

MOTIVAÇÃO NO CLIMA ORGANIZACIONAL

MOTIVACION IN THE ORGANIZATION CLIMATE

¹Barbieri, A. C. M.; ¹Bontempo, G. F.; ¹Oliveira, T. M.; ²Vidrik, V. R;

^{1e2}Departamento de Administração de Empresas - Faculdades Integradas de Ourinhos – FIO/FEMM

RESUMO

Este artigo científico tem como finalidade mostrar a importância de ter colaboradores motivados dentro das organizações, um funcionário motivado sente-se mais seguro em realizar suas tarefas e agindo dessa maneira pode trazer muitos benefícios para as organizações, a literatura demonstra que o comportamento humano influencia diretamente em tudo o que o funcionário pretende fazer, desse modo é possível afirmar que um funcionário satisfeito e/ou motivado mostra um desempenho maior em suas tarefas. O objetivo deste estudo foi medir o grau de satisfação e motivação dos jovens que estudam e trabalham de faixa etária entre 18 e 25 anos. Para isso foi aplicado um questionário contendo 11 questões, das quais foram analisados tópicos como satisfação, autonomia, reconhecimento, promoção, segurança, relacionamento com colegas e superiores, salário, treinamento e crescimento. A pesquisa teve caráter de método quantitativa descritiva elaborada em uma escala ordinal de quatro níveis para demonstrar o nível de satisfação e motivação no ambiente organizacional. De acordo com o assunto estudado e os resultados obtidos podemos dizer que os jovens colaboradores estão satisfeitos quanto as suas atividades profissionais.

Palavras-chave: Colaboradores, motivação, organizações.

ABSTRACT

This scientific paper aims to show the importance of having motivated employees within organizations, a motivated employee feels safer in doing their jobs and acting in this way can bring many benefits to organizations, the literature demonstrates that human behavior directly influences all that the employee intends to do, so it can be said that a satisfied employee and / or motivated shows a higher performance in their tasks. The goal from the study was to measure the degree of satisfaction and motivation of young people who study and work in age between 18 and 25 years. For this was a questionnaire containing 11 questions, which were analyzed topics such as satisfaction, autonomy, recognition, promotion, security, relationship with colleagues and superiors, salary, training and growth. This research has a descriptive quantitative method developed in an ordinal scale of four levels to demonstrate the level of satisfaction and motivation in the organizational environment. According to the subject studied and the results we can say that young employees are satisfied about their professional activities.

Keywords: Collaborators, motivation, organizations.

INTRODUÇÃO

Os jovens universitários são a esperança de melhor desempenho no trabalho e na ponta para a riqueza do país. Mas é sabido que além de boa formação é necessário para um alto desempenho que o profissional sinta-se motivado. Isso significa a necessidade de se lançar um olhar para o nível de motivação em que os jovens universitários que trabalham se encontram para, a partir disso, poder pensar nas estratégias e intensidade de esforços para despertar nos mesmos motivação futura.

Os colaboradores em geral se sentem motivados quando participam de alguma promoção da organização, quando sobem de cargo, quando seu salário é

adequado ao seu cargo, quando tem participação nos lucros da empresa, em geral quando há uma satisfação da sua necessidade, entre outros conforme mostraremos no decorrer deste trabalho.

Motivar, satisfazer os colaboradores não é tarefa fácil, pois há diferença de objetivos entre estes e as organizações. Os colaboradores procuram à auto-realização, o reconhecimento profissional, as empresas buscam a maximização de sua riqueza. Por isso as visões por muitas vezes se desencontram gerando a insatisfação dos dois lados.

Por esse e outros motivos a questão da motivação tem sido um dos assuntos principais dentro das organizações. No entanto, como mencionamos anteriormente não é algo tão simples de se resolver, não existe apenas um motivo, cada pessoa possui um instinto e um comportamento motivacional diferente, não é possível criar apenas um modelo para a satisfação de todos.

Segundo Bergamini (1993, p. 38):

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa seja uma orientação de ação desejável esta diretamente ligada à força de um desejo.

Pode-se dizer que a motivação é o motivo e ou impulso que se leva a um individuo a praticar atos diferentes, ou seja, possui um comportamento específico.

A origem da palavra motivação vem do termo "*motivum*", do latim, que significa mover, ou algo que move, é a força interior do ser humano, onde se direciona o seu objetivo. Alguns psicólogos definem a motivação como um desejo consciente de se obter algo. A motivação está presente e é necessária no dia a dia do ser humano, ela é fundamental para que se obtenha eficácia no trabalho. O ser humano é motivado de acordo com suas conquistas, reconhecimentos, tarefas e as condições no ambiente de trabalho, onde o papel do gerente é importante, pois é ele quem estimula e lidera seus subordinados. Logo pode-se dizer que todo ser humano procura um ambiente de trabalho que atenda as necessidades de cada individuo, até porque as pessoas possuem comportamentos diferentes, porém as diferenças em si tornam-se o que elas tem em comum, que é à busca da satisfação no trabalho. É importante relatar que quando há um alto nível motivacional dentro do clima organizacional, obtem-se um grau de satisfação, colaboração, animação e interesse

por parte dos colaboradores, até porque o clima organizacional está diretamente ligado ao grau de motivação de seus colaboradores.

No passado, a falta de motivação já era algo visível, mas não era julgado um fator de extrema importância para os administradores. Os processos eram regrados, os funcionários não podiam reclamar, era quase que uma questão de sobrevivência, com isso os trabalhadores mesmo que estivessem desmotivados produziam o que deveriam produzir.

Com o avanço tecnológico e a revolução industrial, as pessoas sentiram-se no direito de lutar por seus objetivos e, dessas reações surgiram a necessidade de satisfação.

Segundo a teoria de Maslow (2000, apud CHIAVENATO, 2007) a motivação é vista como as necessidades que influenciam o comportamento humano e quase sempre de forma instintiva, ou seja, que é espontâneo, natural do indivíduo. O autor ainda relacionou as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas, em forma de pirâmide, demonstrada abaixo:

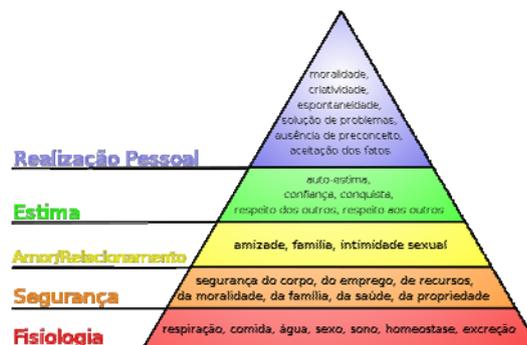


Figura 1- Pirâmide de Maslow (2000, apud HIERARQUIA...2009)

A pirâmide de Maslow (2000, apud CHIAVENATO, 2007) é dividida em primárias e secundárias, onde as necessidades fisiológicas e de segurança são primárias e inferior, e as sociais, de auto-estima e de auto-realização como secundárias e superior. Porém, as necessidades fisiológicas de segurança e sociais são definidas como as mais básicas sendo assim um grande fator para a desmotivação, pois são necessidades satisfeitas no interior do indivíduo, onde à medida que cada necessidade não é totalmente satisfeita, o indivíduo adquire um nível baixo de motivação. Por outro lado às necessidades secundárias são fatores motivacionais, certo de que, na ausência dessas necessidades e a insatisfação causam incerteza e insegurança, onde o indivíduo vai a busca dessas necessidades para sua própria realização.

A motivação vista por Herzberg (2008, apud MAXIMIANO, 2008) é originada por fatores de motivação intrínseca, ou seja, quando a satisfação de uma necessidade nos dá prazer, havendo a oportunidade de crescimento, desenvolvimento, reconhecimento profissional e realização no trabalho, onde os fatores extrínsecos apenas mantêm os colaboradores. Deste modo o autor desenvolveu um estudo para observar dentro das organizações quais os fatores responsáveis pela satisfação e insatisfação, onde foram concluídos dois fatores que são: os fatores higiênicos e fatores motivacionais, chamados de teoria dos dois fatores. Os fatores higiênicos dizem a respeito da condição física no ambiente de trabalho, que são necessários para evitar a insatisfação, porém Herzberg (2008, apud MAXIMIANO, 2008) considera esse fator limitado no poder de influenciar o comportamento do indivíduo, ou seja, não são suficientes para provocar a satisfação. O segundo fator que é o motivacional refere-se ao conteúdo do cargo e as tarefas desenvolvidas no trabalho, que são de suma importância, pois quando esses fatores são de alto nível, a satisfação em si é completa e a produtividade é grande, já na sua ausência provocam insatisfação e baixa produtividade. Vale lembrar que Herzberg (2008, apud MAXIMIANO, 2008) tomou como ponto de partida a teoria de Maslow (2000, apud, CHIAVENATO, 2007), porém ele discorda em alguns pontos da pirâmide das necessidades, uma vez que para Herzberg (2008, apud MAXIMIANO, 2008) a motivação em si não depende de incentivos dos gerentes para com seus subordinados, e sim de cada indivíduo, enquanto que para Maslow (2000, apud CHIAVENATO, 2007) as necessidades provocam e motivam a satisfação do ser humano. Pode-se afirmar que o estímulo à motivação, ou seja, o ato de incentivar o outro indivíduo pode partir de qualquer pessoa, sendo que a motivação acontece por parte da necessidade do próprio indivíduo. Herzberg (2008, apud MAXIMIANO, 2008) completa ainda dizendo que os fatores de satisfação devem estar bem presentes entre os indivíduos no ambiente de trabalho, onde a satisfação no cargo é função e conteúdo das atividades desenvolvidas.

McClelland (2008, apud MAXIMIANO, 2008), psicólogo americano, também utiliza uma teoria baseada na de Maslow (2000, apud CHIAVENATO, 2007), porém ele diz que as pessoas são motivadas através de três necessidades, poder, realização e afiliação, chamadas de teorias das três necessidades, utilizada para esforçar e estimular as pessoas. Poder - as pessoas são motivadas através do poder de influenciar e controlar o comportamento do indivíduo, obtendo um bom

desempenho sobre as pessoas. Afiliação é a necessidade de se ter amigos e ser aceito pelos indivíduos, onde na pirâmide das necessidades de Maslow (2000, apud CHIAVENATO, 2007), ele classifica como amor e relacionamento. E a realização que é a primeira necessidade aprendida nos primeiros anos de vida, é o desejo de se obter um bom desempenho em situações difíceis, pois são pessoas que gostam de desafios e assumem responsabilidades, na pirâmide de Maslow (2000, apud CHIAVENATO, 2007) é classificada como auto-estima e a auto-realização. Porém, McClelland (2008, apud MAXIMIANO, 2008) acredita ainda que essas três necessidades possam ser aprendidas no decorrer de nossas vidas, pois não nascemos com elas, afirma ainda que cada pessoa possui uma necessidade distinta da outra. Com esse pensamento McClelland (2008, apud MAXIMIANO, 2008) se aproxima mais dos fatores motivacionais de Herzberg (2008, apud MAXIMIANO, 2008), onde ambos não foram comprovados cientificamente.

O que também pode gerar a motivação dentro de uma organização é a questão salarial, a parte de reconhecimento no trabalho,mas nem todos acreditam que o salário seja fundamental, uma pesquisa citada pela equipe de consultoria Ogata ML Consultores, realizada pela Catho (2001), aponta que 70% dos 9.174 profissionais entrevistados vêem o acúmulo de dinheiro como algo muito ou intensamente motivador, mas 93,33% deles, acreditam que vencer os desafios é o que mais conta.

Pode-se perceber que nos dias de hoje que algumas empresas passaram a se preocupar com a questão de motivação dos seus funcionários, começaram a perceber que quanto mais motivados seus funcionários estão mais tarefas com sucesso são realizadas, a satisfação com a equipe, com os projetos oferecidos pelas empresas geram orgulho e abre espaços para novas idéias.

Esse artigo tem por objetivo medir o nível de motivação, satisfação dos colaboradores dentro das organizações, mais especificamente entre jovens na faixa etária de 18 a 25 anos, estudantes de cursos superiores.

MATERIAL E MÉTODOS

Para desenvolver este trabalho foi feita uma pesquisa quantitativa descritiva com 100 jovens universitários de Ourinhos e região. Foi aplicado um questionário como escala ordinal com quatro níveis, ver tabela 1, para que os entrevistados pudessem demonstrar seu nível de satisfação atual no trabalho. Para isso foram

escolhidas as seguintes variáveis: autonomia no trabalho, reconhecimento, segurança, existência de critérios para promoção, relacionamento entre colegas e superiores hierárquicos, salário, capacitação e possibilidade de crescimento na empresa. Para facilitar a análise decidiu-se atribuir peso a cada um dos níveis das variáveis das questões, mostradas no quadro 1.

Níveis das variáveis	Peso atribuído
Muito orgulhoso, Muito grande, Muito reconhecido, Muito seguro, Muito satisfeito, Muito justo, Muito adequado	4
Orgulhoso, Grande, Reconhecido, Pouco seguro, Pouco satisfeito, Justo, Adequado	3
Pouco orgulhoso, Pequeno, Pouco reconhecido, Pouco seguro, Pouco satisfeito, Pouco justo, Pouco adequado	2
Nada orgulhoso, Não tem, Não sinto nenhuma, Muito pouco satisfeito, Injusto, Pequeno	1

Quadro1- peso atribuído às variáveis.

Usando-se os pesos atribuídos na tabela 1 pode-se calcular as médias obtidas em cada uma das questões.

Buscando ainda facilitar atribuição de níveis de satisfação dos alunos empregados, optou-se por construir o quadro 2.

Níveis motivação/satisfação	Intervalo de média
Muito satisfeito/Muito motivado	3 a 4
Satisfeito/ Motivado	2 a 2,9999
Pouco satisfeito/ Pouco motivado	1 a 1,9999
Insatisfeito/Desmotivado	0 a 0,9999

Quadro 2- níveis de motivação/satisfação de acordo com a média das respostas.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

A figura 2, mostra a porcentagem do tipo de emprego, onde atualmente os entrevistados estão colaborando. Temos 21% de indústrias, 27% no comércio, 46% em serviços e 6% no agronegócio.

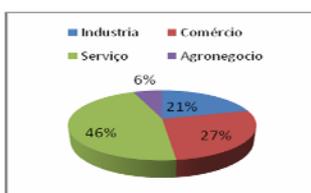


Figura 2 – Demonstração do resultado de tipo de empregos existentes na pesquisa.

1) Nível de satisfação em relação à empresa atual:

$$(4 \times 24) + (3 \times 45) + (2 \times 29) + (1 \times 2) = 291$$

$$\text{Média} = x = 2,91$$

De acordo com a figura 3, a questão de satisfação entre os colaboradores das empresas a média alcançada é de 2,91, onde comparado com o quadro 1, podemos dizer que eles estão satisfeitos. A satisfação é de suma importância na realização das tarefas e contribui para elevar o nível de motivação do colaborador. Herzberg (2008, apud MAXIMIANO, 2008) em sua teoria mostra que quanto maior é a satisfação, mais alta é a qualidade de vida no trabalho.

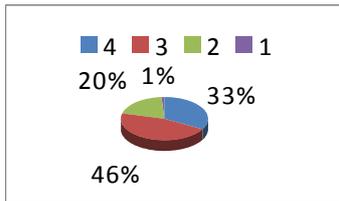


Figura 3 – Demonstração do nível de satisfação na empresa.

2) Nível de autonomia no trabalho em relação a sugerir mudanças:

$$(4 \times 16) + (3 \times 34) + (2 \times 39) + (1 \times 11) = 255$$

$$\text{Media} = x = 2,55$$

Pode-se observar na figura 4, que 40% dos colaboradores estão aptos e possuem liberdade de tomar decisões e assumir responsabilidades. A autonomia é um fator importante, para a auto-realização pessoal do indivíduo, como mostra na figura 1, pirâmide de Maslow (2000, apud CHIAVENATO, 2007), onde esta no seu topo, definida como necessidade de auto-realização, ou seja, necessidade de utilizar o potencial de aptidões

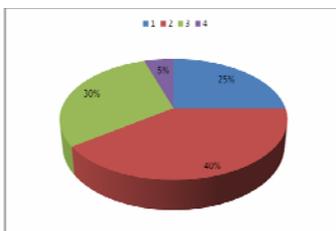


Figura 4 – Demonstração do nível de autonomia.

3) Nível de reconhecimento na empresa:

$$(13 \times 4) + (57 \times 3) + (29 \times 2) + (1 \times 1) = 282$$

$$\text{Média} = x = 2,82$$

Conforme demonstra a figura 5, o nível de reconhecimento dentro da organização, e de acordo com o quadro 2, este obtêm um nível alto, onde o termo reconhecimento para Herzberg (2008, apud MAXIMIANO, 2008) envolve

sentimentos de realização e de crescimento profissional. Quando os colaboradores obtêm um reconhecimento pelos seus subordinados, tendem a participar e colaborar mais dentro da organização. É importante que a organização valorize um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros, onde os esforços individuais são reconhecidos.

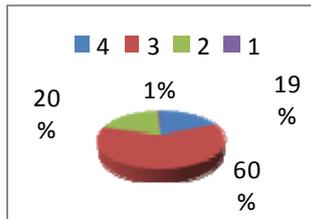


Figura 5 – Demonstração do nível de reconhecimento existente na empresa.

4) Nível de segurança em não ser demitido:

$$(41 \times 4) + (44 \times 3) + (13 \times 2) + (2 \times 1) = 324$$

$$\text{Media} = x = 3,24$$

Observe na figura 6, que no quesito segurança em não ser demitido a média alcançada é 3,24 e de acordo com o quadro 2 pode-se dizer que os jovens se encontram motivados. A segurança é um item muito importante para a motivação, na verdade ela está na base de um dos trabalhos mais clássicos e conhecidos a tratar das necessidades humanas, ou seja, Maslow (2000, apud CHIAVENATO, 2007) citado por Maximiano (2008). Para este autor todas as outras necessidades vêm depois desta. De qualquer forma, haver motivação, satisfação do colaborador, apenas neste item não implica que ele esteja totalmente motivado, pois se examinar a figura 1 mostra-se que depois do nível segurança há ainda mais outros quatro.

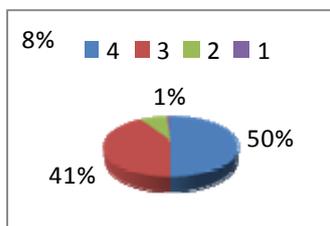


Figura 6 – Demonstração do nível de segurança na empresa.

5) Nível dos critérios existentes na empresa em relação à promoção:

$$(15 \times 4) + (35 \times 3) + (42 \times 2) + (8 \times 1) = 257$$

$$\text{Media} = x = 2,57$$

Na figura 7, o nível de critérios para a promoção existente dentro das organizações, pode-se observar que a média alcançada é de 2,57, onde conclui-se

que a promoção está associada ao quesito reconhecimento, que também envolve um sentimento de ser recompensado por uma tarefa bem feita, pois todo colaborador cria expectativas e espera por recompensas de seus subordinados, onde concedem seus esforços em troca destas. Segundo Herzberg (2008, apud MAXIMIANO, 2008) os fatores motivacionais (intrínsecos) como o trabalho em si, realização pessoal, reconhecimento, progressos profissionais são fatores ótimos que provocam a satisfação, e evitam a insatisfação. Pode-se observar ainda que o nível de insatisfação é muito baixo, alcançando assim 2%.

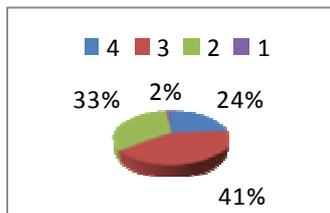


Figura 7 – Demonstração do nível promoção existente na empresa.

6) Nível de satisfação de relacionamento entre colegas:

$$(37 \times 4) + (51 \times 3) + (10 \times 2) + (2 \times 1) = 323$$

$$\text{Media} = x = 3,23$$

De acordo com a figura 8, o nível de satisfação de relacionamento entre colegas no ambiente de trabalho alcançou uma media de 3,23, o nível mais alto da pesquisa. O relacionamento é um sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que deve prevalecer na organização para que o rendimento da produtividade possa aumentar, estimulando os colaboradores a executar tarefas em grupos sem qualquer problema. Na teoria de McClelland (2008, apud MAXIMIANO, 2008), a necessidade de relacionamento e amizade é definida como necessidade de filiação, porém, as pessoas que tem grande necessidade de filiação, frequentemente sofrem de carência de habilidades interpessoais.

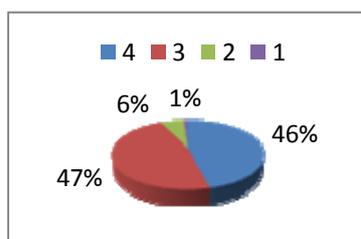


Figura 8 – Demonstração do nível de satisfação em relação ao relacionamento entre colegas.

7) Nível de satisfação de relacionamento com superiores imediatos:

$$(23 \times 4) + (52 \times 3) + (20 \times 2) + (5 \times 1) = 293$$

Media = $x = 2,93$

A figura 9 mostra que o relacionamento com superiores imediatos, alcança uma média de 2,93, pode-se dizer que os colaboradores estão satisfeitos com a relação que mantém perante seus superiores. Essa satisfação esta também relacionada com a teoria de Maslow (2000, apud CHIAVENATO, 2007), mostrada na figura 1, em sua Pirâmide das Necessidades Humanas, onde o relacionamento entre pessoas é um dos fatores mais importantes para uma boa funcionalidade da organização. Esse quesito também estabelece o grau de identificação do profissional entre o patrão e a organização, medindo o nível de seu orgulho em relação à empresa.

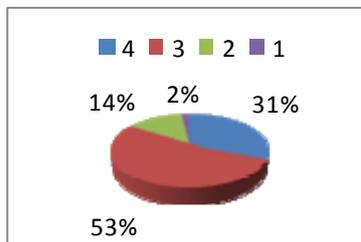


Figura 9 – Demonstração do nível de satisfação em relação ao relacionamento entre superiores.

8) Nível de satisfação em relação ao salário:

$$(15 \times 4) + (38 \times 3) + (34 \times 2) + (13 \times 1) = 255$$

Media = $x = 2,55$

A figura 10 mostra que a satisfação com o salário tem uma média de 2,55. O salário é um dos fatores que mais influencia na motivação pessoal dos colaboradores, onde pode-se observar de acordo com a pesquisa elaborada pela Ogata ML Consultores, realizada pela Catho(2001), aponta que 70% dos 9.174 profissionais entrevistados vêm o acúmulo de dinheiro como algo muito ou intensamente motivador. Pode-se relatar ainda que o nível de insatisfação na pesquisa é maior do que qualquer outro quesito interrogado.

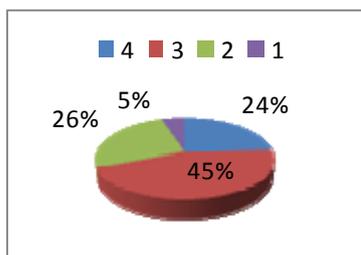


Figura 10 – Demonstração do nível de satisfação em relação ao salário.

9) Nível de adequação ao treinamento recebido na empresa:

$$(18 \times 4) + (38 \times 3) + (26 \times 2) + (18 \times 1) = 256$$

$$\text{Media} = x = 2,56$$

O nível de satisfação em relação à adequação ao treinamento recebido na empresa alcançou uma média de 2,56, mostra que o treinamento deve ser utilizado como uma ferramenta estratégica dentro das organizações. Não adianta somente motivar o colaborador, deve também qualificá-lo para o seu melhor desenvolvimento. A maioria dos treinamentos nas organizações visa o aperfeiçoamento das habilidades. De acordo com Chiavenato (2003) “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor as pessoas, a organização e aos clientes”. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações.

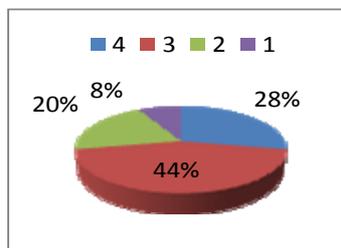


Figura 11 – Demonstração do nível de adequação de treinamento recebido.

10) Nível de possibilidade de crescimento na empresa:

$$(18 \times 4) + (20 \times 3) + (33 \times 2) + (17 \times 1) = 215$$

$$\text{Media} = x = 2,4$$

A figura 12 mostra o nível de crescimento dentro da empresa, onde sua média é de 2,4, observa-se que é mais baixa de todas mostrada na pesquisa. Os colaboradores têm a necessidade de um crescimento dentro da organização, onde o seu desempenho é influenciado pelo esforço individual, como por exemplo, a habilidade e sua experiência, obtendo a oportunidade de crescimento no ambiente de trabalho. Segundo Mc Clelland (2008, apud MAXIMIANO 2008) a necessidade de realização, de desafio para a realização pessoal e para o sucesso em situações competitivas é um fator motivacional.

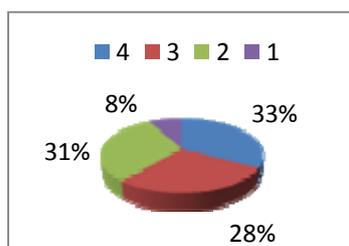


Figura 12 – Demonstração do nível de possibilidade de crescimento na empresa.

11) Média final do Resultado:

$$\Sigma = \underline{2,91+2,55+2,82+3,24+2,57+3,23+2,93+2,55+2,56+2,4} / 10$$

$$\Sigma=2,78$$

CONCLUSÃO

Diante do que foi exposto neste artigo científico e como finalização, concluí-se que foi de suma importância, bem como os resultados da pesquisa de campo com o objetivo de medir o nível de satisfação e motivação, veio a ajudar as organizações para que haja uma conscientização dos fatores motivacionais que refletem no ambiente de trabalho, e conseqüentemente na melhoria da produção dos colaboradores.

De acordo com a apresentação e discussão dos resultados, pode-se relatar que desde o início da pesquisa os colaboradores estão satisfeitos e motivados na empresa em que atuam, pois foi atingida uma média representativa.

Acredita-se ainda que a valorização do ser humano é fundamental para conduzi-lo a um nível motivacional elevado, atendendo assim as suas necessidades de auto-estima, segurança, autonomia, salário, e reconhecimento profissional.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books 1997.
- Pesquisa realizada pela CATHO (2001) Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/definicao_de_treinamento/22212/> Acesso em: 24 set. 09.
- HIERARQUIA das necessidades humanas (2009) Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow> Acesso em: 17 set. 2009.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: revolução urbana à administração digital**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- PARK, K. H. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira 1997.