

**FACULDADE DOCTUM DE SERRA**

**LARISSA BELINASSI DA SILVA  
WANDERSON NORBERTO**

**A MOTIVAÇÃO COMO INSTRUMENTOS PARA GESTÃO DE  
PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

**SERRA  
2018**

**LARISSA BELINASSI DA SILVA  
WANDERSON NORBERTO**

**A MOTIVAÇÃO COMO INSTRUMENTOS PARA GESTÃO DE  
PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à  
Faculdade Doctum de Serra como requisito  
parcial para obtenção do título de Bacharel em  
Administração

Orientador (a): Professor(a) Esp. Áurea  
Wanderley Braga Fernandes

**SERRA  
2018**

**LARISSA BELINASSI DA SILVA  
WANDERSON NORBERTO**

**A MOTIVAÇÃO COMO INSTRUMENTOS PARA GESTÃO DE  
PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Serra como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

-----  
**Profº: Esp. Áurea Wanderley Braga Fernandes  
(Faculdade Doctum de Serra)**

-----  
**Profº: NOME PARTICIPANTE DA BANCA  
(Faculdade Doctum de Serra)**

-----  
**Profº: NOME PARTICIPANTE DA BANCA  
(Faculdade Doctum de Serra)**

# A MOTIVAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES<sup>1</sup>

SILVA, Larissa Belinassi da; NORBERTO, Wanderson<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo terá como objetivo o estudo da motivação e a satisfação dos funcionários de uma Empresa Especializada em Tecnologia. A cultura dos funcionários se refere aos costumes coletivos, ideias pré estabelecidas, rotinas, regras e tabus, apresentando metas e se adaptando ao mundo real. A motivação pode ser um grande diferencial para o desenvolvimento profissional. Um clima que satisfaça a rotina das pessoas irá propiciar grandes ganhos para a organização, pois um funcionário motivado poderá produzir o seu trabalho com maior dedicação e inovação. A metodologia utilizada foi o qualitativo com pesquisa documental, utilizando como instrumento os questionários de autopreenchimento elaborados pela empresa e destinados aos funcionários. A pesquisa foi idealizada com o propósito de detectar a satisfação e motivação integradas ao mercado de trabalho Durante a pesquisa documental, observou-se, por meio dos dados coletados, que a empresa estudada tem preocupação em oferecer padrões e ações que propiciem a motivação e o desenvolvimento e manutenção da organização.

**Palavras-chave:** Motivação, Satisfação, Cultura.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas inteligentes, por meio de seus gestores, procuram estratégias para manter a motivação de seus funcionários. As ações são para manter a motivação, pois ninguém motiva ninguém. A motivação pode ser estimulada, mas não criada (AZEVEDO; CARVALHO, 2014).

A chamada crise econômica, social e de valores pela qual passa os trabalhadores e que, na atualidade, é cada vez mais percebida em virtude das manifestações ocorridas diariamente, impulsiona as empresas a investirem em motivação de

---

<sup>1</sup>O presente texto corresponde ao trabalho de conclusão de Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

<sup>2</sup>Aluno(s) Larissa Belinassi da Silva, Wanderson Norberto do curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra turma 2018/2. [Larissa-belinassi@hotmail.com](mailto:Larissa-belinassi@hotmail.com), [wandersonnorberto08@gmail.com](mailto:wandersonnorberto08@gmail.com):

funcionários (AZEVEDO; CARVALHO, 2014).

Havendo motivação entre os funcionários de uma empresa a possibilidade de se ter melhores resultados, atingir e cumprir metas e objetivos é muito maior por meio da motivação (AZEVEDO, CARVALHO, 2014).

Historicamente, foi a motivação, atrelada à necessidade que modificou o homem para o que ele é hoje, que alimentou a genialidade de grandes pesquisadores, pensadores e personalidades. Logo, não se pode pensar no homem sem pensar naquela que direciona o movimento humano, ou seja, a motivação. Por isso, a motivação é um fator importante que preocupa as empresas e também os profissionais (AZEVEDO, CARVALHO, 2014).

Investir na motivação dos funcionários fará com que as empresas experimentem melhores resultados, pois pessoas que trabalham motivadas cumprem melhor o seu papel. Por isso, escolheu-se o tema como elemento de estudo do artigo. Sem motivação não existe trabalho realizado com excelência. Logo, esse é um fator que não pode ser ignorado (CRATTY, 1984).

Observando-se, então, sobre a importância da motivação dentro do cenário de trabalho das organizações, o artigo girará em torno do seguinte questionamento: Qual a relação existente entre motivação e a gestão de pessoas focalizando a cultura, o comportamento e o clima organizacional?

Diante das discussões feitas, a hipótese levantada é sobre a motivação ser um elemento essencial para que a empresa possa chegar a resultados mais satisfatórios, já que é preciso que os colaboradores estejam estimulados e focados no crescimento da empresa, sendo criativo e consciente dos objetivos que a empresa deseja alcançar. Somente um colaborador motivado, dentro de um clima organizacional devidamente planejado para isso terá essa visão.

Motivação não é um “modismo”, é a mola propulsora que faz com que o funcionário queira ser parte do sucesso da empresa. E isso somente é possível quando existe um líder que sabe explorar a questão motivacional dos funcionários (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

## **2 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

A motivação é pode ser entendida como o processo que impulsiona as pessoas a

uma ação ou não ação em muitas situações. Este processo pode ser ainda o cerne das razões pelas quais se pretende ou escolhe realizar algo, e executar certas tarefas com total empenho (CRATTY, 1984).

Segundo Giovanni (apud LARUCCIA, 2009, p. 242), “[...] a motivação perpassa, também, pelas relações intra e interpessoais que são desenvolvidas dentro da organização. Dificuldades fazem parte da vida do ser humano e essas relações constituem para a humanidade”. De acordo com Cratty (1984, p. 23):

[...] um motivo é algo que impulsiona o indivíduo a agir de um determinado modo, sendo, portanto responsável ou a causa de um comportamento específico. É uma energia interna, uma característica que vem da pessoa, que não depende dos outros e refere-se ao motivo pelo qual as pessoas fazem as coisas, o porquê de se envolverem em determinado esforço.

A motivação tem relação direta com o sistema de cognição do indivíduo, isto é, tem referência com aquilo que a pessoa conheci de si e do meio em que vive, incluindo valores individuais e pessoais, pode ter relação com influências de ordem física ou social recebidas, com os experimentos vividos e com as necessidades da pessoa. Todos os atos das pessoas são motivados, guiados por aquilo que elas acreditam, seus pensamentos e necessidades, sejam de forma consciente ou não (CRATTY, 1984).

De acordo com Veras (2011) numa era em que a tecnologia está em constante mudança e avança significativamente, o mercado se revela cada vez mais competitivo e a concorrência entre organizações empresariais cada vez mais acirrada. Então, o fator humano passa a se tornar um elemento essencial dentro da organização. Ele será a chave mestra para o crescimento e desenvolvimento da empresa e é suma importância que se encontre formas para obter e reter talentos dentro da organização empresarial, ou seja, buscar colaboradores que tenham competência e qualificação de trabalho e mantê-los, daí surgindo a necessidade de motivação.

A maior parte das empresas, nos tempos atuais, compreende a essencialidade de ter funcionários com motivação e que tenham condições de atingir resultados melhores, por isso, é indispensável que os funcionários estejam sempre com estímulos a crescer, a alcançar metas e criar novas condições, chegando aos objetivos da forma melhor possível (VERAS, 2011). Reginaldo; Tartari e Lira (2016, p. 15), afirmam que,

[...] À medida que gestão de pessoas implica em conduzir as pessoas ou direcioná-las a fazer o que se deseja é necessário considerar quem são estes sujeitos e que local é este de trabalho. Deste modo, a motivação pode surgir a partir do momento em que esse ambiente é percebido e modificado em prol do colaborador.

A motivação, comprometimento e alinhamento com os objetivos organizacionais são atributos desejados em todas as organizações. Conhecer seus colaboradores, seus desejos e o que os fatores que o direcionam e o fazem ser mais motivados, a se posicionarem de forma comprometida são questões que inquietam muitos líderes e gestores, especialmente aqueles que atuam na área de Gestão de Pessoas. Cada vez mais as organizações se voltam às questões de motivação de seus empregados, pois a eficácia e o desempenho positivo estão diretamente ligados à motivação (ALMEIDA; TACCONI, 2015).

Os empregados têm participação crucial para que a empresa obtenha sucesso. E essa participação de qualidade necessita ser estimulada, para que o trabalho seja realizado com primazia (AZEVEDO; CARVALHO, 2014).

Essa necessidade gera um desafio para as empresas: o de descobrir o estímulo mais adequado a cada indivíduo para o bom desempenho da atividade na qual está envolvido. Sem isso, não haverá qualidade total dentro de uma empresa. Segundo Felipe (2009), a função da empresa, nesse contexto, é de proporcionar condições de incentivos. Neste momento, supõe-se que as necessidades básicas, como moradia, alimentar-se, ter saúde, transporte estão sendo totalmente supridas de maneira satisfatória, apesar de que tais elementos não garantam a motivação, somente evitam que o colaborador trabalhe insatisfeito. Para que a motivação seja garantida, é necessário que outros estímulos ocorram, como a integração social, a valorização pessoal e profissional. Tal fato somente ocorrerá por meio de treinamento adequado que proporcione o desenvolvimento do funcionário, dando-lhe oportunidade de adquirir novos conhecimentos, enfrentar novos desafios, ter possibilidade de criar novos meios de trabalho, serviço, etc. (FELIPPE, 2009).

## **2.1 Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas, na contemporaneidade, é um assunto e uma atividade crucial para que a organização alcance seus objetivos. É de suma importância que as empresas demonstrem preocupação com seus funcionários e com toda a estrutura

que disponibiliza a estes no intuito de que desenvolvam bem suas tarefas. Por isso, é preciso pensar em como gerir o capital mais precioso que a empresa possui: as pessoas (BORGES, 2014). Segundo Dutra (apud BORGES, 2014, p. 103):

[...] Muitas organizações tratam da gestão de pessoas com base em premissas equivocadas sobre a realidade organizacional, gerando efeitos não desejados e dificultando a análise das causas do insucesso. A recorrência desses efeitos pode levar à crescente descrença na possibilidade de existir um conjunto de conceitos e ferramentas capazes de dar conta da gestão de pessoas. Esse aspecto torna a gestão de pessoas um espaço para o empirismo e o “achismo”, em que “gurus” ou donos da verdade de plantão estabelecem a direção, em que as pessoas são pouco orientadas sobre que rumo seguir, de acordo com as contingências emergenciais dos grupos com maior poder de decisão nas organizações. Um modelo de gestão que ofereça suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também para construção de diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente no tempo, é fundamental para reverter esse quadro.

Chiavenato (2004) define que a gestão de pessoas dentro das empresas como ferramenta que permite a colaboração eficiente de pessoas para se chegar aos objetivos da organização e aos objetivos da coletividade. Nomes como: departamento pessoal, recursos humanos, capital humano ou intelectual são usados na descrição de unidades responsáveis na gestão de pessoas.

Ainda, segundo Chiavenato (1994), há uma diferença entre realizar a gestão de pessoas e gerenciar com estas pessoas. Gerenciar pessoas, no caso, é fazer uma liderança para guiar e controlar de forma que os objetivos traçados sejam cumpridos. No caso de fazer gestão com pessoas, os colaboradores serão ativos no processo e são eles quem guiarão e controlarão os objetivos da empresa e os seus individuais.

No com relação ao papel da gestão de pessoas nas organizações, atualmente, vários autores o entendem como estratégico. Segundo Ulrich (apud FIUZA, 2010, p. 63),:

[...] afirmam que o panorama competitivo está constantemente se alterando, demandando novos modelos de competitividade, que, por sua vez, demandam capacidades organizacionais que possibilitarão que as empresas atendam melhor seus clientes e se diferenciem de seus concorrentes.

Segundo Paladini (apud REGINALDO, 2016, p. 07), “[...] gestão é a arte (habilidade, aptidão, competência) de tomar decisões. É a forma de como se alcançar os resultados pretendidos ou ainda é a administração do seu dia a dia. Gerir significa, portanto, conduzir outras pessoas ou direcioná-las a fazer o que se deseja. Dirigir

implica na orientação e condução do trabalho de outras pessoas e para que isso aconteça devem-se organizar as tarefas para que o fim seja atingido. Para se conseguir o que se deseja por meio de outrem é necessário motivá-lo. Não é fácil motivar alguém, portanto é necessário conhecer o funcionário, saber o que ele deseja e o que não deseja e quais seus objetivos pessoais e profissionais”.

Quando uma empresa estimula o aparecimento da motivação em seus empregados, há um crescimento e um comprometimento de toda uma equipe que irá desenvolver determinada atividade que lhe for conferida. Sem a motivação, fica difícil obter um clima favorável para que a qualidade total se estabeleça. Mas, o leitor pode, neste momento, perguntar-se de onde surge a motivação? (AZEVEDO; CARVALHO, 2014).

Franklin (2000, p. 155) afirma que “[...] a motivação surge interior do ser humano, com reflexos resultantes no ambiente externo e interno”. Mesmo sendo algo que nasce no interior humano, a existência da motivação e sua manutenção não dependem somente do ser humano individualmente. Por exemplo, no ambiente profissional, o trabalho precisa ser favorável ao surgimento e estímulo da motivação.

Chang (apud FRANKLIN, 2000, p. 155) afirma que “As organizações devem possibilitar um clima para a criação de condições para a motivação interna”. As empresas precisam se organizar de forma que as pessoas que nelas permanecem por um período, curto ou longo, sejam despertadas e motivadas para rabaçar om qualidade e com vontade de estar na empresa, de fazer parte da equipe (BALDUCCI; KANAANE, 2007). Inclusive, situações vexaminosas podem colaborar para a não produção da motivação. Cunha (2003, p. 53) explica que “A maneira de trabalhar com os funcionários de baixa performance não é os comparando com os melhores. Isso é desmotivante e injusto”.

A motivação pode se estimulada de uma maneira bem simples: através da valorização do empregado nas atividades que serão ou são desenvolvidas. Ouvir as idéias e opiniões também é uma forma de incitar e fazer com que a motivação desabroche nas pessoas (SANT’ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

Seja qual for a medida a ser tomada, o importante é o aparecimento da motivação. Por meio dela, as pessoas adquirem uma vontade própria de desenvolver suas atividades com responsabilidade. Não desempenham suas funções de qualquer

forma, pois, de alguma maneira, sentem-se responsáveis pela obtenção de resultados positivos da empresa (SANT'ANNA, PASCHOAL, GOSENDO, 2012).

Quando o ambiente não favorece o surgimento da motivação, o problema pode estar nas políticas de gerenciamento adotadas pela empresa ou outra entidade qualquer. Isso propicia uma má organização dentro do ambiente em um grupo de pessoas se encontram. Sem qualidade não há organização, melhorias e nem crescimento coletivo ou individual. Pela importância do assunto e sua pertinência para a formação do futuro gestão de recursos humanos é que se escolheu esse assunto (SILVA, 2006).

É preciso que as pessoas que estão vinculadas à área de administração e gestão de RH empresarial saibam criar situações que motivem os funcionários a serem colaboradores e, não somente, empregados (SILVA, 2006).

Nos dias de hoje, as políticas de motivação tornaram-se um fator imprescindível e também uma preocupação para as empresas, funcionários que querem ver o sucesso chegar aos negócios da instituição empresarial a qual pertencem (SILVA, 2006).

Segundo Chiavenato (2000, p. 126): "Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho, como o comportamento em qualquer lugar, é uma consequência de muitos fatores motivacionais". Prova disso, é o grande aumento de cursos, palestras, livros e consultorias que descrevem e/ou trabalham visando o quesito motivação. Sucesso na empresa e motivação são áreas que precisam caminhar juntas, pois, em meio ao processo produtivo, a motivação é uma base ou ferramenta indispensável por afetar diretamente o desempenho funcional – que é o dínamo da produção (MERCHO, SANTOS, 2007). Por isso, como explica Silva (1982) é essencial que o colaborador não seja confundido com equipamentos de produção da empresa. Ele é um ser humano e precisa ser tratada desta maneira. A vida do colaborador não se resume somente ao que executa na empresa. Ele tem diversos outros interesses que não podem ser ignorados pelos gestores (SILVA, 1982).

Priorizar e realizar o cuidado dos interesses, cuidar do trabalhador como alguém que faz parte da empresa, não o considerado como uma "máquina" ou um equipamento, é, com certeza, uma forma de incitar a motivação do trabalhador para desempenhar

a contento suas obrigações. As políticas de motivação são um ponto tão determinante no comportamento do ser humano que foi alvo de estudos de um teórico chamado Abraham Maslow. Ele era psicólogo, consultor norte-americano e um foi um grande estudioso no campo das motivações. Maslow criou uma teoria, na qual aparecem as necessidades humanas de forma organizada e dispostas em uma hierarquia de importância para o homem (MERCCHO; SANTOS, 2007).

### **3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

O comportamento organizacional engloba todos os fatores que têm relação com o comportamento humano. Já o clima organizacional abarca não somente a maneira como os funcionários de uma empresa interagem entre eles, mas, inclusive, engloba o conjunto de habilidades específicas da empresa, isto é, a maneira que cada um age em equipe (SILVA, 1982).

Segundo Siqueira (2002, p. 12), o comportamento organizacional pode ser entendido como sendo um “[...] campo multidisciplinar que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, como também a estrutura e o comportamento das próprias organizações.” A empresa que investe no entendimento do comportamento organizacional e do clima organizacional tem uma estratégia diferenciada para alcançar o êxito. Siqueira (2002, p. 12) explica que o comportamento organizacional (CO):

[...] pode ser entendido tanto como um campo que examina o comportamento de ambientes organizacionais quanto uma área de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento nas organizações.

Assim, o comportamento das pessoas de uma organização influenciará no clima que prevalece na organização. O CO focaliza o olhar minuciosamente sobre os fenômenos ligados à organização e tem a pessoa como a menor unidade de análise. A preocupação central é compreender o comportamento do ser humano que faz parte da empresa. Quando se compreende o comportamento das pessoas dentro da organização é possível construir um clima favorável aos objetivos da empresa (SILVA, 1982). Segundo Handy, (apud LEITE, 2012. p. 282):

[...] A identificação é um processo sutil, que implica o desejo de participar, de compartilhar experiências, e constitui uma poderosa e significativa fonte de satisfação no trabalho. Esse processo precisa ser percebido em cada indivíduo, tendo-se em conta o modo como se apresentam as idiosincrasias

humanas. Fora dessa perspectiva, a compreensão torna-se difícil. Um exemplo disso é o desapontamento relatado por Handy, com seu projeto de estudar o comportamento organizacional dos indivíduos, tomando por bases certeza e conhecimento absoluto, como se as leis das ciências do comportamento pudessem ser equiparadas às leis da ciência física.

É uma ciência que estuda a dinâmica de como pessoas e grupos se comportam e se relacionam no âmbito das organizações. Portanto, o comportamento organizacional é o campo de estudos que analisa a interação humana no ambiente interno das organizações, ocupa-se em verificar a forma de interação entre indivíduos e grupo de pessoas, com o propósito de empregar esse conhecimento para incentivar o desempenho das empresas e instituições (JOHANN, 2013). Segundo Robbins (apud MARQUES, 2015, p.150):

[...] umas das características do comportamento organizacional é a previsibilidade, uma vez que as pessoas são diferentes, mas em certas situações costumam reagir todas de uma mesma maneira e nesse momento é que se pode identificar consistências fundamentais que sustentam o comportamento humano e permitem a previsibilidade e que de acordo com as necessidades podem ser modificadas.

Segundo Johann (2013) é crescente o número de empresas que estão passando a atuar no contexto do comportamento organizacional, com a perspectiva de que a competência é um grupo de conhecimentos, competências, ações, habilidades e atitudes que influenciam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o seu desempenho. Esse trinômio Conhecimento-Habilidade-Atitude, deve agregar duas outras variáveis: os valores, que permeiam o trabalho dos empregados e o entorno, ou seja, a cultura organizacional e o ambiente político interno da empresa.

### **3.1 Cultura organizacional**

Chiavenato (2004) destaca que desde o nascimento, cada pessoa vai gradualmente internalizando e acumulando os efeitos da cultura por meio do processo de educação e socialização. A cultura tem como fundamento uma base de vida atrelada a uma comunicação compartilhada, padrões, códigos de conduta e expectativas. Essas influências resultam de variáveis que afetam a cultura, como fatores econômicos, políticos e legais.

Nas organizações, entende-se cultura organizacional como algo capaz de conferir uma identidade em comum a pessoas que pertence ao quando funcional de uma

empresa, para Senge (1990), na cultura de uma empresa os funcionários se referenciam em costumes coletivos, crenças, ideias pré estabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de modelos mentais, cujo papel é fornecer-lhes um mapa, um modelo de encarar e adaptar-se ao mundo.

Segundo Robbins e Almeida (apud DANJOUR, 2016, p.15), “[...] A maneira de ver as organizações como culturas é um fato relativamente recente, até meados da década de 1980, quase sempre, as organizações eram visualizadas apenas de uma forma lógica de coordenar e inspecionar um grupo de pessoas. No entanto, as organizações são mais complexas que isso. Elas possuem individualidades, assim como os indivíduos. Quando uma organização se torna instituição, ela adquire uma independência de seus patriarcas ou de qualquer um de seus membros”.

### **3.2 Clima Organizacional**

Há diversos conceitos que expõem o significado da expressão clima organizacional. Para Freitas (2005, apud PUENTE-PALACIOS, FREITAS, 2006), o termo clima organizacional revela claramente uma metáfora proveniente da meteorologia. Usando um vocábulo voltado para a meteorologia, o termo clima revela um fator que muda conforme os aspectos da região. Varia durante as estações do ano e se modifica em função da interferência de agentes da natureza. Nesse caso, o conceito de clima expressa uma instabilidade. O clima interfere na escolha das roupas que as pessoas usarão naquele dia (PUENTE-PALACIOS, FREITAS, 2006).

Nesse sentido, é preciso perguntar: É possível que o clima organizacional varie e apresente instabilidade tamanha como no caso do clima meteorológico? Com certeza, não, pois o clima organizacional trata de padrões característicos ligados aos comportamentos e posturas instaurados no cenário das organizações e sustentados na cultura subjacente (PUENTE-PALACIOS, FREITAS, 2006). É possível mudar os comportamentos no cenário organizacional, mas não tão rápido como o clima meteorológico se modifica (RAMOS, 2009). Já para Chiavenato (2000, p. 50):

[...] o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. [...] o clima não pode ser tocado ou visualizado. Mas pode ser percebido psicologicamente.

O clima organizacional, na visão de Chiavenato (2000), é a medição do ambiente corporativo, da atmosfera de trabalho e relacionamento existente no âmbito da organização. Para Graça (1999, p. 8), o clima organizacional “[...] é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influenciam no seu comportamento.” Nota-se, então, que o clima organizacional tem relação com fatores, tais como valores, situações, questões, entre outros pontos que são vividos por aqueles que estão na organização e que mostram comportamentos diversos (RODRIGUES, REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014).

Se as atitudes serão positivas ou negativas para a empresa dependerá do trabalho que instituir para estabelecer em seu âmbito um mau ou um bom clima organizacional. Para Edela (apud LIMA; ALBANO, 2002) o clima de uma organização é um fenômeno resultante da interação que há entre caráter, preceitos e tecnologias. É uma consequência ocasionada pelo peso dos efeitos de cada um dos elementos culturais (valores, tradições, comportamentos) e também advém do conjunto de instrumentos, processos de operação presentes nas empresas e conhecimento.

Forehan e Gilmer (apud SANTOS, 1999) definem clima organizacional como o conjunto de características que descrevem uma organização e as distinguem umas das outras. Ainda, para os autores, o clima organizacional mantém-se de permanentemente no contexto das organizações e influencia diretamente no comportamento daqueles que nela trabalham.

Já para Bennis (1999), clima organizacional significa um conjunto de atitudes e valores que afetam diretamente a forma pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras. Tais atitudes influenciadas pelo clima organizacional, segundo o autor, são; a sinceridade, os padrões de autoridade, as relações sociais, entre outras. Observa-se que em quase todas as conceituações citadas sobre clima organizacional, o fator das relações entre pessoas aparece (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

Conforme Santos (2016), o clima organizacional dentro das organizações pode ser a afirmação dos modelos vigentes ou, então, a célula embrionária da mudança, que produzirá a quebra de moldes estereotipados. Nas últimas décadas, estabeleceu-se uma realidade atrelada a grandes modificações que, de maneira contínua, vem

influenciando os ambientes organizacionais, representação das constantes transformações. Ainda Santos (2016, p. 179) destaca:

[...] Uma delas refere-se aos recursos humanos, constituindo-se em um dos precípuos ativos da organização. Isso significa que entre os diversos recursos que uma organização possui – tecnológicos, financeiros, materiais -, sendo o humano o que representa, em muitas situações, o diferencial competitivo, tornando as organizações cada vez mais semelhantes, considerando os demais recursos. Em outras palavras, igualam-se dimensão tecnológica, recursos financeiros para investimento, entre outros aspectos, situando-se a vantagem competitiva em seus recursos humanos.

Chiavenato (1999) destaca que para se conceituar clima organizacional há necessidade de uma visão mais ampla da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou da organização e que influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno que há entre as pessoas que estão convivendo juntamente no meio organizacional e tem interligação com o grau de motivação de seus participantes. O clima organizacional, citado por Santos (2016, p. 181):

[...] consiste em percepção compartilhada entre os vários protagonistas de uma organização do ambiente interno e do ambiente externo que de algum modo estabelecem os vários comportamentos que são encontrados nas organizações. Estas mesmas pessoas inventam configurações globais do seu ambiente a partir de suas percepções e determinam o clima organizacional.

Conforme Luz, (1995), clima organizacional é o refletor do estado de espírito se as pessoas estão animadas para realização de seus trabalhos numa organização em um determinado período de tempo. O autor, inclusive, enfatiza a essencialidade de se destacar o fator tempo no conceito, já que um clima organizacional pode se modificar ao longo da trajetória de história da empresa, uma vez que ele é instável, conforme a influência que sofre de certas variáveis ou situações ocorridas dentro do cenário da organização

Para Johann (2013), o clima organizacional pode ser mensurado e traduzido por um indicador. Para tanto, é necessário que a empresa empreenda uma pesquisa junto ao público interno, identificando o grau de satisfação do trabalho.

#### **4 METODOLOGIA**

Para realização do artigo as metodologias escolhidas foram a pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica é a etapa em que se investiga teorias

relacionados ao tema escolhido. É um trabalho que requer tempo, atenção e dedicação por parte de quem deseja realizá-la (PIZZANI et al., 2012).

A investigação teve como principal ferramenta a busca de artigos por meio da rede mundial de computadores. Usou-se a base de dados Scielo para a procura de periódicos (artigos, monografias, teses, dissertações, Anais, simpósios, congressos) que tivessem relação com o tema mobilidade urbana e transportes públicos. Para realização da pesquisa, os descritores usados foram: motivação, treinamento e motivação, clima organizacional e comportamento organizacional.

Outra metodologia foi usada para realização do trabalho de conclusão de curso: a pesquisa documental. Ela é importante, pois, como afirma Figueiredo (2007), os documentos são fontes essenciais de informações e trazem indicativos e esclarecimentos sobre conteúdos que precisam ser elucidados, sobre questões que servem de prova para confirmar o interesse e o pensamento do pesquisador.

A pesquisa documental se deu a partir de uma análise realizada por intermédio de um questionário aplicado em uma empresa do ramo da tecnologia. O questionário foi aplicado nos anos de 2017 e 2018. O objetivo da aplicação dos questionários durante os dois anos foi comparar as respostas dos funcionários sobre motivação, liderança, plano de cargos e salários, satisfação pessoal de fazer parte do quadro de funcionários da empresa, entre outros quesitos.

#### **4.1 Caracterização da empresa e amostra da pesquisa**

A empresa Genesis é do segmento de tecnologia, fundada em 2001 em Vitória, ES. A partir de 2003, começou a se especializar em soluções para a área da Saúde. Hoje a empresa oferece os melhores produtos e a melhor relação custo x benefício do mercado, sempre focado em atender as necessidades de cada negócio e adequar soluções de tecnologia para qualquer formato. Está presente em quase todos os estados brasileiros, com parceria de suporte regional em quatro estados.

A pesquisa foi realizada entre os anos de 2017 e 2018. Na primeira pesquisa, fez parte da amostra um total de 23 pessoas e, no ano de 2018, um total de 31 pessoas. A escolha dos sujeitos que fizeram parte da amostragem foi feita de forma aleatória. Aqueles que quiseram e se dispuseram a fazer parte da pesquisa comporam a amostragem do universo desta pesquisa.

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista conduzida pelo pesquisador principal, utilizando um questionário fechado como instrumento de coleta de dados, constituído de perguntas apresentadas individualmente a cada participante, por um tempo médio de 30 minutos em ambiente reservado. Os resultados obtidos foram tabulados por meio do programa *Microsoft Excel*® 2007, apontando-se frequência absoluta e relativa dos dados.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na pesquisa realizada com os funcionários da empresa escolhida, nos anos de 2017 e 2018 podemos avaliar um comparativo em relação à satisfação e motivação de um modo geral. Alguns itens foram investigados sobre motivação e fatores ligados a ela que serão discutidos e apresentados nessa sessão. No ano de 2017 e 2018, sobre o nível de satisfação sobre a autonomia para fazer escolhas e conduzir ações da maneira que considera serem mais apropriadas, os resultados foram os seguintes:



Nota-se que o nível de satisfação sobre a questão da autonomia foi igual em ambos os anos 2018. Isso revela que a empresa tem investido mais em seus funcionários, para que não somente trabalhem, mais que tenham autonomia para tomar algumas decisões relacionadas à sua área de trabalho.. O trabalhador ter autonomia é importante, desde que seja uma autonomia consciente. A autonomia no trabalho pode ser traduzida por

[...] autodeterminação do trabalhador, responsabilidade ou liberdade para determinar os elementos da tarefa, o método do trabalho, as etapas, procedimentos, programação, critérios, objetivos, o lugar, a avaliação, as horas, tipo e quantidade de trabalho. Autonomia remete ao controle sobre estes ou alguns destes elementos. (ROSENFELD, 2005 apud FISCHBORN; CANODÁ, 2018, p. 230)

Neste caso, a autonomia compreende espaços para decidir e intervir em processo de trabalho, promovendo possibilidades, inclusive, de autocontrole de participação dentro da empresa.

Outro item foi investigado entre os funcionários da empresa foi a satisfação quanto à quantidade de treinamento recebida pela empresa. Os resultados mostraram o seguinte: O nível de satisfação quanto à quantidade de treinamento ofertado foi maior no ano de 2018 do que em 2017. Em 2017, o nível de funcionários muito satisfeitos foi de 65%, ao passo que ano de 2018, esse número foi para 45%. Sobre tal aspecto, Gomes (2017, p. 35) relata que: “A organização poderá verificar o impacto do treinamento, ao observar se os conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas resultarem em melhorias nos aspectos profissionais e pessoais.” Uma organização que investe em treinamento, investe em motivação, em um diferencial para manter o funcionário atualizado e capacitado para execução de suas tarefas.

Atrelado a isso, indagou-se sobre os funcionários entenderem que estão plenamente capacitados e possuem conhecimentos e habilidades para realização do seu trabalho com excelência. Dos entrevistados de 2017, 12 responderam que sim, 8 que acham que estão com um nível razoável e 2 que ainda precisam se aprimorar mais seus conhecimentos. Já em 2018, foram 20 que responderam sim, 9 razoável e 2 não. Isso mostra que os investimentos em treinamentos tem sido favoráveis à execução das tarefas dos funcionários. Bem poucos entendem que a quantidade de capacitação e treinamento recebidos não está sendo na quantidade suficiente para que seus atributos sejam executados com qualidade e eficiência..

No item satisfação acerca sobre as condições físicas do trabalho, os resultados foram os seguintes: o número de funcionários muito satisfeitos foi de 13% em 2017 e, no ano de 2018, esse número cresceu bastante, indo para uma porcentagem de 68%. Então, nota-se que, no ano de 2018, a empresa oferece condições físicas de trabalho muito melhores do que em 2017, pois o nível de satisfação dos funcionários, nesse item, cresceu consideravelmente. Sobre tal aspecto, Rocha, (2011) relata que aspectos que possuem ligação com o ambiente físico da empresa se mostram influenciadores importantes no desempenho das atividades realizadas pelos funcionários. Dentro desse cenário, o papel do líder é essencial, pois sua atividade principal é gerir o trabalho dos funcionários. Mas não se pode esquecer que esse trabalhador possui anseios, expectativas e necessidades. E para que as

metas da empresa sejam alcançadas, não é possível que a figura humana seja ignorada, aliás, é essencial que seja valorizada (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

Outro quesito investigado foi sobre o grau de satisfação dos funcionários acerca da remuneração que recebem pelas tarefas ou tarefa que executam dentro da empresa. Os resultados obtidos foram:



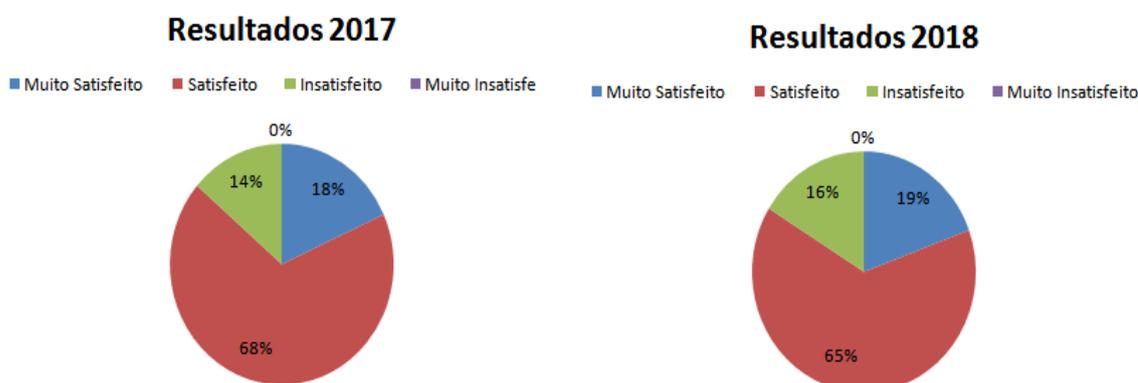
No ano vigente, a quantidade de funcionários satisfeitos com sua remuneração alcançou resultados muito maiores que no ano anterior. Segundo Herzberg, a pessoa é motivada pela realização e reconhecimento do trabalho executado. A motivação está arraigada ao sucesso, pois uma pessoa motivada conquista seus objetivos e atinge metas que estipulou além de contribuir para o êxito no processo de qualidade total da empresa (FERREIRA, 2006). E quando o funcionário recebe um salário compatível com a função e que satisfaça às necessidades, ele trabalhará muito mais motivado, com mais compromisso e excelência.

Sabe-se que para a realização de um serviço eficaz é preciso de funcionários satisfeitos no ambiente de trabalho, pois o alcance dos objetivos da organização é conseguido por meio de pessoas, sendo estas motivadas para alcançar as metas almejadas. Entretanto, deve haver um equilíbrio organizacional, do empregador aos empregados. A organização oferece incentivo em troca da contribuição das habilidades dos funcionários. (CHIAVENATO, 2004).

Com relação ao clima organizacional apresentado pela empresa, os dados coletados em ambos os anos revelaram os seguintes resultados: 2017 houve 18% de funcionários muito satisfeitos e 68% estava satisfeitos. O número de insatisfeitos foi de 14% não havendo ninguém muito insatisfeito com esse requisito de clima organizacional. Já em 2018, o número de muito satisfeitos foi de 19%, os de satisfeitos 68% e insatisfeitos 13%. O número de insatisfeitos baixou 1% e a taxa de

satisfeitos variou na mesma proporção. Percebe-se que o clima organizacional da empresa tem sido bem aceito e bem planejado, pois o nível de insatisfação é bem menor do que os apresentam positividade sobre esse quesito. Tal fato prova que o clima organizacional atual é mais bem quisto pelos funcionários de agora, mas a diferença não foi tão discrepante de um ano para o outro, o que mostra um equilíbrio nessa área por parte de funcionários e empresa. É indispensável que a empresa invista no clima organizacional, pois ele favorece a elevação da motivação. Quando a motivação organizacional está baixa, o clima organizacional tende a ficar desfavorecido, causando insatisfação e frustração entre os funcionários, desinteresse, chegando ao caso de inconformidade e a empresa pode obter resultados negativos (MIRANDA, 2009).

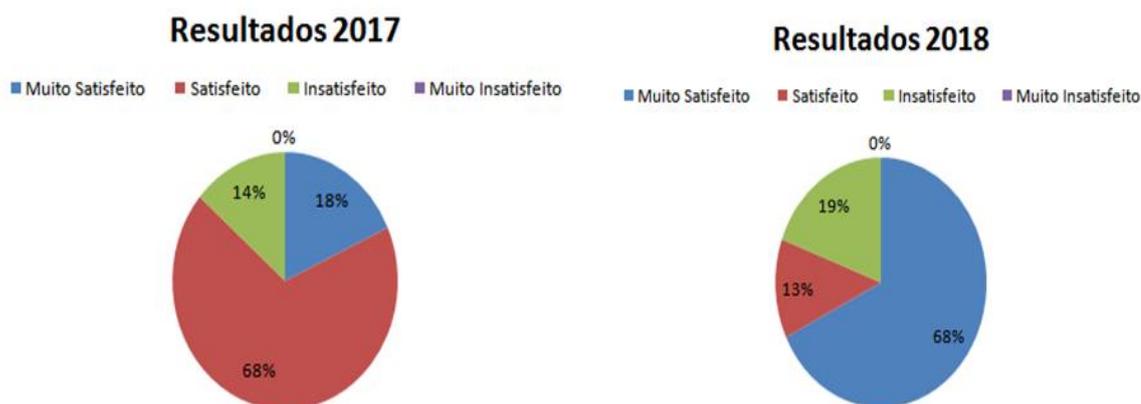
Algo que interfere na motivação, também, no clima organizacional e, por conseguinte, na motivação, é a comunicação. Quando não existem canais de comunicação eficientes dentro da empresa, corre-se o risco de que as pessoas não se entendam, que haja conflitos e que os líderes não sejam ouvidos adequadamente. Sobre esse quesito, os resultados de satisfação sobre a comunicação praticada entre os próprios funcionários e entre eles e seus respectivos gestores foram os seguintes:



Observando os gráficos, percebe-se que o nível de insatisfeitos como a comunicação cresceu 2%, a taxa de muito satisfeito cresceu 1%. É necessário que a comunicação seja mais trabalhada na empresa para que os objetivos desta, a missão e os valores sejam plenamente conhecidos, assim como as necessidades dos funcionários. Para tanto, é preciso ouvir as pessoas, trabalhar questões conflituosas que possam surgir nos momentos de comunicação e relacionamento entre funcionários e entre líderes e funcionários.

A motivação pode ser estimulada de uma maneira bem simples: através da valorização do empregado nas atividades que são ou serão desenvolvidas. Ouvir as idéias e opiniões também é uma forma de causar e desabrochar a motivação nas pessoas (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

Sabe-se que uma liderança ajustada é a base do sucesso da empresa, pois o papel dos líderes tem relação intrínseca com o desenvolvimento dos processos externos da empresa. O líder é o agente que precisa conhecer e dominar ferramentas que estimulem os empregados a realizarem suas tarefas com excelência. Desta forma, uma empresa que não possui uma liderança adequada poderá não ter o êxito esperado (BALDUCCI; KANAANE, 2007). Por isso, o item seguinte pesquisado foi sobre o nível de satisfação entre funcionários e líderes (gestores). Os resultados obtidos foram os seguintes:



O grau de satisfação acerca da relação liderança X funcionários cresceu significativamente do ano posterior ao ano atual. Chiavenato (2000, p. 18) expõe que o termo liderança “[...] é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas”. Assim, é possível entender que existe uma necessidade da percepção do grupo a despeito da figura do líder, que precisa ter potencial para influenciar, persuadir e argumentar (BERGAMINI, 2009). É importante levar em consideração dentro dos estudos de liderança que ela possui intrínseca relação com a questão da motivação de funcionários.

A falta de liderança no ambiente de trabalho também ocasiona a desmotivação, gerando a insatisfação dos funcionários. Pois o papel do líder é influenciar os

funcionários de um determinado grupo ou setor para o alcance das metas traçadas pela empresa, sabendo lidar com cada indivíduo de forma a mobilizá-lo a realizar suas funções satisfeito e empenhado (VERGARA, 2009).

Batista et al (2005) afirma que o salário não é o único fator motivacional para o funcionário. Há também fatores como o respeito à carga horária do empregado, as condições ofertadas de trabalho dentro da empresa (prevenção de acidentes, planejamento voltado para a Qualidade de Vida no Trabalho, etc.), o relacionamento entre as pessoas da empresa, entre outros mais. Sobre a questão do planejamento da empresa ser adequado e atender, não somente as expectativas da organização, mas também contemplar as necessidades e individualidades dos colaboradores, a pesquisa mostrou os seguintes resultados:



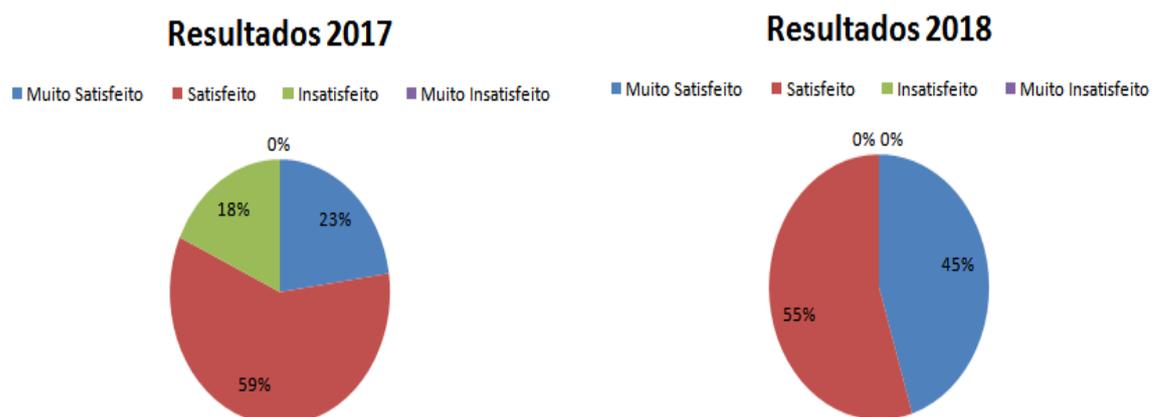
Houve um aumento na insatisfação dos colaboradores na questão dos objetivos do planejamento da empresa e anseios que possuem quanto à sua atuação na empresa. Uma das ferramentas que pode ajudar a criar e desenvolver objetivos e metas voltadas para a motivação é o planejamento estratégico. O momento em que o planejamento estratégico da empresa é desenvolvido, a motivação e o papel do líder para que os funcionários desempenhem bem suas tarefas pode e deve ser um dos itens a serem configurados no documento. (PÉREZ-RAMOS, 1990). Algumas etapas, citadas por Ferreira (2006) dentro do plano estratégico para motivação dos funcionários, alguns procedimentos devem ser implementados, como:

- treinamento para funcionários;
- melhora da política de valorização/reconhecimento;
- melhora da comunicação interna (diretoria/gerencia/vendedor);
- integração da equipe, sinergia em toda a empresa;

- plano de cargo e salário;
- fortalecimento da cultura organizacional;
- contratação de supervisor gestor com especialização em políticas de motivação empresarial (FERREIRA, 2006).

A intenção é dar motivos para que as pessoas tenham vontade de realmente colaborar para o crescimento da empresa. Para Hersey e Blanchard (1986, p.18), a “[...] motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos”. Logo, trabalhando-se bem a política interna, haverá motivos para que os funcionários desejem realmente ser mais que empregados (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Sobre a preocupação da empresa pela qualidade de vida dos funcionários, os resultados da pesquisa mostraram o seguinte:



Observa-se que sobre o investimento em programas que remete à qualidade de vida do funcionário, a satisfação aumentou bastante quanto a esse quesito. Na visão de Chiavenato (2004, p. 448) “A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano”. Estudos feitos pelo autor mostram que a pouca motivação, a falta de motivação e atenção e alta rotatividade em empresas têm ligação direta com a ausência de programas voltados para atendimento da qualidade de vida no meio de trabalho.

A motivação também tem ligação com o as possibilidades de crescimento do funcionário dentro da empresa. Quanto a satisfação dos funcionários sobre as oportunidades ofertadas pela empresa no que se refere à melhorias de cargos e salários dentro da empresa, os resultados foram os seguintes:



A quantidade de funcionários satisfeitos diminuiu de um ano para o outro, ao passo que, a quantidade de muito satisfeitos com a política de crescimento profissional que a empresa oferece cresceu significativamente de 27% para 61%. Esse fato mostra que a empresa tem investido em planos de cargos e salários como fator motivacional. Segundo Queiroz (2010, p. 8):

O plano de carreiras deve atender a individualidade do funcionário em decidir sobre sua carreira e, também, possibilitar a organização gerenciar e acompanhar o desenvolvimento de seus colaboradores, além de, viabilizar uma comunicação clara e eficaz entre a empresa e o funcionário, para que se atinja o sucesso, pois assim o colaborador conseguirá definir metas para que seus objetivos sejam atingidos e, a empresa reterá colaboradores qualificados em suas funções.

É preciso enfatizar que a empresa deve criar condições para que a motivação floresça em seus funcionários, pois como destaca Bergamini (1997) não se pode motivar ninguém. “Na visão da teoria, é possível propiciar condições organizacionais favoráveis e evitar restrições no ambiente de trabalho, com vistas a facilitar o livre curso da força motivacional” (BERGAMINI, 2009).

Também indagou-se, durante a pesquisa, se o superior imediato demonstra interesse com as ideias e sugestões de melhorias dos funcionários. As respostas revelam, o nível de satisfação ou não sobre esse quesito no ano de 2017: 43, 48% dos entrevistados revelam muito satisfação sobre essa questão e 56,52 mostraram que estão satisfeitos sobre esse assunto. Não houve nenhum insatisfeito ou muito insatisfeito. Passando para o ano de 2018, 62% mostraram muito satisfação e 38% satisfação, não havendo nenhum insatisfeito ou muito insatisfeito. Tal fato mostra que o empregado é valorizado dentro da empresa, suas sugestões são ouvidas e as melhorias que entendem ser necessárias são discutidas com seus gestores. Isso faz

com que o colaborador se sinta valorizado, ouvido, promovendo um clima organizacional participativo e colaborativo.

É preciso que haja espaço para que o colaborador seja ouvido. Nesse caso, a empresa pode criar meios de comunicação, canais em que o colaborador possa se expressar. Isso pode ser feito de várias formas, como em reuniões quinzenais ou mensais, através de um canal on-line, em que há coleta das opiniões, onde o gestor possa ler os pareceres daquilo que está funcionando ou não. É preciso, para tanto, que a comunicação interna da empresa seja sempre um processo bem estruturado. Quando o funcionário é ouvido e valorizado, há um alinhamento entre a motivação e as equipes, fator que revela maior competitividade da empresa com relação aos demais concorrentes (GESSI, 2009).

Sobre a política de qualidade da empresa pesquisada, indagou-se sobre o conhecimento da mesma e o grau de satisfação com relação a tal quesito. As respostas foram as seguintes: no ano de 2017, 60% estavam satisfeitos e 40% estavam muito satisfeitos e, em 2018, 50% estavam satisfeitos e 50% muito satisfeitos. Campos e Melo (2008) descrevem que a qualidade empresarial é algo desejado diariamente por clientes e instituições. É preciso que haja um planejamento eficiente para que os instrumentos de avaliação voltados para a medição da qualidade sejam usados de maneira adequada.

Passando para o segundo artigo, Nascimento e Simões (2011) descreve que planejar e administrar a qualidade requer a prática de questionamento de valores que perpassam tanto o gerenciamento de pessoas quanto o papel do cliente dentro do cenário empresarial, pois o conhecimento sobre o que o cliente deseja é um dos motivos nos quais uma empresa necessita de engajamento.

O item seguinte a ser perguntado foi: Sinto-me bem informado sobre as decisões que afetam a mim e ao meu trabalho? Dos entrevistados no ano de 2017, 31%, 82 disseram que estão muito satisfeitos com esse item, 54%, 55 mostraram que estão satisfeitos, 13,64% insatisfeitos. No ano de 2018, 33%, mostraram satisfação e 67% satisfeitos dentro da questão perguntada. É preciso que todos os objetivos, metas e visão da empresa sejam compreendidos pelo colaborador para que ele se sinta informado, inclusive, das decisões que podem mudar direcionamentos dentro da empresa e, assim, mudar também a situação do colaborador dentro desse cenário.

Nesse quesito também entra a questão da comunicação eficiente dentro da empresa. Funcionários bem informados, não somente sobre suas tarefas, mas sobre as decisões, sobre os rumos da empresa, têm mais confiança porque sabem o que vai acontecer, possuem consciência do presente e uma prévia do futuro (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Sobre a questão dos conflitos, perguntou-se qual o nível de satisfação que existe sobre a resolução de conflitos e dificuldades dentro do ambiente de trabalho. As respostas foram as seguintes: em 2017, 31,82% disseram que estão muito satisfeitos, 63,64% satisfeitos e 4,55% insatisfeitos. No ano de 2018, 40% mostraram que estão muito satisfeitos, 58% satisfeitos e 2% insatisfeitos. Nota-se que o nível de insatisfação diminuiu e o nível de satisfeitos e muito satisfeitos cresceu.

Cabe ressaltar, inclusive, que o relacionamento com os colegas de trabalho e chefia é um fator importantíssimo na motivação. Motivar para chegar à qualidade total, então, é mais do que suprir as necessidades básicas do empregado, como se pode notar (FERREIRA, 2008). Segundo Batista et al. (2005), a motivação tem sido reconhecida como fator importante. A literatura tem mostrado que, desde a época da Antiguidade há uma preocupação com os motivos pelos quais as pessoas agem ou quais são os motivos que as fazem agir de certa maneira. Fatores que impulsionam os indivíduos a fazerem alguma coisa tem relação com a hierarquia das necessidades, como obter e exercer um cargo, ser reconhecido e ter um plano de carreira em que possa progredir, entre outros (BATISTA et al., 2005).

O conflito tem se tornado alvo de muitas pesquisas e debates para que se consiga entendê-lo melhor. Os pesquisadores procuram, em seus estudos, observar e coletar quais seriam as causas e os efeitos dos conflitos, principalmente dentro de organizações. O empenho é para desenvolver formas de administrar melhor, possibilitando a reversão daquilo que é negativo para algo positivo (CORRADI; ZGODA; PAUL, 2008).

Dentro do ambiente de trabalho existem pessoas diferentes, que possuem pensamentos, valores e diretrizes diferenciados. Ainda, há pessoas com temperamentos diferentes e nem sempre abertas a questionamentos ou amigáveis para ouvir posicionamentos negativos sobre suas decisões, seu trabalho, sua forma de trabalhar, entre outros (CARVALHO; RAMOS, 2013).

No cenário atual, em que há um acirramento para se destacar mediante um mercado competitivo, todos querem mostrar serem os melhores no que fazem. Isso também pode gerar conflitos de interesses, os quais podem resultar em posteriores conflitos de relacionamentos (SPAGNOL, ABBATE, 2010). Se o conflito não for bem resolvido, pode acarretar em problemas motivacionais. Os conflitos podem revelar situações diferenciadas de necessidades, o que precisa ser analisado e devidamente discutido e mediado para que isso não se torne um empecilho para o crescimento da empresa.

Dentro dessa linha, buscou-se o saber sobre a existência ou não de transparência nos relacionamentos, de forma geral. No ano de 2017, 21 responderam que sim e 1 que não, ao passo que, em 2018, 26 responderam que sim e 5 que não. É preciso que se crie um processo de relacionamento nas equipes, trabalhando áreas como: confiança fundamentada, investimento em relacionamentos, principalmente aqueles considerados cruciais para o sucesso da empresa e ser capaz de desenvolver nos membros da equipe a habilidade de observação, mapeamento e alteração de padrões que propiciem a dificuldade em lidar com os conflitos de relacionamento (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Para tanto, os gestores necessitam dedicar tempo para conhecer as pessoas que fazem parte de sua equipe, entendendo suas metas para criar estratégias que ajudem a gerenciar de forma positiva os conflitos que surgem (CUNHA; LOPES, 2011).

Sobre a confiabilidade na liderança, no ano de 2017, 85% estavam muito satisfeitos com essa questão, 14% satisfeitos e 1% insatisfeitos. No ano de 2018, esses índices mudaram para 88% de muito satisfeitos, 11% de satisfeitos e 1% de insatisfeitos. A confiança de que os líderes possuem consciência, conhecimentos, competências e habilidades para tomar decisões é muito importante para que os colaboradores sintam-se motivados a estarem exercendo, com excelência, suas atribuições profissionais. Por isso, é preciso que haja uma comunicação constante entre funcionários e líderes. Mas, tal comunicação vai além de comunicar aos subordinados as decisões da cúpula administrativa. Todos têm a necessidade natural de comunicar-se. Essa necessidade torna-se mais evidente ainda quando se faz parte de um grupo, como é o caso das empresas. Então, fazer uma troca de

opiniões e pensamentos é fundamental para construir um clima positivo (BALDUCCI, KANAANE, 2007).

A outra questão perguntada foi sobre o planejamento da empresa, se os colaboradores entendem que ele possuía ações bem definidas e uma direção bem delineada. No ano de 2017, 18 responderam que sim e 4 que não. Em 2018, 27 responderam que sim e 9 que não. Um planejamento coerente é uma ferramenta que pode motivar os funcionários. Nesse sentido, o planejamento deve mostrar que não somente os objetivos da empresa foram selecionados e elencados, mas, sim da coletividade, do grupo em si. Segundo Oliveira (1998), o planejamento é um método de gerenciamento que oportuniza o estabelecimento de uma direção que deve ser seguida pela empresa, objetivando um grau maior de interação entre ela e o ambiente. Dessa forma, ela poderá se adequar melhor à realidade contemporânea e local.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao término do artigo, foi possível realizar algumas constatações. Uma delas foi que a qualidade em serviços é a força propulsora para a melhoria em atender as novas demandas de clientes e conter os custos crescentes que são decorrentes do contexto atual.

A motivação, dentro do âmbito empresarial, sendo na organização um impulso que faz com que as pessoas trabalhem motivadas para atingir os objetivos traçados pela organização. Isto é, uma força que se dá ao servidor a desenvolver as funções empenhadas, aumentando a produtividade e atendendo as expectativas da empresa.

Atualmente, com a grande competitividade no mercado, é necessário que cada empresa tenha um diferencial de qualidade cada vez maior para manter-se nos negócios. Então, investir em políticas de motivação dentro da empresa é fundamental para a organizacional que quer ter êxito e ser um diferencial no atual contexto contemporâneo.

Com a pesquisa de campo na empresa Gênesis foi possível perceber o quanto a motivação, clima organizacional, comunicação eficiente, programa de cargos e salários, valorização pessoal e autonomia são importantes para motivar os funcionários.

Um funcionário que não tem motivação é um funcionário que não produz de acordo com o que a empresa necessita. É indispensável que gestores e líderes de organizações tenham em mente que motivação é um processo de estímulo e seu objetivo é desenvolver ações que proporcionem o alcance destas.

Durante a pesquisa documental, observou-se, por meio dos dados coletados, que a empresa estudada tem preocupação em oferecer padrões e ações que propiciem o desenvolvimento e manutenção da organização. As pessoas possuem necessidades de algo ou alguma coisa e buscam a satisfação delas de diversas maneiras. Sendo assim, a empresa precisa focar e estudar quais são as necessidades de seus funcionários, traçar planos e metas para que a motivação esteja sempre presente durante a execução das tarefas dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Cintia et al. Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. **Revista Navus**. v. 7, n. 2, p. 108, 2017.
- AZEVEDO, Filipa; CARVALHO, João M. S. Estilos de Liderança e Motivação: Estudo em IPSS's de V. N. Famalicão. **Studies of Organisational Management & Sustainability**, v. 2, n. 1, p. 36-60. 2014.
- BALDUCCI, Daniel; KANAANE, Roberto. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Bol. - Acad. Paul. Psicol.**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 133-147, dez. 2007.
- BATISTA, Anne Aires Vieira et al. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Rev. Esc Enferm USP**, v.91, n. 85, p. 39-41, 2005.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BORGES, Anna Camila et al. Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. v. 4, n. 1, p. 101-110, 2014.
- CAMPOS, L. M. S.; MELO, D. A. Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. **Produção**, v. 18, n. 3, p. 540-555, 2008.
- CARVALHO Marly Monteiro de; RAMOS, Alberto Wunderler. Gerenciamento de projetos: o impacto do uso dos indicadores de desempenho no resultado do projeto. **Produto & Produção**, vol. 10, n. 1, p. 38 - 53, 2009.

CORRADI, Ezia Maria; ZGODA, Lilian Terezinha Rudek Wojtecki; PAUL,, Marilene de Fátima Benâncio. O gerenciamento de conflitos entre a equipe de enfermagem. **Cogitare Enferm** , v. 13, n. 2, p. 84-93, 2008.

CUNHA, Pedro; LOPES, Carla. Cidadania na gestão de conflitos: a negociação na, para e com a mediação? **Antropológicas**, n. 12, p. 38-43, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: 2. ed.** São Paulo, Makron Books. 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 9. ed. Triagem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRATTY, B.J. **Psicologia do Esporte: 2º Ed.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil. 1984.

DANJOUR, Miler Franco; MEDEIROS, Bruno Campelo; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. Mensuração do comportamento estratégico a partir da cultura organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia.**v. 15, n. 4, p. 15, 2016.

FELIPPE, Maria Inês. **Os desafios da motivação**, 2008. Disponível em <<http://sorayaromano.wordpress.com/2008/08/22/os-desafios-da-motivacao>>. Acesso em: 3 set. 2018.

FERREIRA, André. **Os fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes.** 2006. 62 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

FERREIRA, Mauro Pacheco et al. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Produção**, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008.

FISCHBORN, Aline Fernanda; CANODÁ, Marco André. Trabalho e autonomia dos trabalhadores em saúde: considerações sobre pressupostos teórico e metodológicos de análise do trabalho em saúde. **Saúde Soc.**, v.27, n.1, p.227-237, 2018.

FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica.** 2.ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2007.

FIUZA, Gisela. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie.** v. 5, n.1, p. 5-8, 2012.

GESSI, Nedisson Luis. **Gestão da Tecnologia da Informação**. 1. ed. Santa Rosa: 2009

GOMES, Ana Paula Teodora. A importância da motivação e do treinamento nas organizações. **Educação, Psicologia e Interfaces**, v. 1, n. 1, p. 31-43, 2017.

JOHANN, S. Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2013.

LARUCCIA, Mauro; MATIAS, Ana Maria Jansen; PASSOS, Bruno da Silva. Motivação Como Ferramenta Para Aumento Da Produtividade Em Empresas Familiares. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**. v. 1, n. 2, p. 242, 2015.

LEITE, Nildes; LEITE, Fabio; ALBUQUERQUE, Lindolfo. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. **Revista de Gestão - REGE**. v. 19, n. 2, p. 282, 2012.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**: Rio de Janeiro. Qualitymark, 1995.

MARQUES, MariaLetícia Oliveira; SOUZA, Fernanda de Freitas; Daniela; MORI, AndreLuiz Pereira. Liderança e Comportamento Organizacional: Um Estudo de Caso no Sistema Carcerário. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações**. v. 13, n. 1, p. 150, 2015.

MERCHO, Leandro; SANTOS, Marcelo Pedroso. Liderança e motivação e suas aplicações em empresas. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, ano 3, n. 13, p.1-7, 2007.

MIRANDA, Cely. O desafio em manter os funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho. ESAB. Vila Velha – ES, 2009. Disponível em <https://www.esab.edu.br/wp-content/uploads/monografias/cely-miranda.pdf>, acesso em 16 de junho de 2018.

NASCIMENTO, T.; SIMÕES, J. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. **REGE Revista De Gestão**, v. 18, n. 4, 2011.

PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

PIZZANI, Luciana; SILVA, Rosemary Cristina da; BELLO, Suzelei Faria; HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Rev. Dig. Bibl. Ci. Inf**, Campinas, v.10, n.1, p.53-66, jul./dez. 2012.

PUENTE- PALÁCIOS, FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **O & S**, v.13 - n.38, p. 45-57, 2006

QUEIROZ, D. C. Estratégias de Renumeração e plano de carreiras: ferramentas para desenvolvimento do colaborador e crescimento da organização. *Revista das faculdades Santa Cruz*. v.8, n.2, p. 34-40, 2010.

- RAMOS, Ana Filipa dos Santos. **A influência da liderança na motivação**: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia. Lisboa: ISCTE, 2009. Tese de mestrado.
- REGINALDO, Thiago; TARTARI, Jaqueline de Souza; LIRA, Wescley José. Imagens arquetípicas na Gestão de Pessoas. **Revista Navus**. v. 6, n. 1, p. 7, 2016.
- ROCHA, Luis Fernando **Ambiente Físico**: Influência na Motivação do Colaborador/ Luis Fernando da Rocha. Fundação Educacional do Município de Assis. 2011. 50f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, Assis, 2011.
- RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONCALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-273, 2014.
- SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane, GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salário. **RAC**, v. 16, n. 5, p. 744-764, 2012.
- SANTOS, Adelcio Machado et al. Mapeamento do clima organizacional em instituição de educação superior. **Revista GUAL**. v. 9, n. 1, p. 179-181, 2016.
- SENGE, P. M. **The fifth discipline. The art & practice of the learning organization**: Currency Doubleday, 1990.
- SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. **Rev. adm. empres.** v. 30, n. 1, p. 05-16, 1990.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional. **Estud. psicol.** v. 7, n. 1, p. 11-18, 2002.
- SILVA, Daisy Barbosa. **A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho**. 2006. 249 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- SPAGNOL, Carla Aparecida; ABBATE, Solange. **Ciências e Cuidado Saúde**, v. 9, n. 4, p. 822-827, 2010.
- VERAS, Denise. **A importância da motivação para o desenvolvimento e sucesso das organizações**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-importancia-da-motivacao-para-o-desenvolvimento-e-sucesso-das-organizacaoes/59904/>>. Acesso em: 03 abril. 2018.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A. 2009.

## MOTIVATION AS INSTRUMENTS FOR THE MANAGEMENT OF PEOPLE IN ORGANIZATIONS

### **ABSTRACT**

*The objective of this study is to study the motivation and satisfaction of employees of a Specialized Technology Company. The methodology will be used as application of self-filling questionnaires for employees. Data were obtained through qualitative research. Employee culture refers to collective customs, pre-established ideas, routines, rules and taboos, presenting goals and adapting to the real world. Motivation can be a great differential for professional development, a climate that satisfies the routine of people, will provide great gains for the organization, because a motivated employee can produce his work with greater dedication and innovation. The research will be idealized with the purpose of detecting the satisfaction and motivation integrated to the job market.*

**Keywords:** *Motivation, Satisfaction, Culture.*