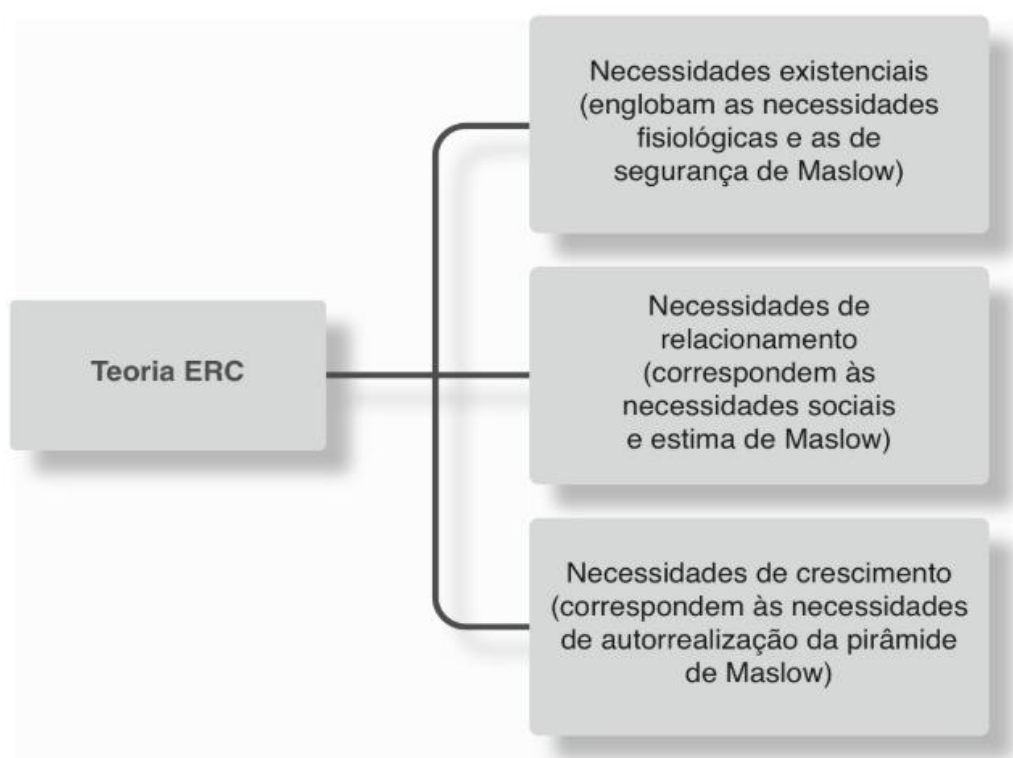
2.3 - Teoria ERC (Existência, Relacionamento, Crescimento) de Clayton Alderfer

Ferreira (2017, p. 21) afirma que as teorias de ERC e de Maslow são parecidas. Segundo a autora “Clayton Alderfer concorda com Maslow em que a motivação dos trabalhadores pode ser explicada em função da satisfação das suas necessidades hierarquicamente agrupadas em forma de pirâmide”. Porém, faz uma observação acerca de

algumas questões. Segundo ela, “em primeiro lugar, Alderfer considera que existem apenas três níveis hierárquicos no agrupamento das necessidades, contrariamente a Maslow, que considera cinco”, sendo esses três níveis, portanto, a existência, (na base) o relacionamento e o crescimento (no topo). Pode-se ainda fazer uma associação entre as necessidades segundo Maslow e a hierarquização proposta por Alderfer. A autora diz que a existência “compreende os 1º e 2º níveis de Maslow, ou seja, as necessidades fisiológicas e de segurança”, enquanto o “relacionamento correspondente as necessidades sociais de Maslow” e, por fim, o crescimento relaciona-se às “necessidades de estima e auto realização de Maslow”.

A segunda divergência entre a teoria das necessidades de Maslow e a teoria ERC, segundo Ferreira (2017, p. 21) está no fato de Alderfer pregar que “embora de modo geral a emergência duma necessidade com possibilidade de motivação só se verifique depois de satisfeitas as necessidades de nível inferior”, como também afirmar Maslow em sua teoria, “há casos em que os trabalhadores podem ativar as suas necessidades de nível mais elevado sem terem satisfeito completamente as necessidades do nível inferior”. No entanto, outros autores também já fizeram essa afirmação acerca da hierarquia das necessidades de Maslow, enfatizando que nem sempre o nível inferior deve ser suprido completamente para que o próximo nível se torne a força motivadora do indivíduo. A figura a seguir estabelece uma comparação entre ambas teorias.

Figura 10: Teoria ERC e Teoria de Maslow



Fonte: Ferreira (2017, p. 21)

De acordo com Ferreira (2017, p. 22), a teoria ERC afirma ainda que “quando as necessidades mais altas são frustradas, as inferiores retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas”. A autora enfatiza que, “para Maslow, contudo, uma necessidade, uma vez satisfeita, perde seu poder de motivar um comportamento”. A grande questão entre essas duas teorias é que “enquanto Maslow vê as pessoas subindo sempre em sua hierarquia de necessidades, Alderfer vê as pessoas subindo e descendo na hierarquia de necessidades de tempos em tempos e de situação em situação” (FERREIRA, 2017, p.21)

2.4 – Teoria Mc Clelland

Segundo Ferreira (2017, p. 22) David McClelland ao construir a Teoria das Necessidades, manteve o raciocínio de Maslow e Alderfer. A autora afirma que “Segundo McClelland, as necessidades são adquiridas socialmente e podem ser divididas em três necessidades básicas: afiliação, poder e realização”. Diante disso, percebe-se que McClelland definiu, à sua maneira, quais são as necessidades do indivíduo, assim como fizeram os demais autores. No entanto, ele definiu as necessidades segundo o seu ponto de vista acerca da motivação. A figura a seguir esquematiza as necessidades proposta por Mc Clelland em sua teoria.

Figura 11: Teoria das necessidades Mc Clelland



Fonte: Ferreira (2017, p. 22)

Ferreira (2017, p. 22) explica que essas necessidades são diretamente dependentes da situação na qual o indivíduo está inserido. Segundo ela “a vivência de cada pessoa é que determinará a tendência dominante em busca da realização de cada uma dessas necessidades”.

As características relacionadas à cada necessidade proposta por McClelland estão resumidas na figura a seguir:

Figura 12: Características das necessidades de afiliação, poder e reação

Necessidade de afiliação	Necessidade de poder	Necessidade de realização
• Atribui mais importância às pessoas que às tarefas • Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações • Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades • Procura relações interpessoais fortes	• Assume riscos elevados • Necessita e gosta de provocar impacto • Preocupa-se com o prestígio • Busca assumir posições de liderança espontaneamente • Procura controlar e influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência	• Visa alcançar metas realistas desafiadoras • Assume riscos moderados • Prefere tarefas em que possa ser diretamente responsável pelos resultados • Responde positivamente à competição • Toma iniciativa • Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal

Fonte: Ferreira (2017, p. 23)

2.5 Teoria da expectativa

Até então, foram abordadas teorias de conteúdo da motivação, aquelas que, segundo Ferreira (2017, p.28) enfatizam o “conteúdo das necessidades e seu poder de motivar comportamentos”. No entanto, a partir deste ponto, serão discutidas teorias de processo da motivação. Desse modo, Ferreira (2017, p. 28-29) afirma que essas teorias de processo “consideram as necessidades apenas mais um elemento do processo motivacional”, sendo que:

Outros elementos influenciadores são: a capacidade do indivíduo, sua percepção sobre seu papel, a compreensão de quais comportamentos são necessários para alcançar um alto desempenho e suas expectativas com relação às consequências de certos comportamentos. Por exemplo, alguém com grande necessidade de realização pode desejar um bônus por completar um projeto difícil dentro do prazo; então, a expectativa de um bônus irá ajudar a motivar o comportamento do indivíduo.

Ferreira (2017, p.29) afirma que “as teorias de processo mais importantes são as da Expectativa, da Equidade e do Estabelecimento de Objetivo”.

A teoria das expectativas foi elaborada por Vroom no ano de 1964 e, segundo

Ferreira (2017, p. 29), ela “considera as diferenças entre indivíduos e situações e tem como base quatro pressupostos sobre o comportamento das pessoas nas organizações”, como descrito:

O comportamento é determinado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente; os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento na organização; as pessoas têm necessidades, desejos e objetivos diferentes; os indivíduos decidem entre alternativas de comportamento com base em suas expectativas de que um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

Ferreira (2017, p. 29) diz que “essas suposições são a base do modelo de expectativa, que está fundamentado em três fatores: expectância, instrumentalidade e valência” (Figura 13). A autora explica que a “expectativa de resultado do desempenho (expectância)” está relacionada ao fato de as pessoas compreenderem que suas ações têm consequências e “essas expectativas, por sua vez, afetam as decisões sobre como se comportar”. Ferreira (2017, p. 29) exemplifica dizendo que “um trabalhador que esteja pensando em atingir 100% de sua cota de vendas pode esperar um elogio, um bônus, nenhuma reação ou até mesmo a hostilidade dos colegas”.

Em relação à valência, Ferreira (2017, p. 29) esclarece que trata-se do poder de motivação de algo, sendo ainda, variável de acordo com o indivíduo. Segundo ela “para quem valoriza o dinheiro e a realização, a transferência para um cargo com salário mais alto em outra cidade ou país pode ter uma valência alta”, no entanto “para quem valoriza a proximidade com a família e o relacionamento com os colegas atuais, a mesma transferência teria uma valência baixa”.

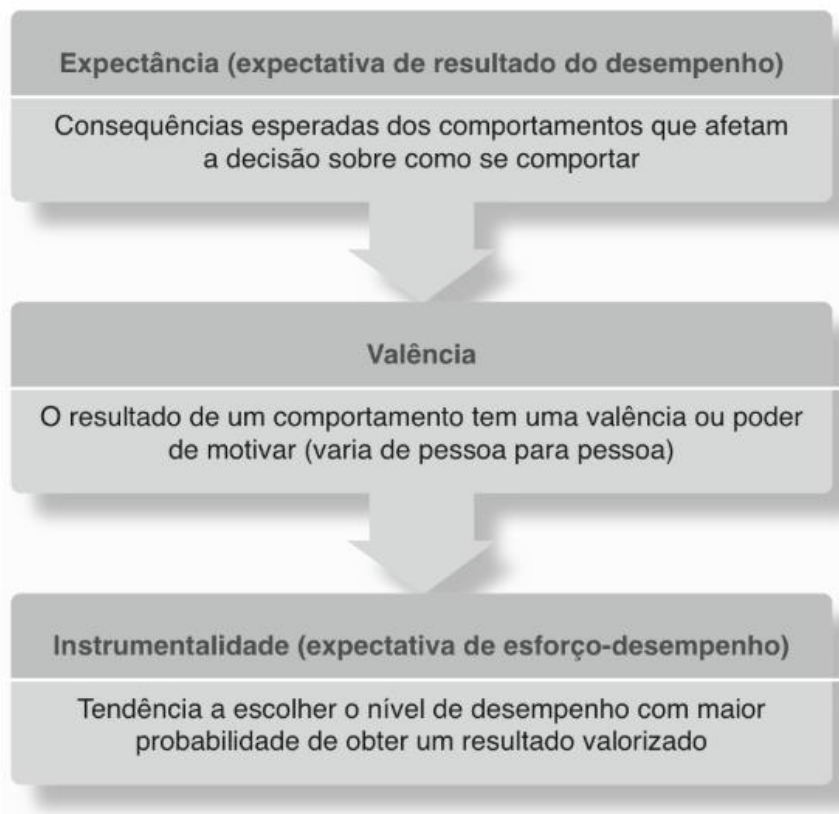
Acerca da instrumentalidade Ferreira (2017, p. 29) diz que ela é uma “expectativa de esforço-desempenho”, ou seja, que “as expectativas sobre a dificuldade de ter um desempenho bem-sucedido irão afetar decisões sobre comportamento”. A autora ressalta que “tendo uma escolha, os indivíduos tendem a optar pelo nível de desempenho que pareça ter a máxima probabilidade de obter um resultado que eles valorizem”. Ferreira (2017, p. 30) exemplifica dizendo que “um empregado que almeja uma promoção pode se esforçar muito caso acredite que um melhor desempenho gere uma promoção”, porém se ele notar que “mesmo excedendo as expectativas em termos de desempenho nada acontecerá, ele tenderá a não se esforçar tanto”. Segundo Ferreira (2017, p. 29):

Pode-se pensar nesses três componentes como três perguntas: “Se eu fizer isso, qual será o resultado?”, “O resultado vale o meu esforço?” e “Quais são minhas chances de chegar a um resultado que valha a pena para mim?”

As respostas do indivíduo a essas perguntas irão depender, até certo ponto, dos tipos de resultado esperados. Pode haver recompensas intrínsecas que são experimentadas diretamente pelo indivíduo, como, por exemplo, sentimentos de realização, autoestima e satisfação por desenvolver novas habilidades. As recompensas, por outro lado, podem ser extrínsecas, como bonificações, elogios ou promoções, que

são dadas por um agente externo, como um supervisor ou um grupo de trabalho.

Figura 13: Teoria da Expectativa



Fonte: Ferreira (2017, p. 30)

Ferreira (2017, p. 31) ressalta ainda que “o modelo de expectativa tem algumas implicações claras para o modo como os gestores podem impactar a motivação dos subordinados”. Dentre essas implicações, a autora destaca a possibilidade de “determinar as recompensas que são valorizadas por cada subordinado. Se as recompensas devem ser motivadoras, devem ser adequadas aos indivíduos”. Além disso, ela acrescenta que “os gestores podem descobrir que recompensas seus subordinados buscam, observando as reações deles em diferentes situações e perguntando-lhes que tipos de recompensas desejam”.

Outra implicação, segundo ela, é a capacidade de “determinar o desempenho que se deseja: os gestores devem identificar que nível de desempenho ou que comportamento desejam, para que possam dizer aos subordinados o que têm que fazer para receberem recompensas”, dessa forma, os gestores podem “fazer com que o nível de desempenho seja alcançável: se os subordinados acham que o objetivo que lhes está sendo pedido para alcançar é difícil demais ou impossível, sua motivação será baixa”, logo é preciso “relacionar as recompensas ao desempenho: para manter a motivação, a recompensa adequada deve ser

claramente associada, em um curto período de tempo, a desempenho bem-sucedido”.

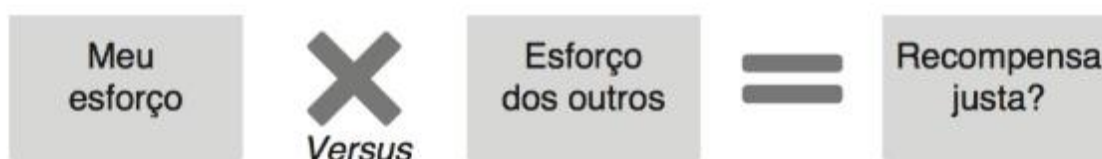
Por último, Ferreira (2017, p. 31) acrescenta que essa teoria das expectativas pode ajudar os gestores a "analisar que fatores podem agir contra a eficácia da recompensa: conflitos entre o sistema de recompensas e outras influências na situação de trabalho podem exigir que o gestor faça alguns ajustes na recompensa” A autora exemplifica dizendo que "se o grupo de trabalho do subordinado preferir a baixa produtividade, pode ser necessária uma recompensa acima da média para motivar o empregado a ter uma alta produtividade".

2.6 Teoria da equidade

De acordo com Ferreira (2017, p. 31) a teoria da equidade foi desenvolvida por John Stacy Adams, em 1963. Esse autor era um psicólogo seguidor da linha de pensamento behaviorista, cuja “Teoria da Equidade sobre a motivação no trabalho” teve como sustentação “a tese de que um fator que impacta a motivação, o desempenho e a satisfação com o trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre a equidade ou a justiça da recompensa recebida”. Diante dessa afirmação, Ferreira (2017, p. 31) define equidade como “uma relação entre a contribuição que a pessoa dá em seu trabalho e as recompensas que recebe comparada com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes”. Ou seja, naturalmente, os indivíduos comparam o quanto estão sendo valorizados pelo líder ou organização, com o reconhecimento dado aos seus semelhantes. E, se sentirem que estão sendo injustiçados, não terão motivação para produzir.

Sendo assim, Ferreira (2017, p. 31) afirma que “a Teoria da Equidade defende que a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas dependem da avaliação subjetiva que fazem da relação entre seu quociente esforço/recompensa” mas, principalmente da análise que fazem sobre “o quociente esforço/ recompensa de outros em situações semelhantes”. A figura 14 exemplifica essa teoria:

Figura 14: Teoria da equidade



Fonte: Ferreira (2017, p. 32)

De acordo com Ferreira (2017, p.32) essa análise feita pelos próprios

trabalhadores sobre a equidade de seus ganhos, está pautada principalmente na questão financeira, sendo essa a “recompensa mais significativa no local de trabalho”. Teixeira (2011, p.130) acrescenta ainda que “de acordo com esta teoria, os indivíduos são motivados para reduzir toda e qualquer desigualdade de tratamento percebida por eles”. Com esse intuito, eles “lutam por igualar as relações entre outputs e inputs de cada um, umas vezes atuando nos inputs, outras vezes, nos outputs”.

Teixeira (2011, p.130) exemplifica essa relação ao afirmar que “alguns trabalhadores que tenham a percepção de inequidade podem passar a fazer um esforço menor ou gastar mais tempo para fazer o mesmo trabalho. Outros reclamam maiores salários ou outros benefícios”. No entanto, ele enfatiza que “outros ainda poderão ajustar a sua percepção sobre a equidade depois de uma reavaliação dos seus esforços, experiência ou formação ou do esforço, experiência e formação dos outros”. Percebe-se, portanto, que essa teoria conduz a uma autorreflexão por parte do trabalhador não apenas sobre si, mas também sobre os demais.

“A percepção de inequidade pode verificar-se numa grande variedade de situações numa organização”, segundo Teixeira (2011, p.130), “mas é geralmente em termos de dinheiro (salários, por exemplo) que assume contornos mais graves”. Ou seja, embora muitas injustiças possam ocorrer no ambiente de trabalho, as que mais incomodam o trabalhador tendem a ser aquelas que o prejudicam financeiramente.

No entanto, Ferreira (2017, p. 32) aborda pesquisas que “mostraram que a reação do indivíduo a uma inequidade depende da sua história de inequidades sofridas”. Segundo ele, “pode-se dizer que existe um limite até o qual o indivíduo tolera uma série de eventos injustos”, porém “uma injustiça relativamente insignificante” pode extrapolar esse limite de tolerância da pessoa e “o resultado pode ser uma reação extrema e aparentemente inadequada”. O autor exemplifica essa explicação dizendo que “um excelente trabalhador a quem seja negado um dia de folga pode, subitamente, ficar furioso caso tenha sofrido uma série de decisões mesquinhas no passado”.

Segundo Teixeira (2011, p.130), “os gestores não podem esquecer-se de que muitas vezes uma pequena inequidade aos olhos do gestor pode ser muito importante” para aqueles que sofrem as consequências dela. E, por isso, líderes precisam estar atentos para a forma como tratam e valorizam os esforços de seus liderados.

Teixeira (2011, p. 130) afirma ainda que o objetivo da teoria das equidades não é contradizer o que pregam as teorias sobre necessidades, mas trazer um novo olhar para o contexto do trabalho e para os fatores que afetam a motivação dos trabalhadores.

2.7 - Teoria do estabelecimento de objetivos

Ferreira (2017, p. 33) explica que assim “como as outras teorias de processo”, a teoria do estabelecimento de objetivos “é uma teoria cognitiva da motivação do trabalho, ou seja, parte do pressuposto de que os trabalhadores são dotados de livre-arbítrio e que lutam em direção a certos objetivos”.

Edwin Locke (apud FERREIRA, 2017, p 33), afirma que “a inclinação natural do homem no sentido de estabelecer e lutar por objetivos só é útil se a pessoa compreende e aceita um determinado objetivo”. Ou seja, se uma pessoa não compreende e aceita a meta que tem a cumprir, não se moverá para fazê-lo. Dessa forma, ele enfatiza que “os trabalhadores não se motivarão caso não possuam – e saibam que não possuem – as habilidades necessárias para alcançar um objetivo”. Sendo assim, os gestores devem garantir que as atividades sejam direcionadas àqueles que possuem capacidade para realiza-las e, além disso, é preciso encorajá-los e enfatizar que são capazes de tal feito.

Além disso, Ferreira (2017, p. 34) ressalta que “quando são específicos e desafiadores, os objetivos funcionam de modo mais eficaz como fatores motivadores do desempenho individual e grupal”. O autor recorre a estudos corroboram a ideia de “que a motivação e o comprometimento são maiores quando os subordinados participam do estabelecimento dos objetivos”. Diante disso, Ferreira (2017, p.34) alerta que, “os empregados precisam de um feedback exato sobre seu desempenho para que possam ajustar seus métodos de trabalho, quando necessário, e para sentirem-se encorajados a persistir na direção dos objetivos”.

3- Relações entre motivação e clima organizacional

De acordo com Ferreira (2017, p.36), “para lidar adequadamente com a motivação é necessário, antes de tudo, identificar quem está motivado e quem não está” e, segundo a autora, a melhor forma de fazer isso é observando o comportamento dos funcionários no dia-a-dia do trabalho. Ela ainda afirma que “a motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila” e, são esses pequenos detalhes que precisam ser observados pelos gestores e que podem ser decorrentes do clima organizacional e da satisfação do trabalhador com ele. Algumas dicas dadas por Ferreira (2017, p.36), ao observar o comportamento dos colaboradores, é que:

Pessoas envolvidas em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos. Um leve rubor nas faces pode revelar satisfação. Respiração ofegante pode indicar entusiasmo. Inclinação do corpo em direção aos

objetos demonstra interesse pelo trabalho. Já a cabeça apoiada, aparência desalinhada, inclinação do corpo para trás e postura displicente podem ser interpretadas como sinais de desmotivação.

Além de observar o comportamento, Ferreira (2017, p.36) enfatiza a importância de observar também suas atitudes no dia-a-dia de trabalho e na relação com os colegas, subordinados ou superiores. Alguns pontos que podem ser observados, segundo a autora são:

Fornecimento espontâneo de sugestões para melhorar o trabalho, receptividade a novas incumbências, franqueza nas respostas às perguntas que lhes são feitas, aceitação de desafios e aparência feliz são alguns dos principais sinais de motivação.

Ferreira (2017, p.36) afirma que motivar pessoas não é uma tarefa fácil, mas “apesar dessa dificuldade, pode-se apresentar uma série de recomendações que, se aplicadas, poderão de alguma forma influir na motivação dos empregados e impactar o clima organizacional e a qualidade de vida dos empregados”. Segundo ela, “uma dessas recomendações é valorizar as pessoas”. Ferreira (2017, p.36) alerta para o fato de que:

Um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém. Embora nem todos os empregados possam ser igualmente simpáticos ao gerente, eleger “preferidos” favorece a animosidade entre colegas e, conseqüentemente, impacta a motivação para trabalhar em grupo. Recomenda-se, portanto, que se observem as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho. Hábitos pessoais e aparência física devem ficar sempre em segundo plano.

Além disso, Ferreira (2017, p.36) acrescenta ainda que é preciso levar em consideração as expectativas dos funcionários, pois “cada empregado tem expectativas diferentes em relação ao seu gestor”, o que implica na facilidade de o líder se relacionar com dados subordinados e a dificuldade que simpatizar com outros. No entanto, ele não deve permitir que isso interfira na sua função, para que não prejudique o clima organizacional e a motivação da equipe para trabalhar em sintonia.

3.1 – Ciclo motivacional

Chiavenato (2014, p. 186) retoma a ideia de que o ser humano é movido pela motivação ao afirmar que “o comportamento humano é motivado”. É sabido que autor defende o ponto de vista de que “a motivação é a tensão persistente que leva a indivíduo a alguma forma de comportamento visando a satisfação de uma ou mais necessidades”. No entanto, nem sempre essas necessidades são satisfeitas e, nesse momento, o indivíduo se depara com a frustração. Chiavenato (2011, p. 45), afirma ainda que “a medida que o ciclo se repete”, as pessoas aprendem e seus “comportamentos tornam-se gradativamente mais

eficazes na satisfação de certas necessidades”.

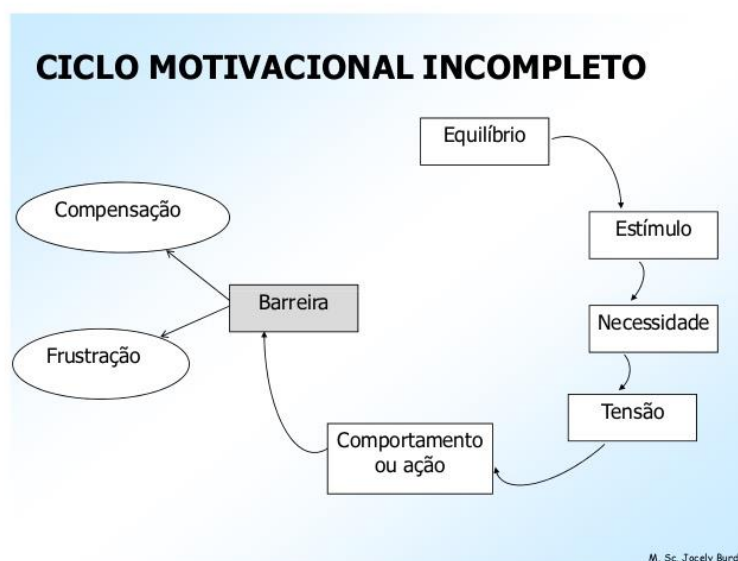
Figura 15: Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade.



Fonte: Chiavenato (2014 p. 187)

Todavia, Chiavenato (2014 p.187) “nem sempre a satisfação das necessidades é alcançada”, pois “pode existir barreira ou obstáculos que impeça a satisfação de necessidade”. Dessa forma “toda vez que a satisfação é bloqueada por uma barreira, ocorre a frustração. Havendo frustração a tensão existente não é liberada e mantém o estado de desequilíbrio e tensão”, resultando em um ciclo motivacional incompleto como mostra a figura:

Figura 16: Etapas do ciclo motivacional resultando em frustração ou em compensação.



Fonte: Chiavenato (2014 p.188)

Segundo Chiavenato (2004, p.119), “além da satisfação ou frustração da necessidade, o ciclo motivacional pode ter uma terceira solução: a compensação ou transferência”. O autor diz que essa “compensação (ou transferência) ocorre quando o indivíduo tenta satisfazer uma necessidade impossível de ser satisfeita, através da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva”. Ou seja, ao se tratar de uma necessidade impossível de satisfazer, o indivíduo compensa isso suprimindo outra necessidade que ele considera equivalente.

Lewin (2014. p.186) afirma que o ciclo motivacional é representado pelo constante processo de equilíbrio dinâmico no qual os indivíduos se encontram ora estáveis e satisfeitos com suas condições, ora sendo impulsionados por estímulos decorrentes da necessidade, que os motivam a lutar por determinado objetivo. Segundo o autor, “se a necessidade é satisfeita, o organismo retorna ao seu estímulo sobrevenha”, sendo a satisfação, portanto, “uma liberação de tensão ou descarga tensional que permite o retorno ao equilíbrio anterior. Aplicando o conceito de ciclo motivacional ao ambiente de trabalho, o autor exemplifica:

Quando um funcionário está em seu processo de motivação se cria uma tensão muito forte psicologicamente, pois ele necessita realizar algo, mas sabe também que pode haver erros e certamente o prejudicar. Quando a tarefa chega ao fim e é executada com sucesso começa então liberação daquela tensão que ele estava sentindo e volta então ao seu equilíbrio normal, sem pressões psicológicas e com sua necessidade suprida.

3.2 – A importância da motivação para o clima organizacional

Embora a motivação dentro do contexto organizacional seja importante, segundo Gil (2011, p. 272) é “claro que a motivação dos empregados não significa que a empresa deixe de ter problemas”. O autor afirma que “esses fatores são, de certa forma, independentes. Todavia, o gerenciamento da motivação é muito importante para o engajamento dos empregados”. Percebe-se então, que a motivação é uma das variáveis que devem ser administradas no ambiente de trabalho, não sendo, portanto, a solução de todos os problemas relacionados a comprometimento e produtividade dos trabalhadores.

Além disso, em conflito com a ideia de que uma empresa é capaz de motivar seus funcionários de forma extrínseca, para Bergamini (1997, p. 54) motivação é uma força intrínseca a cada indivíduo e, segundo ele, “ninguém pode motivar ninguém”. O autor entende que a motivação é um “fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho”, ressaltando que um estímulo, por melhor que seja, não terá efeito sobre determinada pessoa se ela não estiver engajada com a atividade de realizar ou que deve realizar. O autor desenvolve a ideia de que “cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e auto identidade”. Sendo assim, ressalta-se que a motivação não é uma fórmula milagrosa para o sucesso, mas uma ferramenta que pode e deve ser usada pelos gestores, de forma a melhorar o clima organizacional.

Robins (2005, p.178) enfatiza ainda que “os funcionários possuem necessidades diferentes” e, desse modo, devem ser tratados de acordo com compreensão e equidade. O autor afirma que “isso vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais”. Além disso, o autor insiste que o gestor “planeje as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho”, como defende a teoria de estabelecimento de objetivos, descrita no capítulo anterior.

Maslow (apud Bergamini, 2008, p. 105) enfatiza que “indivíduos altamente evoluídos assimilam seu trabalho como identidade, ou seja, o trabalho se torna parte inerente da definição que eles fazem de si próprios”, dessa forma, a motivação no trabalho guiada para o cumprimento de metas profissionais, torna-se também um caminho para obter a satisfação de necessidades de realização pessoal. Bergamini (2008, p.186) afirma que “o trabalho, para cada uma das pessoas, reveste-se da importância de ser fonte de equilíbrio individual” e isso ocorre de maneira diferente em cada indivíduo. Com base nisso, o autor diz que “as experiências de trabalho exemplificam, assim, de forma clara, a centralidade que tal aspecto

tem como determinante dos diferentes níveis de bem-estar físico e emocional para os indivíduos”.

A motivação no ambiente do trabalho e a manutenção de um clima organizacional saudável são essenciais, pois, segundo McGregor (apud Bergamini, 2008, p. 186), quando trabalhadores não tem suas necessidades atendidas e sente-se insatisfeitos, eles deixam de ofertar a quantidade e qualidade de trabalho que a organização precisa ou deseja deles, como corrobora Bergamini (2008, p. 187), ao abordar os “objetivos quantitativos e qualitativos de produtividade, que podem ser prejudicados pelos seus empregados desmotivados”. Bergamini (2008, p. 191) conclui dizendo que “o atendimento das expectativas daqueles que trabalham parece crucial ao bom desempenho da empresa como um todo”.

“O maior ou menor nível de motivação, além de estar ligado ao indivíduo e ao seu próprio trabalho, está também na dependência da competência e sensibilidade que o chefe direto desse indivíduo deveria possuir”, como afirma Bergamini (2008, p. 194). Ou seja, o autor acredita que a motivação dos subordinados é, em parte, responsabilidade do seu superior, enfatizando a importância da compreensão de como a motivação se dá dentro do contexto do trabalho.

Maximiano (2000, p.347) defende que “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”. Para o autor, todo comportamento, bom ou ruim, tem algum fator motivador por detrás. Ele afirma que “a motivação pode produzir o desempenho positivo ou negativo”, cabendo à organização planejar-se para potencializar os efeitos positivos dessa ferramenta e amenizar os efeitos negativos que a motivação (ou a falta dela) pode gerar no clima organizacional e na produtividade da empresa.

Conclusão

Durante a elaboração desta pesquisa foi possível notar que para uma empresa conquistar seus objetivos, ela precisa compreender como o clima organizacional afeta suas atividades.

Sobre o conceito de clima organizacional a pesquisa compreendeu ele está relacionado com o ambiente interno da organização e em como as relações, as percepções e sentimentos de cada membro da equipe, sejam eles coletivos ou não, e outros fatores externos afetam o comportamento dos membros pertencentes a organização e o modo como eles a veem. Ainda foi analisado que cabe ao gestor saber influenciar sua equipe de modo a manter a motivação para a realização das metas e objetivos, pois nem sempre todas as influências exercidas são positivas. Foi compreendido que a organização precisa então realizar uma avaliação sistêmica de como o clima organizacional se encontra e até mesmo utilizar de questionários para compreender as necessidades e sentimentos de cada membro da equipe, evitando assim o impacto negativo que congela e impede o colaborador de agir.

Quanto a conceituação de cultura organizacional, a pesquisa destacou que, a cultura pode ser facilmente apreendida e ela é até mesmo disseminada e compartilhada como forma de haver comunicação entre as pessoas. Foi possível destacar que a cultura organizacional se relaciona com as prioridades da organização, com o que ela julga ser mais importante e motivando o modo de agir de todos. Ainda compreendeu-se que cultura está relacionada com o motivo pelo qual a organização existe, porém, para ele vale levar em consideração que as organizações, porém ela pode mudar de acordo com a necessidade da empresa.

Foi possível perceber que na organização existe sempre uma cultura que domina todo o grupo, essa cultura mostra quais são os valores que são fundamentais e que são compartilhados pela maior parte da equipe, e, associadas a essa cultura principal, existem as subculturas que estão dentro da empresa e são compartilhadas por equipes menores. No entanto, ainda que existam visões segmentadas, os valores básicos que fazem parte da empresa são um agrupamento de todas essas culturas.

Deste modo foi possível compreender que a cultura e o clima organizacional estão interligados e é preciso ainda uma liderança adequada por parte da organização para que a equipe se empenhe pelos mesmos objetivos e compartilhe os mesmos valores.

Sobre o conceito de motivação, esse estudo permitiu a definição dela como a força motora que leva um indivíduo a se comportar de determinada forma, ou que tem o potencial

para isso. As necessidades podem ser estímulos importantes que dão à pessoa um motivo para agir, para trabalhar e, no fim, para alcançar sua meta ou objetivo. A motivação, como a própria origem da palavra, funciona como um motor para o indivíduo e, por esse motivo deve ser usada pela organização a fim de melhorar seu ambiente de trabalho e também a produtividade e qualidade da produção ou dos serviços ofertados.

Todavia, é importante ter em mente que a motivação não possui uma via única para que aconteça, ela sofre influência de muitos fatores pessoais, ambientes, organizacionais, psicológicos, emocionais, fisiológicos, etc. Sendo assim, o estudo dela é importante pois ajuda a compreender os fatores relacionados à forma como as pessoas se comportam e, de certa forma, pode ajudar os gestores a influenciar no comportamento de seus empregados, visando um melhor resultado pessoal para eles e também coletivo para a organização.

A satisfação, por sua vez, é uma emoção ou sensação do indivíduo diante de uma conquista ou objetivo alcançado. Embora a satisfação seja comumente confundida com satisfação, essa pesquisa permitiu destacar que é essencial compreender que a satisfação decorre de uma necessidade suprida, enquanto a motivação guia o indivíduo para supri-la.

Além disso, foi possível perceber que a contradição entre a ideia de que a satisfação e insatisfação compõem uma mesma emoção em seus diferentes estados, positivo ou negativo e a ideia da teoria dos dois fatores que afirma que elas não são antagônicas.

Com este estudo, foi possível perceber ainda a importância das teorias motivacionais no contexto do trabalho. Sendo as teorias de conteúdo aquelas que abordam as necessidades do indivíduo, relacionando-as com a sua motivação e as teorias de processo da motivação aquelas que abordam outros fatores influenciadores da motivação, não apenas as necessidades.

De acordo com a Teoria de Maslow, as necessidades humanas são divididas em cinco níveis hierárquico, sendo satisfeitas da base para o topo. Essa teoria afirma que para que o ser humano consiga se concentrar em uma necessidade de nível superior, ele deve ter suprido, ao menos em parte, a necessidade do nível abaixo dela.

A teoria dos dois fatores, basicamente, traz resumidas as necessidades propostas por Maslow. Nessa teoria, os fatores que influem no comportamento dos trabalhadores são separados entre higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos são tidos como básicos e necessários para que não ocorra a insatisfação. No entanto, eles não são capazes de gerar no indivíduo o estado de satisfação. Essa responsabilidade é dos fatores motivacionais, aquele que tem o poder de impulsionar a pessoa a conquistar um objetivo e alcançar satisfação no trabalho. Essa teoria difere da de Maslow ao pregar que nem todos os cinco fatores da

pirâmide podem levar à satisfação.

A teoria de ERC baseia-se em uma pirâmide de apenas três níveis, considerando que as necessidades humanas se resumem a existência (associada aos dois primeiros níveis de Maslow), relacionamento (associado à necessidade social de Maslow) e crescimento (que se relaciona com o topo da pirâmide de Maslow). Essa teoria afirma que para o indivíduo vive em um constante “sobe e desce” dessas necessidades, pois ele não precisa satisfazê-las, obrigatoriamente em determinada ordem. Quando uma necessidade de nível mais alto não é satisfeita, o indivíduo retorna aos níveis inferiores. E mesmo que essas de níveis inferiores sejam completamente supridas, a pessoa pode ter suas necessidades elevadas ativas.

A teoria das necessidades de McClelland segue esse mesmo raciocínio de divisão das necessidades humanas em grupos, porém ele define os grupos como realização, poder e afiliação. Essa teoria prega que as necessidades estão muito relacionadas ao contexto no qual o indivíduo está inserido, sendo, portanto, modificadas por ele.

A teoria das expectativas é uma teoria de processo da motivação e baseia-se nos fatores individuais e ambientes que influenciam o comportamento e na individualidade de cada pessoa. Ou seja, pessoas diferentes têm desejos e expectativas diferentes. Além disso, essa teoria define que a decisão que o indivíduo irá tomar e como ele irá se comportar baseia-se no que ele espera daquilo, ou seja, nas suas expectativas.

A teoria das equidades afirma que os indivíduos comparam o quanto estão sendo valorizados pelo líder ou organização, com o reconhecimento dado aos seus semelhantes. E o resultado dessa análise influencia de forma positiva ou negativa na sua motivação.

A teoria do estabelecimento de objetivo defende a ideia de que os gestores precisam definir as metas de acordo com a capacidade do trabalhador, pois se ele não acredita que é capaz de realizar tal tarefa, ele não terá motivação para fazer. Além disso, é preciso saber oferecer desafios na medida certa, pois eles são potenciais motivadores. No entanto, esses desafios não podem superar a capacidade de trabalhador de vencê-lo. Essa teoria afirma que se o ambiente de trabalho tem metas e objetivos bem definidos e os trabalhadores são conhecedores deles, terão uma motivação maior para agir.

A partir do estudo da motivação no contexto do trabalho, conclui-se que os gestores precisam observar seus liderados para observar aqueles que estão motivados com o trabalho e os que não estão, mantendo sempre uma posição neutra para que sua conduta não leve a um prejuízo do clima organizacional. Motivar outra pessoa não é fácil, principalmente se ela não quiser ser motivada, por esse motivo, o gestor deve estar atento ao comportamento e às atitudes dos trabalhadores, identificando aqueles que precisem de maior atenção ou de

mudanças de estratégia.

É preciso compreender que, às vezes, as necessidades não serão satisfeitas, mas sim frustradas. Ou ainda, que em dados momentos, a meta era impossível de cumprir e, por isso, o indivíduo transfere sua satisfação para outra necessidade passível de ser suprida. Isso tudo faz parte do ciclo motivacional que se mantém ativo e em movimento o tempo todo em cada indivíduo. Logo, os gestores precisam saber lidar com essas variações de comportamento e de resultado da motivação para ajudar seus subordinados e manter um clima organizacional saudável.

A partir dessa pesquisa, foi possível concluir ainda que a motivação não é a solução pra todos os problemas dentro da empresa, mas apenas uma ferramenta que tem alto potencial de colaborar para uma boa relação entre a equipe e dela com a organização, além de poder contribuir para a satisfação pessoal dos funcionários e para o crescimento da empresa.

Manter um bom clima organizacional e um nível de satisfação satisfatórios nos colaboradores de uma organização é essencial para o crescimento dela, pois um equipe motivada direcionará suas ações para um objetivo em comum, que é o objetivo organizacional. Foi possível perceber que a motivação dos subordinados é e responsabilidade também dos gestores e, por isso, é essencial que um bom líder compreenda como o processo de motivação ocorre dentro da equipe que lidera. Dado o exposto, percebe-se a importância de usar os conhecimentos sobre motivação como ferramenta organizacional.

Bibliografia

- ANDRADE, Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. Fundamentos de Administração: Para Cursos de Gestão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). BENNIS, W. A Formação do Líder. São Paulo: Atlas, 162 p, 1996.
- BERGAMIN, Whitaker. Motivação nas Organizações, 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, C. W. Desafio da Liderança. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). Psicodinâmica da vida organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOBINSKI: Equipes Movidas Pela Paixão: Como acabar com o subgerenciamento e conduzir na sua empresa a uma top performance, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CALDAS, Miguel P; MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAVALCANTI, Vera Lucia et al. Liderança e Motivação. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3.ed. Rio de Janeiro. 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração: Abordagens prescritivas e normativas, volume 1. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). Psicodinâmica da vida organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FERREIRA, A. B. H. Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 3. ed, 1999.
- FERREIRA, Patrícia Itala. Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Organização Andrea Ramal. - [Reimpr.]. - Rio de Janeiro : LTC, 2017.
- FERREIRA, Patrícia Itala. Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo. Editora LTC, 22, jul, 2013.
- FERREIRA, Patrícia Itala. Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo. Editora LTC, 22, jul, 2013.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

- Fraser, T. M. (1983). Human stress, work and job satisfaction: a critical approach. German:International Labour Office
- FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. Revista de Administração da USP - RAUSP, São Paulo, v.35, n.3, p. 105-112, jul./set. 2000.
- GIL, Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais, 1.ed. São Paulo: Atlas,2001.
- HALL, R. H. Organizações: estruturas e processos. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978
- HARVARD BUSINESS SCHOOL. Gerando Envolvimento na Equipe. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- HERZBERG, F. Novamente: Como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). Psicodinâmica da vida organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LÉVY-LEBOYER, Claude. A crise das Motivações. São Paulo: Atlas, 1994.
- Liderança + Motivação = Sucesso. William Resende de Faria. Distrito Federal: Comunidade ADM, 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lideranca-motivacao-sucesso/54297/>>. Acesso em: 03 de jun de 2020.
- LOCKE, E. A. What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.
- MARQUEZEI, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. Rev. bras. saúde ocup. vol.30 no.112 São Paulo July/Dec. 2005
- MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A.I.B.B. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2003, vol. 6, pp. 59-78
- MASLOW, Abraham Harold. Diário de Negócios de Maslow. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Suely. Cultura organizacional. Comportamento organizacional. Unigranrio, Rio de Janeiro, RJ, 2002
- NEWSTROM, Davis e W. Comportamento Humano no Trabalho. Uma Abordagem Psicológica, volume 1.
- NEWSTRON, Jonh W; DAVIS, Kevin. Comportamento Humano no trabalho. 1 ed.São Paulo. Editora Pioneira. 1992
- Pérez-Ramos, J. (1980). Satisfação no trabalho: metas e tendências. Tese de Livre-docência,

- Instituto de Psicologia de Assis, Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, Assis. Psicodinâmica da vida organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.
- ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SHERMAN, Harvey H. A motivação do funcionário público: A experiência norteamericana. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1961. 81p.
- SIENA, Osmar. Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho: [s.n.], 2007.
- SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). Psicodinâmica da vida organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SILVA, Walmir Rufino da Silva; RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz. Motivação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2007.
- SMIRCICH, L; MORGAN, G. Liderança: A administração do sentido. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). Psicodinâmica da vida organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SOTO, Eduardo. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das Organizações. 2. Ed. McGraw - Hill. 2011
- VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2003.
- WHITAKER, Cecília. Motivação nas organizações. 5.ed. São Paulo Editora Atlas S.A -2008. 235 pg.
- YUKL, G. A. Liderança Carismática e Transformacional. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). Psicodinâmica da vida organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.