VALÉRIA MIRANDA DOS SANTOS

A MOTIVAÇÃO NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Taguatinga

2017

DOS SANTOS, Valéria Miranda. **A Motivação no Clima Organizacional.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação de Administração – Faculdade de Negócios e Tecnologias da Informação - Anhanguera – FACNET, Taguatinga, 2017.

RESUMO

Atualmente as organizações vêem a necessidade de utilizar como estratégia o desenvolvimento de programas que motivem seus colaboradores, com o objetivo de aumentar a produtividade e gerar lucros, desta forma, este trabalho visa compreender a motivação dentro do clima organizacional. Sua fonte principal é realizada por meio de teorias desenvolvidas por grandes estudiosos do tema, é preciso entender suas práticas e quais são os fatores que motivam os indivíduos e apresentar a motivação nas organizações. O objetivo geral da pesquisa é entender como a motivação influência no clima organizacional das empresas?A pesquisa realizada foi de caráter acadêmico, a metodologia adotada é a revisão bibliográfica baseada principalmente em livros de diversos autores da área de administração. É a partir da motivação que o individuo busca por algo, por isso ela é essencial e importante em uma organização. Quando os colaboradores estão motivados realizam seus trabalhos de maneira eficaz e eficiente, tendo um melhor desempenho.

**Palavras-chave:** Motivação; Colaboradores; Produtividade; Organizações.

DOS SANTOS, Valéria Miranda. **Motivation in Organizational Climate.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação de Administração – Faculdade de Negócios e Tecnologias da Informação - Anhanguera – FACNET, Taguatinga, 2017.

ABSTRACT

Nowadays organizations see the need to use as strategy the development of programs that motivate their employees, with the objective of increasing productivity and generating profits, in this way, this work aims to understand the motivation within the organizational climate. Its main source is realized through theories developed by great scholars of the subject, it is necessary to understand its practices and what are the factors that motivate the individuals and present the motivation in the organizations. The general objective of the research is to understand how the motivation influence in the organizational climate of the companies? The research was of an academic nature, the methodology adopted is the bibliographical review based mainly on the books of several authors of the administration area. It is from the motivation that the individual seeks for something, so it is essential and important in an organization. When employees are motivated, they perform their jobs efficiently and efficiently, and perform better.

***Key-words*:** Motivation; Contributors; Productivity; Organizations.

# INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos o tema “motivação nas empresas” tem ganhado espaço tanto no meio organizacional como no mundo acadêmico. Apesar de se falar muito sobre motivação ainda existem poucas mudanças nas empresas. Tem-se observado que os empregadores estão focados mais nos resultados do que na importância de motivar seus colaboradores para que exerça suas funções com excelência e desta maneira se obter resultado.

O presente trabalho buscou trazer como abordagem principal a importância da motivação dos indivíduos dentro das organizações, mostrando como a mesma influencia no trabalho e interfere nas relações humanas e na qualidade de vida. Para compreender a sua influência dentro da organização primeiramente é necessário conhecer tal conceito assim como compreender o que é clima organizacional.

O presente trabalho teve como problema de pesquisa: Como a motivação influência no clima organizacional das empresas? A motivação é essencial para a vida das pessoas, pois é a partir dela que o ser humano busca por algo. Assim como na vida pessoal, a motivação também é importante em uma organização, pois pessoas que estão motivadas realizam seus trabalhos de maneira eficaz e eficiente demonstrando um melhor desempenho, assim como se o indivíduo estiver desmotivado o seu trabalho será realizado de maneira ineficaz. Tendo em vista que um grupo de colaboradores motivados é fundamental em qualquer área de uma organização, torna-se indispensável o seu entendimento dentro do clima organizacional e a sua influência.

Este trabalho teve como objetivo geral: Descrever a influência da motivação no clima organizacional. Foram utilizados três objetivos secundários que são: Conceituar: Motivação e Clima Organizacional; Realizar um breve apanhado histórico das transformações que ocorreram nas organizações, apontando como a motivação influência na organização; Descrever quais fatores pode influenciar a motivação na organização.

O interesse pelo tema proposto parte da consideração de toda problemática em torno da motivação nas organizações. É válido empreender estudos que mostrem qual a importância da motivação e como ela tem contribuído de forma contundente na construção e na constituição de organizações mais eficazes e eficientes. Em outras palavras, para se ter uma equipe que tenha ótimos resultados no desenvolvimento de suas funções é importante motivá-la da maneira adequada. Também é importante evidenciar dados que mostre a necessidade do tema proposto, além de estudos que apontem uma ausência de equipes motivadas, levando em conta as condições, dificuldades e os limites dos indivíduos no ambiente de trabalho, a organização.

A pesquisa realizada foi de caráter acadêmico, desta forma metodologia adotada foi à revisão bibliográfica baseada principalmente em livros de diversos autores da área de administração como, por exemplo, Oliveira (1995), Chiavenato (1999; 2002), GIL (2009), entre outros. Foi realizado também levantamento de informações sobre o tema revistas, documentários, relatórios, entre outras fontes de dados.

# MOTIVAÇÃO e cultura organizacionAL

Há muitos anos várias áreas de conhecimento vêm estudando o que é motivação e como esta afeta a vida do ser humano em seu meio, pois se refere a atitudes do comportamento humano e ações realizadas para se alcançar metas.

* 1. MOTIVAÇÂO.

Para conseguir atingir tanto os objetivos pessoais como os profissionais, ou de organizações, é imprescindível ter motivação. De acordo com Maximiano (2007) motivação vem do Latim *movere*, significa mover, em outras palavras, motivação é o estímulo, incentivo, ou aquilo que serve de inspiração para realizar algo, é o impulso interno que nos leva a agir.

Com as mudanças que vem ocorrendo no mundo à motivação dos indivíduos/colaboradores tem se tornado um problema dentro das empresas/organizações. Por conseguinte, manter a motivação nas organizações tem se tornado um dos grandes desafios dentro das mesmas. Com isso, tem se tornado um objeto de estudo a muitos anos, nos trazendo a importância de entender o comportamento humano e quais ações são realizadas para alcançar objetivos individuais ou em grupos, desta forma, existem muitas pesquisas e estudos no qual tentam explicar como funciona a motivação e o que leva os indivíduos a agirem em prol de conseguir um objetivo. Muitos estudiosos como Abraham M. Maslow, Gil, Chiavenato, McClelland, Hertzberg, entre outros autores, descreveram a importância da motivação dentro da organização, e de qual maneira a motivação influência no seu desenvolvimento e crescimento. Várias teorias foram criadas e muito se fala sobre o assunto em diversas áreas como psicologia, administração e o coach, por exemplo.

Existem diversas definições sobre o que é motivação. Reis Neto e Marque (apud L.D. Fraga) colocam que a motivação é uma força que se encontra escondida no indivíduo, no qual impulsiona o mesmo. Enquanto Decenzo e Robbins (2001) colocam que a motivação é a disposição que o indivíduo tem de fazer algo, no qual este algo lhe proporcione satisfação. Gil (2009), diz que motivação é o segredo para o comprometimento, pois quando as empresas têm colaboradores comprometidos automaticamente são pessoas competentes e isto reflete no produto e/ou serviço que a empresa oferece e assim clientes mais satisfeitos e maior lucratividade.

A motivação aponta os motivos de certos comportamentos, com isso é preciso que gerentes e/ou lideres identifiquem o que é capaz de promover a motivação em sua equipe.

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio individuo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação, neste modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem causa (MAXIMIANO, 2005, p. 258)

Para que os indivíduos busquem resultados melhores nas organizações é importante que estejam motivados. Maximiano (2005) coloca que os indivíduos possuem algumas necessidades, no qual ele divide em dois grupos:

* Necessidades Básicas: São as necessidades em comum aos seres humanos. Está relacionado às necessidades de condição humanas, por exemplo, alimentação, segurança, abrigo entre outros;
* Necessidades Adquiridas: São as necessidades que os indivíduos adquirem, ou até mesmo desenvolvem.

Desta forma as necessidades básicas e adquiridas devem ser satisfeitas, para posteriormente através de desejos serem adquiridas novas necessidades.

Cada indivíduo possui necessidades e vivencia diferentes, com isso a motivação é algo único e individual, pois o que pode motivar um, pode desmotivar outro.Oliveira (2010) coloca que a motivação é algo que pertence a cada indivíduo, é algo único e particular, desta maneira as organizações devem criar meios administrativos que incentivem o processo de motivação de todos na organização.

É preciso entender como motivar o indivíduo dentro da organização para que este se torne um colaborador, desta forma é necessário saber o que proporciona motivação, e para realizar este trabalho os setores relacionados com recursos humanos e liderança profissional devem estar envolvidos. Cabe aos gestores/lideres observar se o colaborador quando executa bem as tarefas está sendo reconhecido, ou até mesmo, se este se sente confortável com a equipe e o local que trabalha, ou com o grau de dificuldade do seu trabalho. Taniguchi e Costa colocam que: “Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissionais, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para “trabalho” (TANIGUCHI e COSTA, 2010, p. 210). Motivação engloba alguns sentimentos ao se realizar tarefas, além de reconhecimento por atividades com algum desafio. Como exemplo, temos na prática o time de Bernardinho, onde todos os jogadores sabem que o esforço coletivo leva a vitória, e que cada jogador conhece o que tem de melhor, é treinado a superar seus próprios desafios, a cada treino vem a superação e no fim um sentimento de realização e de dever comprido, com isso vem o reconhecimento. Para se alcançar o sucesso tanto de um time de vôlei quanto o sucesso de uma empresa é preciso um bom líder e uma equipe que seja desafiada a se superar e fazer seu melhor, pois somente o trabalho em equipe pode levar ao sucesso. GIL coloca a motivação como sendo:

A motivação ou disposição para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem naturalmente muito a ver com o próprio empregado, mas também e fortemente influenciada pela empresa. Hoje reconhece-se que os empregados preferem trabalhar em empresas que oferecem qualidade de vida, ou seja, capazes de proporcionar segurança e satisfação. Assim, cabe à empresa cuidar para que o ambiente oferecido a seus empregados seja suficientemente motivador, se quiser manter empregados qualificados. (GIL, 2009, p. 45)

Ao observar o mercado de trabalho se nota que muitas pessoas estão procurando por empregos que proporcionem algum prazer e segurança. A maioria das pessoas procura certa segurança, estabilidade financeira, com isso surgem os concurseiros, que estão dispostos a abrir mão do sonho de ter sua própria empresa, para ser um concursado e ter estabilidade no emprego, e uma sensação de segurança, que sempre terá seu emprego. As pessoas estão cada vez mais buscando por trabalho que se sentem bem, que sejam reconhecidos, que o ambiente seja agradável, desta forma cabe ao empregador proporcionar essa segurança e satisfação ao seu empregado, podemos citar empresas como o Sabin e o Google que oferecem qualidade de vida aos seus colaboradores. Há um tempo o salário era colocado como o principal motivador do colaborador dentro da organização. Assim como Taniguchi e Costa, Gil também coloca que motivação vai além de um salário, como era colocado, é fundamental entender que a prioridade mudou. Atualmente o colaborador procura não somente por um bom salário, mas por qualidade de vida e valorização profissional e pessoal, desta maneira, podendo ocorrer à escolha pela empresa qual valoriza o capital humano.

Robbins define motivação com base de um comportamento externo, colocando que “[...] a motivação consistiria na disposição para fazer alguma coisa e seria condicionado pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do “indivíduo” (ROBBINS, 2004, p. 46). Ele coloca que o indivíduo para ter motivação e realizar algo precisa estar em estado de tensão, no qual para aliviar esta tensão o indivíduo teria que buscar aliviar as tensões com isto seria motivado a atingir uma meta.

* + 1. Motivação nas organizações.

Com as mudanças que o mundo sofreu dos anos sessenta para o setenta, começaram a surgir muitos problemas sociais inclusive com a motivação dos colaboradores nas empresas. Tem sido um dos grandes desafios tanto de gestores como de psicólogos descobrirem e explicarem o que faz com que os seres humanos busquem a atingir seus objetivos. Atualmente os gestores e/ou lideres buscam melhorar os resultados na organização por meio dos níveis de satisfação de seus colaboradores, direcionando seus esforços para que atinjam as metas da organização.

Os gestores e/ou lideres necessitam conhecer as necessidades de seus colaboradores para que possam conseguir supri-las, para isto devem dar condições para que as necessidades e objetivos tanto dos colaboradores quanto das organizações sejam satisfeitas. Além suprir essas necessidades, o gestor também deve estar atento que um elogio mostra o reconhecimento e com isso o colaborador se sente motivado a fazer o seu melhor. Novamente Bernardinho é um exemplo, pois alguns de seus princípios são: manter as pessoas motivadas, se comprometer com o desenvolvimento de cada membro do grupo. Bernardinho (2006) além de incentivar, elogiar ele também sabia o que falar para motivar, um exemplo disso é quando ele envia um email há um de seus jogadores dizendo: “Não me faça desistir de você.” A partir deste email Dante prova que pode fazer seu melhor e acaba substituindo Nalbert.

* 1. CLIMA ORGANIZACIONAL.

Quando se fala de clima logo nos lembramos do tempo, da meteorologia, assim como no clima de uma cidade o clima organizacional é único daquela organização, e também pode sofrer algumas mudanças “climáticas”, pois não é estático. Oliveira (apud S.P Vieira) coloca que “Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, [...] passível de alterações mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influencias surgidas [...].”.

O clima organizacional apesar de ser único em cada empresa, pode ser mudado de acordo com os acontecimentos, por exemplo, quando entra um novo gestor. As mudanças no clima podem ser definitivas ou passageiras dependendo da situação, e podem tanto afetar positivamente como negativamente.

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um contexto, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo. (CHIAVENATO, 1999, p.440)

Tendo em vista que conjuntos de pessoas formam as organizações e que o clima organizacional não e estático, assim como no clima do tempo, podem ocorrem mudanças por conta de novas influencias em certo espaço de tempo. Desta maneira em cada organização o clima é único, pois as pessoas que estão inseridas nesses conjuntos são responsáveis pelo clima organizacional podendo ser responsáveis pela excelência das organizações como seu fracasso. Chiavenato coloca que (2002, p.73), “As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar.”. Desta forma observamos a importância das pessoas/colaboradores dentro da organização e de seu clima organizacional.

O clima organizacional interfere diretamente na satisfação, motivação e consequentemente no desempenho dos colaboradores da organização. Quando as necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores são supridas o clima organizacional é agradável, podendo ocorrer o contrário também, quando essas necessidades não são supridas o clima se torna desagradável. Luz (2006) coloca que a atmosfera psicológica se relaciona com a satisfação dos colaboradores da empresa. Quando há um algo índice de rotatividade dos colaboradores é possível que o clima organizacional seja insatisfatório, além dessa rotatividade pode haver outros conflitos o que poderia gerar alguns prejuízos para a empresa.

O clima organizacional ré favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. (CHIAVENATO, 2004, p.53)

Atualmente as pessoas buscam por empresas que supram suas necessidades tantos profissionais como pessoais, estão em busca de empresas que motivem seus potenciais e os valorizem como profissionais. Por sua vez as grandes organizações como a Google, por exemplo, buscam por fatores como a motivação, a boa liderança e a boa comunicação, na qual influenciem diretamente no seu clima organizacional. A motivação influência diretamente no clima organizacional.

# MOTIVAÇÃO no decorrer dos anos

Muitos estudiosos no decorrer dos anos têm estudado sobre a influência da motivação dentro das organizações, alguns autores desenvolveram teorias sobre sua influência nas pessoas/colaboradores e quais eram seus resultados. Percebemos que a pratica da motivação tem feito parte da vida das pessoas e que as grandes organizações se preocupam com esta pratica, quando as pessoas são motivadas da maneira adequada se sentem satisfeitas, a produtividade aumenta, o indivíduo sente prazer em seu trabalho com isso faz o seu melhor.

Para Steers e Poter 1975 apud Casado (2002, p.249), “Antes da revolução industrial a motivação tinha forma de medo, punição – física financeira ou social”. A punição era o fator motivador para os trabalhadores, o medo era algo que fazia parte das organizações, esta punição podia ser tanto financeira, psicológica como até mesmo em forma de agressões físicas. Somente a partir da Revolução industrial esse quadro começa a mudar.

Stoner e Freeman (1982, p.322) colocam que no passado os trabalhadores eram preguiçosos e somente o dinheiro os motivavam. Apesar da evolução que vem ocorrendo infelizmente essa visão ainda é usada por alguns gestores e/ou organizações, que usam o dinheiro como forma de “gratificar” ou de “punir” um colaborador. De acordo com Stoner e Freeman (1982, p.322): “Os administradores determinam o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e em seguida motivam os empregados com um sistema de incentivos salariais – quanto mais produzissem, mais ganhavam”. Antigamente o na visão dos gestores o trabalhador que produzia mais recebia um melhor salário, no primeiro momento até que o fator salário podia motivar, mas depois de um tempo este salário já não produzia tanto efeito e com isso foram surgindo novas teorias.

No fim do século XIX Frederick Winslow Taylor (1856-1915) desenvolveu a Administração Científica, o Taylorismo, um método que racionalizava a produção com o aumento da produtividade e diminuindo o tempo de produção, com ele surge à idéia que é preciso motivar o trabalhador com o dinheiro.

* 1. AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO
		1. Teoria da hierarquia das necessidades

Segundo Abraham Maslow, apud Robbins (2004, p.46 ), criador da Teoria das Necessidades, cada pessoa tem cinco necessidades básicas:

* Fisiológicas: são as necessidades do corpo humano, como: fome, sede, sexo entre outras;
* Segurança: é a necessidade baseada na segurança do indivíduo, fazendo-o se sentir protegido e seguro;
* Sociais: é baseado nos sentimentos como: afeição, aceitação, amizade;
* Estima: é baseado em fatores internos e externos, como: respeito próprio, realização, status, reconhecimento, atenção e outros;
* Auto-realização: é a necessidade do indivíduo se sentir realizado com seu crescimento, conquista do próprio potencial.

Paiva (2007) coloca que estas necessidades geralmente são postas em forma de pirâmide:



Figura 1: A Hierarquia das necessidades segundo Maslow.

Fonte: CHIAVENATO (2004)

As necessidades são colocadas em forma de pirâmide, para demonstrar que a base da motivação está nas necessidades fisiológicas, na qual são as primeiras que motivam o ser humano, e ao suprir as necessidades básicas ou primarias, o indivíduo precisa de novas motivações e com isso segue para o nível acima referente às necessidades de segurança, e assim por diante. Ainda que as necessidades fisiológicas sejam o primórdio da pirâmide não é algo engessado, pois depende do indivíduo e o que ele coloca como prioridade.

* + 1. Teoria X e Teoria Y.

Enquanto Maslow coloca que o ser humano é motivado pelas necessidades, Douglas McGregor apud Robbins (2004, p.48) “[...] propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de **Teoria X,** e outra basicamente positiva, chamada de **Teoria Y**.” A teoria X foi embasada em Taylor, onde o indivíduo é contra do trabalho, “preguiçoso”, no qual as necessidades dos níveis baixos que o regem. Enquanto que a Teoria Y é embasada na Teoria Humanística, onde o indivíduo aceita as responsabilidades.

De acordo com Robbins, (2004, p.48):

[...] McGregor conclui que a visão que o executivo tem da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que é em face delas que tende a moldar o próprio comportamento.Na Teoria X, as quatro premissas dos executivos são:Os trabalhadores, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitá-lo.Como não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.Os trabalhadores evitam as responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostram pouca ambição.Segundo a Teoria Y, as quatro premissas positivas contrastantes com a Teoria X são:Os trabalhadores podem considerar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se.As pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.Na média, as pessoas podem aprender a aceitar ou até a buscar a responsabilidade.Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras; não se trata de privilégio exclusivo daquelas que ocupam posições hierárquicas mais altas. (ROBBINS, 2004)

Na Teoria X os colaboradores evitam a todo custo o trabalho, essa teoria é embasada em um indivíduo que é passivo e relutante as necessidades da organização. Enquanto na Teoria Y ocorre o contrário, o colaborador é totalmente envolvido com o seu trabalho, nesta teoria os gestores precisam somente motivar os colaboradores para que estes façam o seu melhor. Essas duas teorias relacionam a liderança com a motivação no qual a motivação está diretamente ligada à satisfação das necessidades e auto-realização.

* + 1. Teoria dos dois fatores

A teoria da higiene-motivação ou teoria dos dois fatores criada pelo psicólogo Frederick Herzberg surgiu da idéia entre a relação do indivíduo com seu trabalho, ou seja, os fatores intrínsecos, o trabalho propriamente dito e o que está ligado a ele, trazem satisfação ao colaborador, enquanto os fatores extrínsecos não trazem satisfação ao colaborador, pois estes induzem somente a satisfação com as condições dentro do trabalho, para Herzberg estes fatores diminuem a satisfação do indivíduo.

De acordo com Sandrielli Freitas (2009. p.19) a Teoria de Herzberg procurava apontaras conseqüências de determinados acontecimentos na vida profissional, objetivando determinar os fatores fazem os indivíduos se sentirem felizes e aqueles que os fazem sentir-se infelizes dentro do trabalho. A partir de alguns fatores é possível saber que deixa as pessoas tanto felizes como tristes no ambiente de trabalho, estes fatores podem ser higiênicos ou motivacionais.

* + 1. Teoria das necessidades de McClelland

David McClelland desenvolveu a teoria das necessidades, que possui três motivos principais. De acordo com Robbins necessidades são:

Necessidade de realização: a busca da excelência, de realizar-se em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. Necessidade de poder: a necessidade de fazer as pessoas se comportarem de uma maneira que não é própria do comportamento delas. Necessidade de associação: o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. (ROBBINS, 2004, p.50)

O indivíduo em seu trabalho possui três necessidades básicas a de realização que é pela busca do seu sucesso, a de poder que é fazer com que as pessoas ao seu redor sigam seus comandos, ou seja, gostam de estar no comando, e a de associação que é a busca por amizades, gostam de cooperar com o próximo.

* + 1. Teoria da fixação de objetivos

Robbins (2004, p. 52) coloca que: “Objetivos específicos difíceis produzem resultados mais eficazes do que a meta genérica do ‘faça o melhor que puder’.” Conforme o que foi colocado por Robbins, o indivíduo busca sempre algo mais, quando se tem algum obstáculo o ser humano busca a superação com isso tem resultados superiores ao esperado, supera as metas. A Teoria da Fixação de objetivos constitui-se em uma abordagem cognitiva, onde se propõe que as ações dos indivíduos são orientadas por seus propósitos.

* + 1. Teoria da expectativa

Desenvolvida por Victor Vroon na década de 60, a teoria da expectativa faz uma associação entre recompensa e desempenho, alegando que o indivíduo ao acreditar que será recompensado é motivado e com isso se esforçará em realizar as tarefas propostas. Robbins evidencia as três variáveis da teoria:

*Atração*. A importância que o individuo dá ao resultado ou à recompensa potencial que será alcançado no trabalho. Baseia-se nas necessidades não satisfeitas do indivíduo. *Relação desempenho-recompensa*. O grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará à obtenção do resultado desejado. *Relação esforço-desempenho*. A probabilidade detectada pelo indivíduo de que uma quantidade específica de esforço o conduzirá ao desempenho. (ROBBINS, 2004, p.55)

Para que o indivíduo se sinta motivado na organização é preciso que o mesmo sinta que é capaz de realizar os objetivos propostos, desta forma a motivação é relacionada com a competência. Nesse âmbito, Robbins (2004) relata que a teoria da expectativa sustenta que a intensidade da motivação que o indivíduo tem para produzir algo em certo momento depende de seus objetivos e da valorização de seus esforços, onde busca sempre atingir seus objetivos pessoais.

O quadro 1 mostra o modelo simplificado da teoria da expectativa, onde apresenta seus elementos principais:

Quadro 1 – Modelo de expectativa simplificado

Fonte: Robbins (2004)

O quadro do modelo simplificado da teoria da expectativa demonstra de maneira simplificada a teoria da expectativa e mostra quais são os principais elementos. A teoria da expectativa é baseada no interesse próprio, de acordo com Robbins (2004) o esforço individual está relacionado com os resultados que podem ser tanto positivos quanto negativos, como por exemplo, benefícios, confiança ou até mesmo tédio, frustração entre outros. O desempenho individual se relaciona ao quanto os resultados aparecem atraentes para o funcionário, de modo que possa querer atingi-lo ou não, ou até mesmo reagir com neutralidade. As recompensas organizacionais são baseadas no tipo de comportamento que é necessário para se atingir os objetivos. As metas pessoais é a maneira em que o colaborador se dá conta das chances para se chegar aos resultados esperados, ou seja, são suas expectativas individuais que define qual será o seu esforço para se alcançar os objetivos e metas.

Existem diversas teorias e estudos sobre a motivação. E o administrador precisa escolher a teoria que mais se encaixa na realidade de sua organização e se for preciso adaptá-la a sua realidade para que desta maneira os colaboradores sejam motivados.

# motivaÇÃO na organização.

Como foi visto no capítulo anterior existem muitas teorias sobre a motivação dentro das organizações, com isso percebem-se os vários fatores que podem influenciar os indivíduos motivando-os. Não importa em qual nível da organização será citado, pois em todos os níveis se encontra o fator humano e sem este fator qualquer outro recurso fica inutilizável. Desta forma é importante manter os indivíduos na organização.

Freitas coloca:

Um dos maiores desafios das organizações, nesse ambiente, é o de conseguir o máximo de aproveitamento de seu capital intelectual e de seus talentos. Para mantê-los motivados a usar e multiplicar ao máximo seus conhecimentos com outros colegas, de forma a manter a organização em um alto nível de competência e performance o papel de gestão de pessoas é fundamental. Sabendo-se que as pessoas constituem o “coração da empresa”, percebemos a necessidade de mantê-las motivadas no trabalho para que as empresas possam competir. (FREITAS, 2009. p.21)

Ao entender que o indivíduo possui tanto talento como capital intelectual, a organização passa a ter um grande desafio que é o de reter esses talentos e o capital intelectual, além de incentivar e multiplicar para que assim a organização alcance seus objetivos.

Com o decorrer dos tempos temos observado várias teorias que surgem com a necessidade de se entender o indivíduo dentro da empresa. As organizações buscam entender como que o colaborador se motiva e quais os fatores que o influenciam, pois sabem que quando o indivíduo é estimulado ele se sente instigado a produzir mais e da melhor maneira. Através das teorias percebe-se que é preciso manter todos os envolvidos motivados, para que a organização possa se manter dentro do mercado cada vez mais competitivo.

Para Chiavenato apud Freitas (2009. p. 23) “a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras funciona como “desejo” e “receio”.”. O colaborador almeja algumas conquistas como status, melhor salário, poder, qualidade de vida, entre outros, e rejeita as ameaças que possam aparecer e atrapalhar sua auto-estima, desta forma a motivação auxilia o indivíduo a buscar a até mesmo ultrapassar suas metas e seus objetivos.

Freitas coloca:

Reconhece-se, portanto, que o homem é um ser humano complexo e que apresenta um comportamento variado, divergindo em suas necessidades de indivíduo para indivíduo, torna – se necessário buscar informações para alguns dos mais confusos mistérios da existência humana: sua motivação. (FREITAS, 2009. p.22)

Ao estudar as diversas teorias da motivação do ser humano, seja tanto pela perspectiva psicológica como organizacional, percebemos o tão complexo que é o ser humano, e o quanto é difícil dizer algo que posa motivá-lo, pois o que o motiva pode depender de diversos fatores, como: culturais, idade, sexo, trabalho, escolaridade, entre outros. É preciso entender em que fator está inserido o indivíduo e conhecer o que o motiva, para assim poder trabalhar em “cima” dele.

Spector apud Freitas (2009. p. 22) coloca:

A motivação é geralmente descrita como em estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Visto por outra perspectiva, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades (FREITAS, 2009. p.22)

Cada indivíduo pode ser motivado por algo diferente, alguns se motivam por altos salários, outros podem até se motivar pelo salário por algum tempo, mas logo sentem que o salário não supri suas necessidades; outros indivíduos buscam por segurança de emprego com isso vemos cada vez mais pessoas buscando por concurso público, certa “estabilidade”, enquanto existem pessoas que buscam trabalho que ajudam o próximo, como ONGs, entre outros.

Para Freitas (2009, p.22): “O estudo da motivação é uma busca de explicações para alguns dos mais intricados mistérios da existência humana – suas próprias ações.”. A motivação seria o porquê das ações do indivíduo, ou melhor, porque agimos de certa maneira? O que nos faz ter certas atitudes? O que nos leva a agir de certa forma? Resumindo: O que de fato nos motiva? Com base nesses questionamentos as organizações têm um grande desafio, manter os colaboradores motivados, para que assim possam ter o maior aproveitamento dos seus talentos e do seu capital intelectual.

Para Teixeira apud Costa (2016): “Motivar significa proporcionar um motivo a uma pessoa (ou a um grupo) para que ela se comporte de forma considerada ideal para o exercício de uma tarefa ou função.”. Atualmente as organizações percebem a necessidade da motivação e buscam cada vez mais alguma forma de incentivar as equipes e os indivíduos. Desta forma, os gestores e/ou lideres (responsáveis pelos colaboradores) podem e devem motivar os indivíduos.

 DA MATTA (2014a), coloca que: “Dentro de uma organização, é papel do líder identificar o que motiva cada membro de sua equipe [...]”. O líder é o responsável por reconhecer o que influência os indivíduos de sua equipe. De acordo com DA MATTA (2014b), algumas atitudes que o líder deve ter são: Enxergar o funcionário como indivíduo; Reconhecer grandes feitos; Oferecer oportunidade de aprendizado; Fazer o funcionário sentir-se parte da equipe; Oferecer conforto e segurança e Estimular a participação.

DA MATTA (2014c) coloca:

Todas essas atitudes contribuem para o melhor desempenho de cada profissional e para o crescimento da empresa como um todo. Além disso, essa convivência mais próxima não é benéfica apenas para os colaboradores. Na verdade, essa experiência também é vantajosa para o líder, que tem a chance de ampliar seus conhecimentos sobre o comportamento humano e de aprimorar sua habilidade de liderança. (DA MATTA, 2014c)

As atitudes do líder trazem benefícios não somente para a organização, assim como para os colaboradores e para o próprio líder. De acordo com Bergamini (2005, p.123): “É indispensável para qualquer grupo que almeja atingir sua eficácia que possua alguém para orientá-lo na sua direção desejada. Este alguém é reconhecido como líder do grupo.”. A organização precisa de um líder, podendo ser o próprio gestor, que será o responsável para identificar quais os fatores que estimulam os indivíduos e a orientar a equipe na direção correta.

Bernardinho (2006. P. 15) coloca: “[...] o esforço coletivo leva à vitória, mas o alento individual desorientado tende a fracassar.”. O líder deve trabalhar tanto a equipe como o indivíduo, pois basta um indivíduo desmotivado para causar um grande impacto na organização.

O maior bem de uma organização é o indivíduo, pois ele tem o talento e o capital intelectual necessários para as empresas, e é papel do líder estar atento a sua equipe e saber incentivar cada indivíduo para que este se sinta satisfeito e cada vez mais motivado para realizar seu trabalho.

# CONsiderações finais

Com as constantes mudanças que vem ocorrendo no mundo os gestores/lideres estão cada vez mais preocupados com a motivação de seus colaboradores. Desta forma esta pesquisa teve como objetivo a realização de um estudo sobre como a motivação influência no clima organizacional, auxiliando os gestores/lideres a entender as necessidades dos colaboradores e assim poder motivá-los da melhor maneira para se alcançar as metas propostas.

No primeiro capitulo foi abordado alguns conceitos necessários para entender a influência da motivação nas organizações. Motivação é aquilo que te move para alcançar algo, essa motivação pode ser tanto por motivos externos como internos ao próprio indivíduo. Nas organizações é preciso manter os colaboradores motivados e comprometidos. Outra definição abordada foi a de Clima Organizacional. O clima organizacional é único em cada organização e pode sofrer alterações de acordo com novas influências que podem surgir. Estas alterações no clima podem ser tanto definitivas como passageiras, podendo afetar positivamente ou negativamente.

No segundo capitulo foram abordas algumas das principais teorias da motivação, são elas: A teoria da hierarquia das necessidades; As teorias X e Y; Teoria dos dois fatores; Teoria das necessidades de McClelland; Teoria da fixação de objetivos; Teoria da expectativa. As teorias da motivação têm como objetivo mostrar o que incentiva os colaboradores dentro da organização. Essa motivação pode ocorrer por diversos fatores, sendo causas internas ou externas, ambiente de trabalho, assim como expectativas, necessidade e/ou anseios do indivíduo. Cabe ao gestor e/ou líder identificar e trabalhar esses fatores com sua equipe.

No terceiro capitulo é abordado à motivação na organização. Existem diversos fatores que podem motivar o individuo na organização e cabe ao líder identificar os fatores e motivar os indivíduos e as equipes de maneira adequada para que assim retenha em sua organização tanto os talentos como os capitais intelectuais, que são os próprios colaboradores.

Por meio desta pesquise foi compreendido que a motivação é algo único, que cada indivíduo tem suas necessidades, e por sua vez cada um tem algo que te inspira e incentiva a buscar por seus objetivos. Dentro das organizações existem diversos fatores que podem incentivar as pessoas, mas cabe ao líder identificar os fatores que motiva. A motivação pode ser adquirida pelas necessidades, por meio do cumprimento das metas ou pela busca da realização de objetivos. É importante estar ao que incentiva e motiva a todos para que nada interfira no clima organizacional.

Para os futuros trabalhos é preciso se aprofundar mais no papel do líder e estudar quais influências o líder pode causar em uma equipe, podendo transformar completamente uma organização.

# REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C.W (2005). **Psicologia aplicada à Administração de Empresas**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas

CASADO, Tânia et al. **O Indivíduo e o Grupo: a chave do desenvolvimento.** In: FLEURY, M.T.L (Org) As Pessoas na Organização. São Paulo: Atlas, 2002 p.235-246

CHIAVENATO, Idalberto.**Iniciação à Administração de recursos humanos** . 4. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 5. ed São Paulo: Atlas, 2003. 170p.

CHIAVENATO, Idalberto**. Teoria Geral da Administração.** Vol. 2 ed. Elsevier Brasil, 2002. 538p.

CHIAVENATO, Idalberto**. Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, c1999. 457 p.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, J.K.S. **A importância da motivação no trabalho**. Disponível em:<<https://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-da-motivacao-no-trabalho/98375/>>. Acesso em: 18/10/2017.

CRUZ, Juliana Machado. **Taylorismo**. Disponível em:<<http://www.infoescola.com/administracao_/taylorismo/>>.acesso em: 10/09/2017.

DA MATTA, Villela. **Organizações – Influência e motivação nas organizações**. Disponível em:<https://www.sbcoaching.com.br/blog/motivacao/influencia-motivacao-organizacoes/>. Acesso em: 18/10/2017.

DECENZO, D.A.; ROBBINS, S.P. **Administrando de Recursos Humanos**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

ESPINOLA, Henrique Lopes. **O Salário: Pode Ser Usado Como Um Fator Motivador?** Orientadora: Prof.ª Valéria Maria da Luz Bleyer. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Psicologia Organizacional Faculdade Anhanguera de Dourados MS – 2013.

FRAGA, L.D. **Motivação nas Organizações.** Disponível em: <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf>. Acesso em: 14/08/2017.

FREITAS, S. C. **Motivação no Ambiente do Trabalho**. 2009. 57f. Tese (Especialista em Pedagogia da Gestão Empresaria l- Recursos Humanos) – Universidade Tuiuti do Paraná, Palmeira. 2009

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

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar. **Teoria Geral da Administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 5 ed. São Paulo: Atlas 2005.

NONAKA, T.T; Neto, M.T.R; Togashi, F.E. **Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não Financeiras e Programas de Reconhecimento. Satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções.** Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/viewFile/3567/2442>. Acesso em: 14/08/2017.

ROCHA. B.R. **Transformando suor em ouro.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006;

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004;

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010;

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

TANIGUCHI, Kenji; COSTA, André Luiz Almeida. **CLIMA ORGANIZACIONAL: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos**. Disponível em:<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewFile/1385/871>.acesso em: 10/04/2017.

TAYLOR, Frederick Winslow. 1911. ***The Principlesofscientific Management*.**New York: Harper & Brothers.

WAGNER III, J. A.;.HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**: **Criando Vantagem Competitiva.** Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.

VIEIRA, S.P. **A Influência do Clima Organizacional nas empresas e nas Pessoas.** Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. Acesso em: 14/08/2017.