



**Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado**

**MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS DE UMA ÓTICA NA CIDADE DE CAMPINA  
GRANDE – PB**

**ANNA KAROLINA MARINHO DE MENÊZES**

**Campina Grande  
2013**

**ANNA KAROLINA MARINHO DE MENÊZES**

**MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS DE UMA ÓTICA NA CIDADE DE CAMPINA  
GRANDE – PB**

**Relatório de Estágio Supervisionado  
apresentado ao curso de Bacharelado em  
Administração da Universidade Federal  
de Campina Grande, em cumprimento  
parcial das exigências para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Ms. Helltonn Winícius Patrício Maciel**

**Campina Grande  
2013**

## **COMISSÃO DE ESTÁGIO**

### **Membros:**

---

**Anna Karolina Marinho de Menêzes**  
Aluna

---

**Helltonn Winícius Patrício Maciel**  
Professor orientador

---

**Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos**  
Coordenadora de Estágio Supervisionado

**ANNA KAROLINA MARINHO DE MENÊZES**

**MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS DE UMA ÓTICA NA CIDADE DE CAMPINA  
GRANDE – PB**

**Relatório aprovado em: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_**

---

**Helltonn Winícius Patrício Maciel**  
Orientador

---

**Hildegardes Santos de Oliveira**  
Examinador

---

**Luciene Alencar Firmo**  
Examinador

**Campina Grande**

**2013**

## EPÍGRAFE

*“Celebrai com júbilo ao Senhor, todas as terras. Servi ao Senhor com alegria; e entrai diante dele com canto. Lembrem que o Senhor é Deus. Ele nos fez, e nós somos dele. Somos o seu povo, o seu rebanho. Entrem pelos portões do templo com ações de graças, entrem nos seus pátios com louvor. Louvem a Deus e sejam agradecidos a ele. Pois o Senhor é bom, o seu amor dura para sempre, e sua fidelidade não tem fim.”*

Salmo 100

## AGRADECIMENTOS

**A**gradeço primeiramente ao senhor meu Deus, que me deu forças e não me deixou cair. Agradeço ao meu Deus que me concedeu a vida e que desde então nunca me abandonou!

**A**gradeço à minha família que é a base da minha existência, a qual passou-me com todo carinho os ensinamentos da vida. Em especial aos meus pais Demontiê Menêzes e Luciana Marinho e ao meu irmão, Lucas Marinho de Menêzes que com um amor infinito me cuidam sempre.

**A**gradeço aos meus padrinhos, José Maria Rodrigues e Maria de Lourdes Menêzes, que acompanham minha vida desde meu batismo até hoje e não hesitam em me ajudar quando preciso.

**A**gradeço ao meu companheiro, amigo e namorado – Luciclécio Sousa que de forma direta contribuiu também para esta conquista.

**A**os meus amigos, meus sinceros agradecimentos pelo o apoio e carinho concedido durante anos de amizade.

**A**os meus colegas de turma, simplesmente agradeço à Deus por me conceder a graça de conhecê-los.

**P**or fim, muito obrigada à todos os professores que, plantaram a semente do conhecimento e marcaram minha vida desde os meus primeiros passos na escola até hoje.

MENEZES, A. K. M. **Motivação e clima organizacional a partir da percepção de funcionários de uma ótica na cidade de campina grande – PB.** 67 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

## **RESUMO**

Diante do cenário instável do mercado, as pessoas são fatores fundamentais ao bom desempenho das organizações. As empresas precisam conhecer os seus funcionários, saber o que pensam, o que almejam, o que os motivam. Para que, só assim, adotem medidas que visem à melhoria contínua do clima organizacional, a partir da motivação dos seus clientes internos. Neste contexto, o presente estudo objetivou analisar o que motiva os funcionários da empresa estudada e as possíveis interferências destes fatores motivacionais no clima da organização. A pesquisa trouxe uma abordagem teórica acerca de cultura organizacional, clima e motivação, focando na teoria de Maslow das necessidades dos indivíduos, a qual serviu de base para a construção do instrumento de coleta de dados para a pesquisa. No que se refere à metodologia, quanto aos fins, o estudo classifica-se como sendo descritivo e quanto aos meios, como sendo bibliográfica e de campo. O instrumento de coleta utilizado na pesquisa foi o questionário, baseado no modelo de Ballesteros-alvarez (2004), que possibilitou mensurar os dados quantitativamente. Com a análise dos dados obtidos na pesquisa, na qual foi traçado um comparativo dos temas motivação e clima organizacional, tornou-se possível concluir que há uma grande interface, na forma que, uma equipe de pessoas motivadas é fator essencial para a manutenção de um clima organizacional favorável. A pesquisa possibilitou diagnosticar na empresa estudada, seus pontos fracos e fortes no quesito motivação dos funcionários. A partir das médias obtidas para cada necessidade analisada, observou-se que os funcionários, de um modo geral, encontram-se satisfeitos com o trabalho, exceto para os fatores como: benefícios, descrição de cargos, sensibilidade da chefia e autonomia. Que, se não corrigidos, podem vir impactar no clima da organização.

Palavras-chave: Clima organizacional; Cultura Organizacional; Motivação.

MENEZES, A. K. M. **Motivation and organizational climate from the perception of employees in a perspective of the city large meadow - PB.** 67 f. Supervised Training Report (Bachelor in Business Administration) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

## **ABSTRACT**

Against the backdrop of the unstable market, people are fundamental to the performance of organizations. Companies need to know your employees know what they think , what they aspire to , what motivates them . So , just so , to adopt measures aimed at the continuous improvement of the organizational climate , from the motivation of their internal customers . In this context , the present study aimed to analyze what motivates the employees of the company studied and the possible interference of these motivational factors in the climate of the organization . The research brought about a theoretical organizational culture , climate and motivation , focusing on Maslow's theory of needs of individuals , which served as the basis for the construction of the instrument to collect data for research . With regard to methodology, as to the purposes , the study is classified as descriptive as to the means , as bibliographic and field . The instrument used in the research was the questionnaire , based on the model - Alvarez Ballesteros (2004 ) , which allowed data to measure quantitatively . With the analysis of the data obtained in the survey , which was drawn a comparison of motivation and organizational climate issues , it became possible to conclude that there is a great interface , in order that a team of motivated people is an essential factor for the maintenance of a organizational culture . The research allowed to diagnose in the company studied , their strengths and weaknesses in the question motivating employees . From the mean for every need analyzed , it was observed that employees , in general , are satisfied with the work , except for factors such as benefits , job descriptions , sensitivity and leadership autonomy. Which, if not corrected , may come to impact the climate of the organization.

Keywords: Organizational Climate; Organizational Culture; Motivation.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01:	<b>Conceitos de Clima Organizacional.....</b>	21
Quadro 02:	<b>Variáveis do Clima Organizacional.....</b>	22
Quadro 03:	<b>Fatores motivadores, segundo Maslow.....</b>	27
Quadro 04:	<b>Contraste entre as Abordagens de Maslow e Alderfer .....</b>	33
Quadro 05:	<b>Indicadores Utilizados na Pesquisa.....</b>	36
Quadro 06:	<b>Relação: Motivação e Clima Organizacional na Pesquisa.....</b>	49

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01:	<b>Quanto as Necessidades Básicas</b> .....	40
Gráfico 02:	<b>Quanto as Necessidades de Segurança</b> .....	41
Gráfico 03:	<b>Quanto as Necessidades Sociais</b> .....	43
Gráfico 04:	<b>Quanto a Necessidades de Estima</b> .....	44
Gráfico 05:	<b>Quanto a Necessidades de Autorrealização</b> .....	46
Gráfico 06:	<b>Médias das Necessidades de Maslow</b> .....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01	<b>Tabulação dos Dados Sobre Necessidades Básicas.....</b>	<b>39</b>
Tabela 02	<b>Tabulação dos Dados Sobre Necessidades De Segurança.....</b>	<b>39</b>
Tabela 03	<b>Tabulação dos Dados Sobre Necessidades Sociais .....</b>	<b>39</b>
Tabela 04	<b>Tabulação dos Dados Sobre Necessidades De Estima.....</b>	<b>39</b>
Tabela 05	<b>Tabulação dos Dados Sobre Necessidades De Autorrealização .....</b>	<b>39</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01	<b>O Impacto da Cultura Organizacional, sobre o Desempenho e a Satisfação dos Funcionários.....</b>	19
Figura 02	<b>Classificação das Teorias Sobre Motivação .....</b>	24
Figura 03	<b>Hierarquia das Necessidades Humanas, segundo Maslow .....</b>	26

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	14
1.2	OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	15
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	15
1.3	JUSTIFICATIVA .....	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	17
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL .....	20
2.3	MOTIVAÇÃO .....	23
<b>2.3.1</b>	<b>A teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow</b> .....	25
2.3.1.1	<i>Necessidades Básicas</i> .....	27
2.3.1.2	<i>Necessidades de Segurança</i> .....	28
2.3.1.3	<i>Necessidades Sociais</i> .....	29
2.3.1.4	<i>Necessidades de Estima</i> .....	30
2.3.1.5	<i>Necessidades de Autorrealização</i> .....	31
<b>2.3.2</b>	<b>Teoria ERG</b> .....	32

<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	34
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	34
3.2	LÓCUS .....	35
3.3	PARTICIPANTES.....	35
3.4	ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA .....	35
3.5	PLANO DE COLETA .....	37
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	37
4.1	TABULAÇÃO DOS DADOS .....	37
4.2	NECESSIDADES BÁSICAS .....	40
4.3	NECESSIDADES DE SEGURANÇA .....	41
4.4	NECESSIDADES SOCIAIS .....	43
4.5	NECESSIDADES DE ESTIMA.....	44
4.6	NECESSIDADES DE AUTORREALIZAÇÃO .....	46
4.7	MÉDIAS DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....	47
4.8	MOTIVAÇÃO X CLIMA ORGANIZACIONAL .....	48
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	53
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	56
	<b>APÊNDICE A</b> .....	60
	<b>APÊNDICE B</b> .....	62
	<b>APÊNDICE C</b> .....	64
	<b>ANEXOS</b> .....	66

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda os aspectos introdutórios da pesquisa, apresentando a problemática a ser estudada, os objetivos que norteiam o estudo, a justificativa e, por fim, expõe a disposição dos elementos que estruturam o trabalho.

## 1.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Na era moderna, as empresas sobrevivem mediante a muita pressão, a cada dia aumenta o grau de exigências dos clientes, por produtos e serviços de alta qualidade para suprir suas necessidades, as quais passam por constantes mudanças. Levando em consideração também o mercado altamente competitivo, que exige das organizações periódicas alterações, para que se adéquem as novidades do mesmo.

Diante de tamanha pressão, não apenas a saúde financeira da empresa está em jogo, como também a saúde psicológica dos funcionários. Segundo Luz (2012), os funcionários vivem apreensivos com as oscilações do mercado, com medo de estarem a um passo da demissão, sentem-se incomodados também por trabalharem sob metas e prazos, o que muitas vezes atrapalha a vida familiar, pessoal e social. Em meio disso, não é raro de ocorrer a insatisfação com a empresa por parte dos funcionários, afetando assim diretamente o clima e o grau de motivação dos mesmos.

A não observância da motivação como fator de atenção organizacional, pode emergir para grandes problemas dentro das empresas, tomando conhecimento deste fato, é essencial aos gestores um olhar sensível às variáveis que interferem na motivação dos seus subordinados. Estas variáveis ganham mais, ou menos força de acordo com as necessidades e os desejos almejados pelo indivíduo, necessitando assim de uma análise cautelosa, já que o estado de ânimo dos funcionários pode vir a favorecer ou desfavorecer a empresa por meio do clima organizacional gerado.

No intuito de um possível auxílio, para o alcance de melhorias no clima organizacional, bem como, ajudar a identificar os fatores motivacionais dos funcionários de uma ótica, atuante na cidade de Campina Grande-PB, foi realizado o presente estudo. Assim, pode-se definir o problema da pesquisa como sendo: **Quais os impactos da motivação dos funcionários sob o clima organizacional da empresa estudada, a partir da pirâmide das necessidades de Maslow?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar quais são interferências da motivação dos funcionários, no clima organizacional da empresa em estudo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o grau de valorização das necessidades motivacionais de acordo com a pirâmide das necessidades de Maslow em cada um de seus níveis (básica, segurança, social, estima e autorrealização).
- A partir dos aspectos dos níveis motivacionais de maior intensidade, buscar identificar possíveis impactos destes no clima organizacional.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Nos dias de hoje, o mercado vem exigindo cada vez mais das empresas, as quais disputam incansavelmente seu espaço, em uma concorrência acirrada. Diante desta situação, se torna necessário a constante inovação por partes das empresas inseridas nesse mercado atual, mas para que isso ocorra, é imprescindível que os funcionários das organizações estejam engajados e fortemente motivados, o que poderá possibilitar uma melhor execução do trabalho, bem como o alcance sustentável dos objetivos esperados pela empresa, sendo o clima organizacional um forte aliado para isto.

Conhecendo esta realizada que o mundo empresarial vive atualmente, é essencial ter a colaboração dos funcionários e prezar por eles, pois as pessoas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, e atitudes o que é fator de grande importância para a manutenção da vantagem competitiva das organizações. Tais atribuições, advindas dos

colaboradores, se envolvidos com a cultura da empresa, podem levar os clientes internos a tornarem-se pontos chave para o cumprimento de metas. “As pessoas são o capital intelectual de qualquer organização e não devem ser tratadas de qualquer maneira, sem respeito nem reconhecimento” (KATO; ALESSI, 2009, p.04).

Um ser humano motivado, na maioria das vezes, dá o melhor de si dentro da empresa na qual atua, se tornando mais propenso a realizar grandes feitos. Partindo desta ideia, as informações obtidas nesta pesquisa podem contribuir para que a empresa, objeto do estudo, analise os fatores que motivam e/ou desmotivam seus colaboradores, para que a adoção de novas atitudes traga resultados positivos para a organização, bem como a constante melhoria do clima empresarial.

O estudo também traz contribuições para a área acadêmica, pois aborda assuntos relevantes no contexto atual do mercado, tornando-se um forte instrumento de pesquisa para novos estudos na área.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em 5 (cinco) capítulos acrescido de referências, as quais deram suporte à sua execução e concretização, anexos e apêndices. No primeiro capítulo, apresenta de maneira sucinta o tema abordado, contextualizando-o e justificando-o, além abordar os objetivos pretendidos com a pesquisa. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, a qual está composta por três pilares: Cultura Organizacional, Clima Organizacional e Motivação. No intuito de embasar teoricamente a pesquisa. Por sua vez, no terceiro capítulo estão expostos os procedimentos metodológicos que nortearam a construção da pesquisa, será descrito como se deu a pesquisa, bem como sua caracterização, lócus, participantes, elaboração do instrumento de coleta, o plano de coleta e a forma de tratamento dos dados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos, a partir da aplicação do instrumento de coleta de dados apresentado na metodologia, estabelecendo uma relação entre o aporte teórico e as análises do estudo. E por fim, o quinto capítulo aponta as considerações finais do estudo, seguidas das referências, apêndices e anexos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo, apresentar as fundamentações teóricas necessárias para o entendimento deste trabalho. Para tratar desta temática (motivação) e sua correlação com o clima, buscou-se desenvolver um encadeamento teórico que iniciou-se com a origem dos valores subjetivos que norteiam uma organização. Desta forma, este capítulo começa com um breve conceito de Cultura Organizacional, no intuito de melhor explicar e fundamentar o tópico seguinte, Clima Organizacional, o qual irá expor o seu conceito e como se apresenta nas organizações, fazendo uma relação de como a motivação dos funcionários que pode interferir positiva ou negativamente no clima das organizações. Desta forma, adentra-se com maior ênfase no que será explorado de forma conceitual, a motivação, suas principais vertentes e a teoria baseada nas cinco necessidades do indivíduo da Teoria de Maslow que norteou o processo de investigação descritivo deste trabalho. Como forma de complementar a bibliografia sobre motivação, por fim, será exposta a teoria ERG.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Norberto (2010), a cultura corporativa, como também é conhecida a cultura organizacional, foi incorporada à teoria administrativa ao término da segunda Guerra Mundial, mas teve seu ápice no final dos anos 70 e durante os anos 80, mediante a necessidade de responder às questões de difícil compreensão pela análise positivista das organizações.

É importante destacar que, qualquer organização, seja ela complexa ou simples, possui sua cultura, nela é possível observar os costumes, valores, crenças, estilos de liderança e relacionamento, formas de recompensa, processo de comunicação, bem como a forma que os funcionários se portam no ambiente de trabalho.

Conceitualmente, "Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas que moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização" (STONER ; FREEMAN, 1999 *apud* SILVA, 2008, p.17). Para Robbins (2005; *apud* LIMA; SILVA; HOROSTECKI, 2011), a cultura de uma empresa é um conjunto de valores que seus membros compartilham e que possibilita a ela, um diferencial.

Shein (1992 *apud* PERES, 2008, p.05)

Um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Diante dos conceitos apresentados pelos autores acima, pode-se dizer que, a cultura empresarial é formada a partir dos valores que pregam e da interpretação dos seus funcionários sobre os mesmos. Ao compactuar com esses valores, é moldada a identidade da empresa, expressando como ela realiza seus negócios e a diferenciando das demais.

A cultura organizacional ainda pode ser entendida “não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento.” (SILVA; ZANELLI, 2004 *apud* LIMA; SILVA; HOROSTECKI, 2011, p.02). À medida que os funcionários se adaptam ao ambiente de trabalho, eles passam a compreender melhor a cultura da organização, tendo em vista que, tendem a aprender as regras que regem a organização formalmente e informalmente. Para que, desse modo, possam transmitir aos novos membros, tudo aquilo que deve ser respeitado e corrigido dentro dos princípios da organização.

Por se tratar de algo intangível, a cultura organizacional pode ser percebida e interpretada, mas é complexa ao tentar ser explicada. Desse modo, cabe a empresa bem como os seus gestores a função de passar de forma clara aos funcionários a missão, a visão, os valores, as crenças, os costumes da empresa. Ou seja, tudo aquilo que deve ser seguido e evitado dentro da organização, para que só assim os funcionários entendam e se adaptem à cultura corporativa. “Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido” (PIRES; MACÊDO, 2005 *apud* LIMA; SILVA; HOROSTECKI, 2011, p.03).

Para que a adaptação do funcionário seja satisfatória à empresa, é essencial que o gestor possua um olhar sensível, e que capte no processo de seleção do futuro membro, as características necessárias à organização. Identificando o perfil do indivíduo, e como será sua aceitação ao emprego e a cultura da organização.

Uma das principais implicações da cultura organizacional sobre a administração está relacionada às decisões sobre seleção de pessoal. A contratação de pessoas com valores que não se ajustam aos da empresa geralmente resulta em funcionários com pouca motivação e baixo comprometimento, que se sentem insatisfeitos com o seu trabalho e com a organização. (ROBBINS, 2005, p. 392)

Figura 01 – O Impacto da Cultura Organizacional, sobre o Desempenho e a Satisfação dos Funcionários.



Fonte – Robbins, 2005, p. 392

A figura 01 é apresentada pelo autor Robbins (2005), onde nele, classifica cultura organizacional como sendo uma variável intermediária, onde os funcionários, com base nos fatores observados por eles na organização (como mostra a figura) estabelecem uma percepção geral da organização. Essa percepção subjetiva, formada por eles, é a cultura ou a personalidade da organização. As percepções favoráveis ou desfavoráveis obtidas pelos funcionários acerca da cultura, também afetam a satisfação e o desempenho dos mesmos, como afirma. A satisfação e o desempenho ainda podem ser resultantes de um outro elemento que possui relação com a cultura organizacional: o clima.

Para Luz (2012), a cultura e o clima organizacional são fenômenos complementares, ainda segundo ele, o clima organizacional é impactado pela cultura, pois a identidade que ela imprime, interfere diretamente no estado de ânimo dos funcionários. O autor classifica clima, como sendo um fenômeno temporal, ou seja, um clima harmonioso é consequência do bom estado de ânimo dos funcionários, podendo ser alterado constantemente. O bom estado de ânimo destes funcionários é afetado pela política da organização a qual recebe fortes influências de sua cultura que normatiza, direta ou indiretamente, práticas rotineiras, estabelecidas e seguidas ao longo do tempo.

Complementando esta discussão, na perspectiva de outros autores, a “Cultura organizacional, direciona o clima e o estado de ânimo do corpo funcional de uma organização, uma vez que cada empresa tem uma identidade própria, o que torna um ambiente especial ou extremamente difícil para se trabalhar.” (MOSER; BERTONI; CRUZ; CAMARGO, 2012, p.05). A relação entre os dois fenômenos, ocorre mediante o repasse e o compartilhamento dos rituais, costumes e valores para toda a instituição, dessa forma, sendo o clima organizacional determinado também a partir da cultura empresarial. Algumas considerações mais específicas de clima organizacional são apresentadas a seguir.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Rizzatti (2002) *apud* Bispo (2006), os estudos de clima organizacional surgiram no início dos anos 60 nos Estados Unidos, a partir de trabalhos sobre comportamento organizacional de Forehand e Gilmer, inserido na perspectiva do Comportamentalismo, movimento que busca na psicologia maneiras de associar a humanização do trabalho com melhorias na produção. Diante destes trabalhos, foi possível propor alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional, que em 1968, foram base para as experiências de Letwin e Stringer, as quais os resultados ajudaram a propagar os estudos sobre clima organizacional nas empresas. Já no Brasil, a pesquisa de clima se tornou conhecida e colocada em prática entre os anos de 1977-1983.

Para uma melhor compreensão do que se entende conceitualmente sobre clima organizacional, segue o quadro 1 com interpretações variadas do conceito de clima organizacional, apresentados por Luz (2012).

Quadro 01 – Conceitos de Clima Organizacional

AUTOR	CONCEITO
<i>Steven W. J. Kozlowski e Brian M. Hultz, professores da Michigan State University.</i>	“O clima é dado por vários <b>conjuntos de descrições</b> , feitas pelas pessoas e correspondendo à <b>interpretação</b> que elas fazem do <b>contexto</b> da empresa, baseadas em suas <b>percepções</b> sobre esse contexto.”
<i>D. J. Champion</i>	“Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou <b>percepções</b> dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, <b>atributos específicos</b> de uma organização, seus <b>valores ou atitudes</b> que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no <b>ambiente de trabalho</b> .”
<i>Luiz Cesar Barçante e Guilherme Caldas Castro, autores do livro Ouvindo a Voz do Cliente Interno.</i>	“Clima organizacional é atmosfera resultante das <b>percepções</b> que os funcionários têm de diferentes aspectos que influenciam seu <b>bem-estar</b> e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho.”
<i>George H. Litwin, professor e consultor norte-americano.</i>	“Clima organizacional é a <b>qualidade ou propriedade do ambiente</b> organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização <b>e influencia o seu comportamento</b> .”
<i>Roberto Coda, professor da FEA USP.</i>	“O clima é o indicador do <b>grau de satisfação</b> dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como <b>políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa</b> .”

Fonte: Luz (2012, p.10-12, GRIFO NOSSO)

Diante dos conceitos expostos, pode-se dizer que o clima organizacional trata-se do reflexo do ambiente empresarial com influência tanto da cultura organizacional quanto do estado de ânimo dos seus funcionários, o qual sofre interferência de variáveis internas e externas à organização. Esse estado de ânimo é determinado a partir das percepções gerais dos funcionários acerca dos elementos que julgam interferir no seu bem-estar, sendo estas, diferentes para cada indivíduo e podendo ser influência para seu comportamento dentro da organização.

De acordo com Luz (2012), o clima pode ser considerado um forte indicador de como anda o ambiente psicológico empresarial, tendo em vista que ele, mensura o grau de satisfação dos seus membros, o que determina um ambiente interno favorável ou desfavorável para os objetivos organizacionais, a partir do seu estudo torna-se possível estabelecer novas políticas de RH, adequar o modelo de gestão e até iniciar uma mudança na cultura organizacional, visando sanar as problemáticas identificadas no decorrer da pesquisa.

Como menciona Bergamini; Coda (1997, *apud* VIEIRA;VIEIRA, 2004, p.02) “clima organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”. De acordo com Rodrigues; Cagliari (2011, p.02).

O clima organizacional de uma empresa é um fator de muita importância, isto é, o bom funcionamento da empresa necessita que os funcionários tenham um grau de satisfação saudável e que os funcionários, estejam motivados na realização de suas tarefas para a obtenção da produção esperada.

Para o bom desempenho das empresas é imprescindível que haja um clima organizacional favorável. Assim como o tempo meteorológico, o clima organizacional também é suscetível às mudanças constantemente, cabendo aos gestores o papel de prever possíveis ameaças para um bom clima dentro da organização, bem como procurar medidas que possam sanar os conflitos. Mas para isso, é necessário que as empresas enxerguem a real e essencial importância dos funcionários para a organização, pois através do comportamento deles que se torna possível mensurar o clima.

Na busca de melhorar o clima nas organizações, muitas empresas realizam pesquisas de clima, sendo este um método formal de avaliar o seu clima, a partir da coleta de dados que servirão de base para aprimorar continuamente o ambiente de trabalho, como afirma Luz (2012). Ainda nesta literatura, o autor propõe 34 (trinta e quatro) variáveis, as quais servem de base para as pesquisas neste campo, no intuito de obter informação acerca da opinião dos funcionários em relação aos fatores intermitentes ao clima.

Quadro 02: **Variáveis do Clima Organizacional**

1. Salário	7. Supervisão/ Liderança/ Estilo gerencial/Gestão
1. Condições físicas de trabalho	8. Relacionamento interpessoal
2. O trabalho realizado pelos funcionários	9. Trabalho em equipe
3. Estabilidade no emprego	10.Reconhecimento
4. Segurança no trabalho	11.Valorização dos funcionários
6. Benefícios	12.Envolvimento/Comprometimento

Fonte: Luz (2012, p 42-46)

O quadro 02 apresentado acima, traz algumas das variáveis propostas por Luz (2012), as quais estão relacionadas também com a motivação dos funcionários, como será explorado mais adiante no Quadro 06 representativo na página 49.

Ainda sobre clima, Balducci; Kanaane (2007, p.05), afirmam que:

O clima organizacional é um diferencial competitivo que as empresas necessitam valorizar para que possam competir adequadamente no mercado e gerarem satisfação interna. Para isso, é necessário investir na sua melhoria, adotando-se práticas de gestão abertas e transparentes, que privilegiem as pessoas na busca do comprometimento e do envolvimento com os objetivos daquelas.

Quando se fala em comprometimento e envolvimento dos funcionários, remete-se ao fator que estimula o indivíduo a tais comportamentos: a motivação. Deste modo, é possível classificar a motivação como sendo uma das variáveis que influenciam o clima organizacional. Tendo em vista que, a partir da pesquisa de clima, pode-se identificar o que motiva ou desmotiva os funcionários, diante das percepções do mesmo em relação ao ambiente de trabalho. Para melhor tratar acerca da motivação, será dedicado o tópico subsequente.

### 2.3 MOTIVAÇÃO

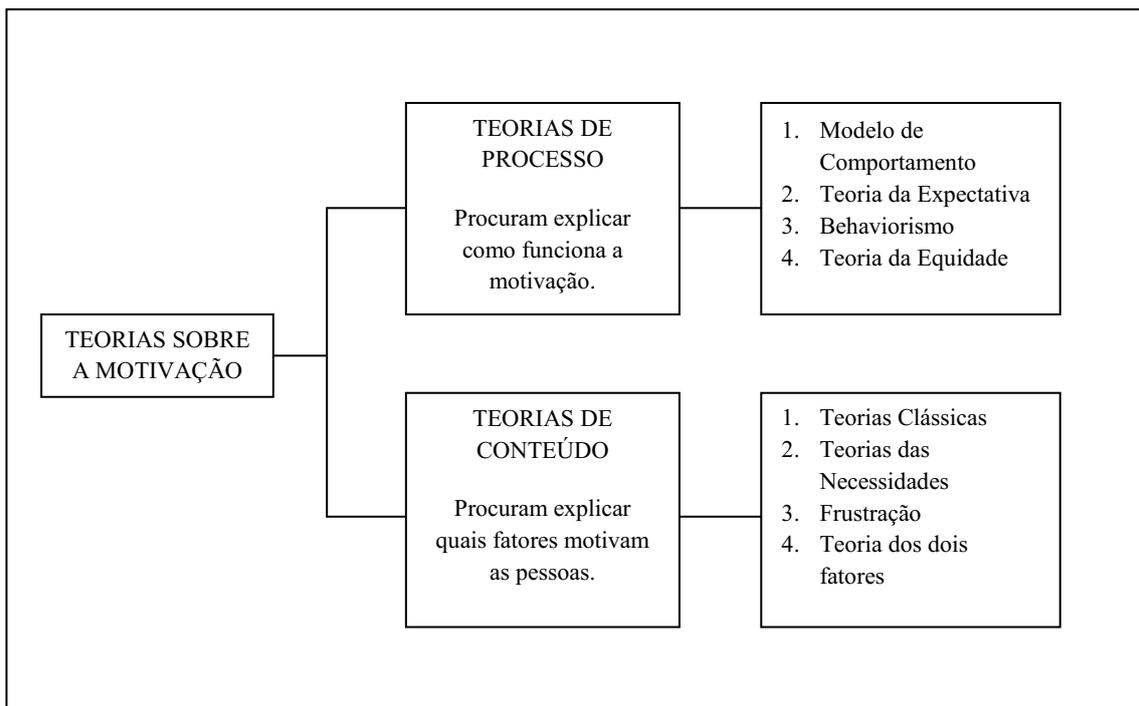
Pode-se dizer que, motivação é a força (interna ou externa) encontrada pelo indivíduo que o mobiliza para realizar ações que supram seus desejos e aspirações. Para Archer (1990, *apud* GIL, 2010), as necessidades não satisfeitas ocasionam a motivação, sabendo que estas necessidades são intrínsecas às pessoas, os gestores não as podem impor aos funcionários e conseqüentemente motivá-los, mas cabem a eles satisfazerem as suas necessidades humanas.

Para Maximiano (2007, p.250), “a motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades: Direção, intensidade e permanência.” Pode-se dizer que a direção da motivação é o caminho para atingir o foco (aonde quer chegar, qual o objetivo), já a intensidade é grau da motivação (o quanto está motivado o indivíduo) e a permanência nada mais é do que o tempo que dura a motivação do indivíduo. As necessidades que motivam as pessoas diferem de indivíduo pra indivíduo, o que se torna um impasse para o gestor identificar as necessidades individuais dos seus funcionários e só assim motivá-los para as metas da empresa (DAFT, 2010).

Segundo Gil (2010, p.201), “a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.” A motivação dos funcionários é de extrema importância para os negócios da empresa, pois otimiza os resultados, tendo em vista, um mercado cada vez mais competitivo e que exige cada vez mais dedicação das pessoas.

São várias as teorias propostas para explicar a motivação e como ela interfere na realização do trabalho. Maximiano (2007) explica que, as teorias são divididas em dois grupos, um chamado de teorias de processo, que visa explicar o funcionamento da motivação, e o outro grupo é formado pelas teorias de conteúdo, se propõe explicar os fatores que levam às ações dos indivíduos. Na figura a seguir, proposta pelo mesmo autor, mostra as duas vertentes que se dividem as teorias sobre motivação.

Figura 02: **Classificação das Teorias Sobre Motivação**



Fonte: Maximiano (2007, p.251)

As teorias de conteúdo, defendem a ideia de que a motivação é algo extrínseco aos indivíduos, ou seja, a motivação sofre interferência externa. As teorias de processo, acreditam também que a motivação sofre interferência externa, o indivíduo percebe o ambiente e nele encontra fatos que podem vir a motivá-los ou não, dependendo das suas necessidades, mas difere-se das teorias de conteúdo, pois defendem a ideia de que, nada nem ninguém é capaz de motivar o indivíduo, a não ser a sua própria vontade, a qual lhe impulsiona e o motiva.

Na teoria de processo, temos o Modelo do Comportamento e a Teoria da Expectativa, por exemplo. Na perspectiva de Maximiano (2007), a primeira teoria citada, é baseada na ideia que todo comportamento é induzido por algum tipo de estímulo, já a segunda teoria, propõe explicar que a motivação se dá a partir da percepção do indivíduo

com relação a recompensa oferecida, e que o valor dado à este fator garante a dedicação ao trabalho.

Já se tratando das teorias de conteúdo, destacam-se as teorias das necessidades, que segundo Maximiano (2007), visam explicar a motivação a partir das necessidades humanas. Os autores mais conhecidos, que nortearam seus estudos sobre motivação com base nas necessidades do indivíduo, são: Abraham Maslow, Clayton Alderfer e David McClelland.

Para Gil (2010), muitas das teorias sobre motivação se baseiam na ideia de que, o trabalho realizado com entusiasmo e maior motivação é resultado de estímulos e oportunidades oferecidos ao empregado, assim, cabendo aos gestores o dever de identificar quais são esses estímulos e lançar oportunidades para propiciar condições favoráveis à motivação de seus subordinados.

Uma das teorias mais conhecidas que propõe explicar o funcionamento da motivação no indivíduo é a Teoria de Maslow, que será exposta a seguir.

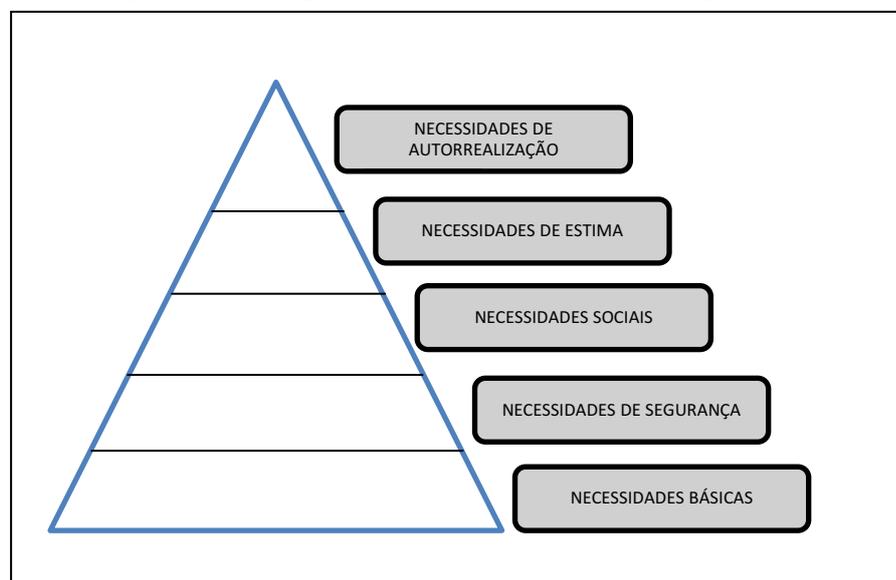
### **2.3.1 A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**

O psicólogo Abraham Maslow, propôs a teoria sobre a hierarquia das necessidades, a qual teve fundamental importância para os estudos sobre motivação. Motta; Vasconcelos (2010) afirmam que os estudos de Maslow eram voltados para o estudo da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano, não se detendo as atenções para a eficiência organizacional e produtividade.

Maslow é o autor da mais conhecida teoria baseada nas necessidades humanas. “Segundo Maslow, a motivação dos indivíduos objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) – as mais simples – até as mais complexas ou psicológicas (autorrealização).” (MARRAS, 2011, p. 26).

Esta teoria hierarquiza as necessidades dos indivíduos de acordo com a força que cada uma se manifesta, e que impulsiona a motivação, ou seja, as necessidades são os motivos para que haja a motivação. Maslow divide essas necessidades em cinco grupos, que vão de acordo com a importância de cada uma para o indivíduo, tais grupos estão dispostos na figura a seguir, proposta por Maximiano (2007, p.263).

Figura 03: Hierarquia das Necessidades Humanas, segundo Maslow



Fonte: Maximiano (2007, p.263)

Marras (2011, p. 26), apresenta o quadro a seguir, onde são expostas as cinco necessidades humanas que motivam o indivíduo segundo Maslow, bem como a sua representatividade. A existência da hierarquia apresentada por Maslow em sua teoria, se dá diante do fato de que, as necessidades dos indivíduos são distintas de acordo com as variáveis internas e externas e somente buscam satisfazer a necessidade do próximo nível, quando as necessidades do nível que estiverem já forem totalmente satisfeitas. Esta visão sequencial da pirâmide de Maslow perdurou até a contribuição da Teoria ERG (*Existence, Relationship, Growth*), a qual será discutida mais a diante.

Quadro03:Fatores Motivadores, Segundo Maslow

TIPO DE NECESSIDADE	O QUE ELA REPRESENTA
Fisiológica	Necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono, etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção: um abrigo, uma estrutura, uma ordem, etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade, etc.
Estima	A noção das pessoas de se sentirem valorizadas pelos que as rodeiam; sua autoestima; o desejo de se sentir importante, competente e valorizado.
Autorrealização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Fonte: Marras (2011, p.26)

Para Maximiano (2007), a visão de Maslow acerca da motivação é bastante positivista, pois mostra que as necessidades estão relacionadas entre si, de tal forma que a satisfação de um grupo requer primeiro a plena satisfação das necessidades do patamar ou do grupo imediatamente inferior à ele. Sendo assim, a autorrealização não necessariamente deve estar no topo da hierarquia, podendo estar em qualquer ponto da escala da motivação, variando de pessoa para pessoa conforme as necessidades que julguem prioritárias.

A seguir serão expostas as cinco necessidades do indivíduo apresentadas por Maslow em sua teoria.

#### 2.3.1.1 Necessidades Básicas

São as necessidades fisiológicas do indivíduo, para Maslow, são as necessidades básicas que estão na base da pirâmide, as quais garantem a manutenção da vida. Para Daft (2010), essas necessidades são refletidas no contexto da organização como sendo: necessidade por uma temperatura adequada, ar e um salário-base que assegure a sobrevivência.

Segundo Gil (2010), enquanto as necessidades fundamentais não forem supridas ou satisfeitas, é provável que as pessoas não deem muita importância aos níveis seguintes.

Nas necessidades básicas do indivíduo, pode-se destacar o salário, as condições físicas de trabalho, os prêmios e incentivos financeiros e os equipamentos. Todos estes fatores fazem parte deste tipo de necessidade, sendo os primeiros fatores que devem ser

atendidos pelas empresas. De acordo com Lacombe (2009), as necessidades fisiológicas são todas aquelas essenciais para a vida, nesse caso tanto para a vida pessoal, com a remuneração, quanto para a vida profissional, com as condições de trabalho e equipamentos.

O salário por sua vez é apontado como o pano de fundo para a satisfação dos indivíduos, também, é uma forte demonstração da valorização do funcionário por parte da empresa, e ainda, de certa forma contribuindo para a sua aceitação social, como afirma Pontes (1998). Os prêmios e incentivos financeiros, não deixam de fazer parte também do salário, pois possibilitam ao indivíduo uma melhoria na sua renda e consequentemente, gera uma maior satisfação.

As condições físicas bem como os equipamentos, são fatores imprescindíveis para a boa execução do trabalho, e que afetam também a motivação do indivíduo. Para Ragasson; Lazzarotto; Bozza (2004), o fato do homem passar a maior parte do tempo no ambiente de trabalho, este se torna uma atividade inerente ao indivíduo enquanto ser social, necessitando assim, da atenção especial das empresas no ambiente de trabalho em sua totalidade.

#### 2.3.1.2 Necessidades de Segurança

Satisfeitas as necessidades básicas, o indivíduo tende a motivar-se para suprir as necessidades de segurança. Essas necessidades são aquelas que o indivíduo procura se proteger contra possíveis ameaças, sejam ameaças ao próprio corpo ou a garantia do seu emprego, bem como assegurar as necessidades fundamentais, já satisfeitas. “As necessidades de segurança referem-se à necessidade de estar livre de perigos e da privação das necessidades fisiológicas” (GIL 2010, p.205).

No contexto de Daft (2010, p.724), a necessidade de segurança se manifesta da seguinte forma:

Essas necessidades incluem um ambiente físico e emocional protegido, seguro, livre de ameaças – isto é, livre de violência e uma sociedade ordenada. Em um local de trabalho organizacional, as necessidades de segurança refletem nas necessidades por tarefas sem risco, benefícios e segurança do trabalho.

A Descrição de cargos, o fato da empresa ser consolidada no mercado, os benefícios e a segurança proporcionada aos funcionários, são fatores motivacionais importantes e se enquadram nas necessidades de segurança.

Marras (2011), discute sobre a importância da descrição de cargos, na perspectiva de que, ela tanto registra todas as tarefas que competem ao indivíduo que irá assumir determinada função na empresa, quanto informa os requisitos necessários para o cargo. Com isso, é notória a relevância da adoção desta medida por parte da empresa, para que seus funcionários tenham pleno conhecimento do que irão exercer na organização e saberão com clareza o que, esta, espera dele.

A seguridade do emprego, garante ao funcionário a sensação de alívio diante da crise dos altos índices de desemprego, o motivando para manter seu emprego e fazer um bom trabalho. A segurança no ambiente de trabalho é outro fator motivacional importante, pois os indivíduos estão expostos a diversas situações que poderão repercutir sobre sua saúde física e mental, como afirma Ragasson; Lazzarotto; Bozza (2004).

Os benefícios são complementos aos salários, oferecidos pelas organizações, compondo assim a remuneração do empregado, como diz Marras (2011). O programa de benefícios proporciona ao empregado uma melhor qualidade de vida, evitando assim sua insatisfação para com o emprego.

### 2.3.1.3 Necessidades Sociais

Surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentro das necessidades sociais, estão as de associação, de participação e de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. “Na organização, essas necessidades influenciam o desejo por bons relacionamentos com os colegas de trabalho, participação em um grupo de trabalho e um relacionamento positivo com os supervisores” (DAFT, 2010, p.724).

Quando estas necessidades não estão satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente e hostil em relação às pessoas que o cercam. Em nossa sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição conduz à falta de adaptação social e à solidão.

Nas necessidades sociais, podemos destacar a importância do clima amistoso, da sensibilidade da chefia, dos eventos sociais e dos grupos informais. Todos eles estão ligados as relações estabelecidas dentro do local de trabalho, sejam entre os colegas de trabalho, ou com seus superiores.

O bom relacionamento com a chefia, o incentivo à eventos e a valorização dos grupos informais, são pontos fundamentais na nova forma de gerir, voltada para as boas relações e a valorização das pessoas. Araujo e Garcia (2009), ressaltam o papel do gestor de pessoas, em ser hábil para identificar conflitos nos relacionamentos dentro da organização e assegurar o melhor clima possível, bem como, o desenvolvimentos regular dos trabalhos na organização.

Nesta perspectiva, o clima favorável se torna o ponto forte para o alcance dos resultados. Ainda segundo Araujo e Garcia (2009), a instalação de um clima favorável só é possível a partir do corpo funcional das organizações, as pessoas.

#### 2.3.1.4 Necessidades de Estima

“Necessidades do ego, amor próprio, reconhecimento do valor por si mesmo e do respeito alheio” (LACOMBE, 2009, p.133). Ou seja, são os desejos de respeito próprio, sentimento de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros; estão relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Para satisfazer estas necessidades as pessoas procuram oportunidades de realização, promoções, prestígio e ‘status’ para reforçar as suas competências. Ainda segundo Lacombe (2009), a auto confiança adquirida pelo indivíduo ao suprir esta necessidade, tem a capacidade de influenciar o seu ambiente.

Contudo a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que podem levar à sua total desmotivação. Para Lacombe (2009), a insatisfação desta necessidade pode gerar comportamento imaturo e perturbador. A estima é o fator motivacional deste patamar de necessidades. A estima envolve basicamente: a valorização do funcionário, o reconhecimento dele, o prazer em ser o melhor naquilo que executa, bem como, a notoriedade pelos superiores.

“A valorização do capital intelectual nada mais é do que o reconhecimento de que as pessoas têm necessidades intrínsecas e específicas” (FERREIRA; RAMOS, 2010, p.02). Ou seja, a valorização trata-se da identificação das necessidades e desejos, variantes de pessoa para pessoa, que precisam ser entendidos pelos gestores, visando a satisfação dos funcionários neste aspecto, demonstrando assim, o interesse da empresa para com eles.

#### 2.3.1.5 Necessidades de Autorrealização

São os desejos de crescimento pessoal e da realização de todos os objetivos pessoais. Uma pessoa que chega a este nível aceita tanto a si como aos outros. Estas pessoas normalmente exibem naturalidade, iniciativa e habilidade na resolução de problemas. Correspondem às necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Ou seja, “necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal” (MAXIMIANO, 2007, p.262).

A autorrealização do indivíduo tem a capacidade de estimular o comprometimento total no trabalho e garantir a satisfação. Para Sousa Junior (2010, p.29), a necessidade de autorrealização é, “a necessidade instintiva das pessoas, de darem o máximo de si mesmas, suas habilidades únicas.”

Alguns fatores motivacionais que estão presentes nas necessidades de autorrealização são: O Trabalho estimulante, a determinação, o orgulho e a autonomia.

Para Viana (2008), a sociedade é constituída a partir do trabalho, sendo ele, parte da condição humana. Ainda segundo a autora, o trabalho, de um modo geral, desempenha papel essencial para a realização do sujeito. Nesta perspectiva, o trabalho, quando estimulante e desafiador, é fonte de impulso para a motivação, acarretando ao indivíduo a determinação e o orgulho em realizar seu trabalho.

A autonomia, segundo Robbins (2008), é o quanto de liberdade que um trabalho oferece ao indivíduo, proporcionando à ele a independência necessária para que planeje seus horários e conduza o trabalho de modo como julgar melhor. Ela é considerada um

ponto importante para a motivação, embora muitas vezes não seja possível tê-la, diante das exigências e da carga de trabalho das organizações.

Na sequência, será apresentada a Teoria ERG de Clayton Alderfer, para complementar a base teórica acerca do tema motivação, sobretudo em relação a teoria das necessidades de Maslow.

### 2.3.2 Teoria ERG<sup>1</sup>

Como já foi mencionado anteriormente, há quem questione a teoria proposta por Maslow, já que apresenta as necessidades relacionadas, em outras palavras, diz que para satisfazer uma necessidade, a imediatamente anterior (de acordo com a pirâmide hierárquica de Maslow) deve estar completamente atendida, o que leva muitas pessoas a entenderem tais necessidades como sequenciais, ou seja, para satisfazer uma necessidade secundária, por exemplo, estima, o sujeito deveria satisfazer necessidades primárias (fisiológicas). No campo de estudos organizacionais tal sequencialidade é questionada.

No intuito de propor um melhor entendimento da teoria de Maslow, Clayton Alderfer tentou ajustá-la, bem como, responder as críticas existentes sobre a mesma. Nessa perspectiva, ele criou sua teoria, denominada de ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento), como cita Daft (2010).

Ainda segundo Daft (2010), na área da motivação dos indivíduos, Alderfer desenvolveu uma versão simplificada da pirâmide de Maslow e constatou ainda a existência de um mecanismo de frustração-regressão que representa a descida na hierarquia, se eles não podem obter os objetivos mais elevados, sugerindo assim que os indivíduos possam fazer movimentos descendentes assim como ascendentes na hierarquia, dependendo da sua capacidade para satisfazer as necessidades. Assim, não havendo obrigatoriedade de seguir uma sequência, como propõe Maslow em sua teoria. Onde para Maximiano (2007), é este o fator que difere um autor do outro, em que para Alderfer a satisfação das necessidades não é sequencial, ou seja, um indivíduo pode ter necessidades secundárias satisfeitas mesmo que suas necessidades primárias não estejam.

Em se tratando dos cinco níveis que Maslow preconiza Alderfer, sintetizá-los em três níveis hierárquicos de necessidades principais, sendo eles obtidos por via de

---

<sup>1</sup> ERG – Sigla em inglês que significa *Existence*(existência), *Relationship* (relacionamento), *Growth*(crescimento)

agrupamento de categorias: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento.

Quadro 04: **Contraste Entre as Abordagens de Maslow e Alderfer**

Maslow	Alderfer
Necessidades fisiológicas Necessidades de segurança	Necessidades de existência
Necessidades sociais Necessidades de estima	Necessidades de relacionamento
Necessidades de autorrealização	Necessidades de crescimento

FONTE: **Cunha M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cunha, C. (2004, pp. 103-119).**

De acordo com Daft (2010, p.725), as três categorias de necessidades de Alderfer, são definidas da seguinte forma:

1. Necessidades de existência: As necessidades pelo bem-estar físico.
2. Necessidades de relacionamentos: As necessidades de relacionamentos satisfatórios com outros.
3. Necessidades de crescimento: As necessidades que focam o desenvolvimento do potencial humano e o desejo de crescimento pessoal e aumento na competência.

No intuito de melhor esclarecer a relevância da pesquisa realizada, foi apresentado tal embasamento teórico, que apresentou a relação entre os assuntos, que envolvem a cultura, o clima organizacional e a motivação dos clientes internos, bem como as teorias que surgiram para explicá-la. É da cultura organizacional que emergem os valores que norteiam uma organização, estes valores são convertidos em estratégias múltiplas de adaptação e de modelagem dos sujeitos pertencentes a ela. Muitas empresas, para facilitar este processo de adequação utiliza de práticas que visam o estímulo da motivação dos funcionários, os quais, ao responderem adequadamente, fortificam o clima organizacional da empresa.

Após a discussão teórica sobre a temática do trabalho e seus possíveis desdobramentos, serão apresentados no próximo capítulo os aspectos metodológicos da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo é dedicado à apresentação dos aspectos metodológicos percorridos para atender a problemática central e os objetivos propostos nessa pesquisa. Assim, nesta etapa, será descrito como se deu a pesquisa, bem como sua caracterização, lócus, participantes, elaboração do instrumento de coleta, o plano de coleta e a forma de tratamento dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é classificada quanto aos fins, como sendo de caráter descritivo. Segundo Vergara (2010), este tipo de pesquisa propõe expor características de determinada população. Neste trabalho, visa-se expor as características do clima da organização tomando como base os aspectos motivacionais dos funcionários da empresa estudada.

De caráter quantitativo, esta pesquisa tem como finalidade definir como campo de investigação as expectativas e comportamento dos pesquisados, tornando-se possível mensurar os dados obtidos bem como interpretá-los. De acordo com Gil (2002), uma pesquisa quantitativa, é aquela na qual tudo pode ser quantificável, ou seja, os números podem traduzir informações e opiniões, para que estas, sejam analisadas de diferentes formas, a partir da média, por exemplo, a qual serviu de norte na análise dos dados desta pesquisa.

Quanto aos meios, a pesquisa é do tipo: bibliográfica e de campo. Para Vergara (2010), todo estudo baseado em material acessível ao público em geral é considerado bibliográfico, deste modo, a pesquisa é caracterizada como sendo bibliografia, tendo em vista que, para o embasamento teórico bem como para as devidas análises, fizeram-se necessário o uso de bibliografias. Também se trata de uma pesquisa de campo a qual, ainda seguindo as ideias de Vergara (2010), é uma investigação empírica realizada onde ocorre o fenômeno estudado, para isso, fazendo uso de ferramentas como o questionário, o qual foi utilizado na pesquisa como fonte para coleta de dados na empresa em estudo.

### 3.2 LÓCUS

A empresa em estudo faz parte do comércio varejista de artigos ópticos de Campina Grande – PB há 58 (cinquenta e oito) anos, sendo a pioneira do ramo na cidade. É uma empresa de pequeno porte, se tratando de uma sociedade limitada.

Nos últimos anos a empresa vem buscando novos horizontes para a venda de seus produtos. Com o objetivo bem definido, de oferecer sempre o melhor aos seus clientes, a empresa mantém-se atenta às necessidades do mercado e, sobretudo, às novas tendências do segmento óptico mundial, procurando antecipar e adaptar as novidades do mercado. Para o gestor e proprietário, a garantia de qualidade, moda e originalidade são os principais ativos da empresa.

A empresa em estudo tem como:

- Visão: Ser modelo de excelência empresarial no ramo óptico, para melhor atender os seus clientes.
- Missão: Proporcionar a melhor plataforma de negócios sustentáveis para nossos parceiros, motivar os colaboradores, reconhecer seus resultados e encantar os clientes com excelência em serviços e produtos ópticos.
- Valores: Atuação ética e transparente, comprometida com a satisfação dos clientes.

### 3.3 PARTICIPANTES

Os participantes da pesquisa foram 27 (vinte e sete) funcionários da empresa em estudo, selecionados dentro do quadro de 31 (trinta e um) funcionários, mediante a disponibilidade dos presentes no cotidiano laboral.

### 3.4 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA

Os dados foram coletados através da técnica de questionário, “caracterizada por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito” (VERGARA, 2010, p.52). O instrumento de coleta foi constituído por questões fechadas, onde o respondente fez escolhas diante de alternativas apresentadas.

Os dados sobre as necessidades foram coletadas por meio de 20 (vinte) indicadores distribuídos em cinco categorias relacionadas e adaptadas a partir do inventário de motivação de Ballestero-Alvarez (2004), apresentado no Anexo A (p. 65). As categorias estão divididas de acordo com as cinco necessidades de Maslow, como mostra o quadro abaixo.

Quadro 05: **Indicadores Utilizados na Pesquisa**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Básicas</b>	Salário
	Condições físicas
	Prêmios e incentivos financeiros
	Equipamentos
<b>Segurança</b>	Descrição de cargos
	Empresa consolidada no mercado
	Benefícios
	Segurança
<b>Sociais</b>	Clima amistoso
	Sensibilidade da chefia
	Eventos sociais
	Grupos informais
<b>Estima</b>	Reconhecimento individual
	Valorização das competências individuais
	Prazer em ser considerado o melhor no que faz
	Notoriedade pela alta direção
<b>Autorrealização</b>	Trabalho estimulante
	Determinação
	Orgulho
	Autonomia

Fonte: **Elaboração Própria**

Todos estes indicadores foram denominados previamente, a partir da elaboração de um quadro, o qual norteou toda a pesquisa operacional deste trabalho. As palavras-chave das afirmativas do inventário de motivação de Ballestero-Alvarez (2004), denominam os indicadores já citados. Este quadro está disponível no Apêndice, A (p.59). Neste inventário, cada indicador é avaliado numa escala que varia de -3 (discordo inteiramente) a +3 (concordo inteiramente). A partir deste inventário, foram feitas adaptações necessárias nas perguntas do modelo para possibilitar um melhor entendimento dos participantes da pesquisa.

Neste momento, já realizadas as devidas explicações de como foi obtido o questionário, é apresentado o mesmo já finalizado, no Apêndice B (p.63) bem como foi aplicado aos participantes da pesquisa.

### 3.5 PLANO DE COLETA

Inicialmente, foi feito contato com o gestor da empresa, pedindo autorização, para se obter informações sobre sua instituição e convidá-la a participar do estudo.

O gestor demonstrou interesse e disponibilidade em colaborar com a pesquisa, quando foram apresentados os objetivos da pesquisa. Em respeito a procedimentos éticos na pesquisa, o gestor foi informado do caráter confidencial da investigação, e para assegurar o sigilo de informações e explicar o teor da pesquisa, foram entregues aos participantes, como também ao gestor, um termo de consentimento livre e esclarecido, presente no Apêndice C (p.61).

Todos os funcionários presentes se disponibilizaram à responder o questionário, o qual não necessitou realizar um teste piloto, tendo em vista a elaboração com clareza do instrumento, bem como, o entendimento dos quesitos por parte de todos os respondentes. A coleta de dados transcorreu de acordo com os horários de maior conveniência aos colaboradores internos, de modo a interferir o mínimo possível na rotina de trabalho.

Desse modo, foi realizada a coleta de dados durante cinco dias, iniciada no dia 05 de agosto de 2013, sendo encerrada em 09 de agosto de 2013.

Para tratar os dados obtidos, utilizou-se o programa de Planilha *Excel* do *Windows* 2010, *Microsoft*, o qual possibilitou a geração de gráficos das médias gerais do grau de satisfação dos funcionários em cada uma das categorias de análise. Em cada uma destas categorias buscou-se analisar descritivamente a influência de cada indicador na motivação dos pesquisados, ao final ainda tentou-se relacionar tais influencias com possíveis impactos no clima organizacional na empresa.

O próximo capítulo será dedicado à análise descritiva dos dados obtidos com a pesquisa, bem como a interpretação dos mesmos com base no embasamento teórico previamente apresentado.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a descrição dos resultados obtidos na pesquisa realizada, os quais são dispostos em sete etapas. Na primeira serão expostas tabelas com a tabulação dos dados obtidos na coleta, as 5 (cinco) etapas subsequentes serão apresentados os gráficos referentes as 5 (cinco) categorias de perguntas relacionadas com as necessidades de Maslow. A penúltima etapa será dedicada ao gráfico representativo das médias obtidas, com a pesquisa, das necessidades de Maslow. Sendo a última etapa, a associação dos fatores motivacionais com o clima organizacional.

### 4.1 TABULAÇÃO DOS DADOS

A tabulação dos dados foi realizada em 5 (cinco) partes, primeiramente foi feita a classificação dos quesitos do questionário, de acordo com as necessidades de Maslow, como propõe Ballesterro-Alvarez (2004) na criação de seu inventário.

Em seguida, a planilha foi alimentada com as respostas obtidas com o instrumento de coleta. Com o auxílio da fórmula “média” do Excel 2010, foi calculada a média de cada categoria, após completar a planilha da primeira categoria de necessidades (básicas), foi gerado o gráfico representando os resultados obtidos. Esse processo foi repetido para as outras 4 (quatro) necessidades.

São apresentadas as tabelas referentes à tabulação dos dados obtidos, obedecendo a sequência das necessidades. As informações que elas fornecem serão explicadas em gráficos a seguir.

Tabela 01: **Tabulação dos Dados Sobre Necessidades Básicas**

Pesquisa realizada com 27 funcionários	NECESSIDADES BÁSICAS	
	INDICADORES	MÉDIA
	Salário	1,93
	Condições físicas	1,33
	Prêmios e incentivos financeiros	1,78
Equipamentos	2,26	

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Tabela 02: **Tabulação dos Dados Sobre Necessidades de Segurança**

Pesquisa realizada com 27 funcionários	NECESSIDADES DE SEGURANÇA	
	INDICADORES	MÉDIA
	Descrição de cargos	0,96
	Empresa consolidada no mercado	1,41
	Benefícios	0,74
Segurança	1,44	

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Tabela 03: **Tabulação dos Dados Sobre Necessidades Sociais**

Pesquisa realizada com 27 funcionários	NECESSIDADES SOCIAIS	
	INDICADORES	MÉDIA
	Clima amistoso	1,41
	Sensibilidade da chefia	0,04
	Eventos sociais	1,07
Grupos informais	2,33	

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Tabela 04: **Tabulação dos Dados Sobre Necessidades de Estima**

Pesquisa realizada com 27 funcionários	NECESSIDADES DE ESTIMA	
	INDICADORES	MÉDIA
	Reconhecimento individual	1,37
	Valorização das competências individuais	2,30
Prazer em ser considerado o melhor no que faz	1,89	

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Tabela 05: **Tabulação dos Dados Sobre Necessidades de Autorrealização**

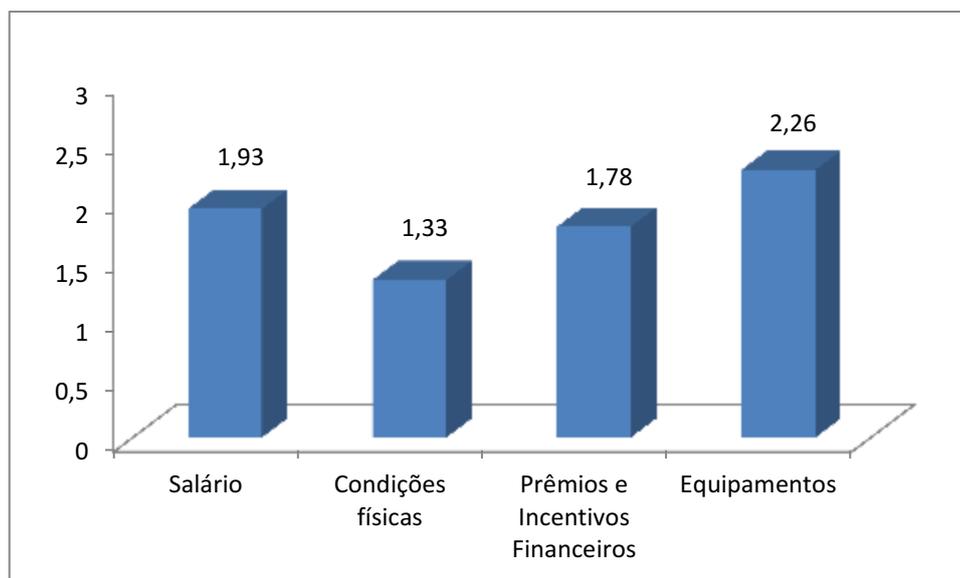
Pesquisa realizada com 27 funcionários	NECESSIDADES DE AUTORREALIZAÇÃO	
	INDICADORES	MÉDIA
	Trabalho estimulando	2,00
	Determinação	2,70
	Orgulho	2,67
Autonomia	-1,07	

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Os próximos 5 (cinco) tópicos serão dedicados as análises dos dados obtidos, de acordo com as necessidades de Maslow.

## 4.2 NECESSIDADES BÁSICAS

Gráfico 01: **Necessidades Básicas**



Fonte: **Dados da Pesquisa (2013)**

A imagem acima, mostra graficamente, as médias resultantes da pontuação dada a cada indicador das necessidades básicas.

O salário obteve uma média de 1,93, ele por sua vez, é considerado por muitos, o pilar para motivar um funcionário, sabendo que é o pano de fundo para a satisfação das necessidades básicas do indivíduo. Diante da média pode-se dizer que os funcionários da empresa estudada, estão satisfeitos com os salários e sentem-se motivados por isso. “A empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais” (PONTES, 1998, p.28)

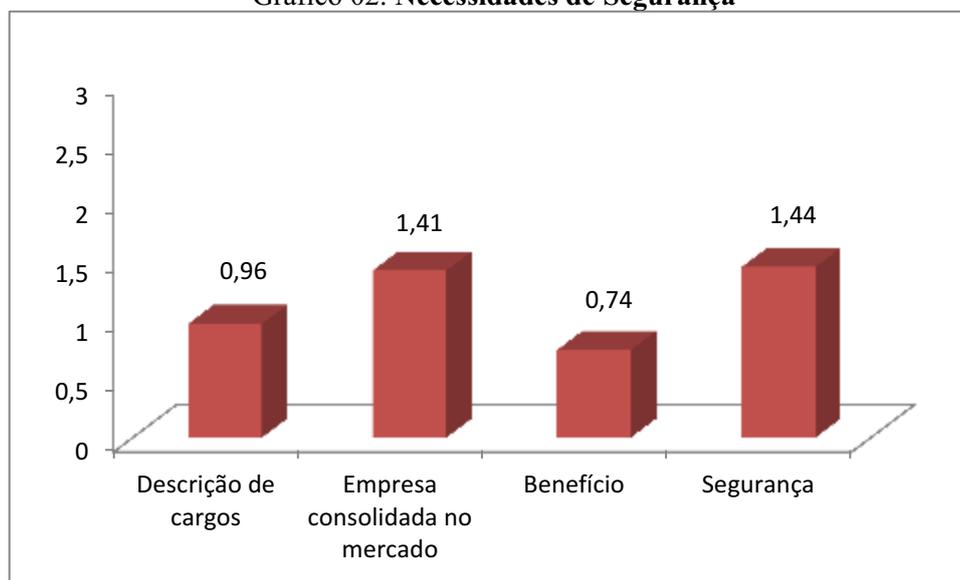
As condições físicas de trabalho, também é um fator motivacional de grande importância, tendo em vista que, o ambiente de trabalho e suas condições interferem diretamente a motivação dos funcionários, se o ambiente não oferece as devidas condições para a execução do trabalho é evidente que os funcionários irão se desmotivar com maior facilidade. A média de 1,33 demonstra que no geral, os funcionários encontram-se satisfeitos com as condições físicas do ambiente de trabalho.

Os prêmios e incentivos financeiros, são considerados fatores estimulantes para os funcionários, por isso, muitas empresas investem em programas de remuneração para estimular a motivação do quadro de funcionários. Percebe-se a partir da média obtida de 1,78, que os funcionários demonstram satisfação com as remunerações extras oferecidas pela empresa. Para Bonafin e Brandalise (2006), o incentivo material é fortemente utilizado nas empresas, visando obter o melhor desempenho possível dos funcionários, o que conseqüentemente auxiliará no alcance dos objetivos organizacionais.

Com relação aos equipamentos, obteve-se uma média de 2,26, sendo a maior média entre os indicadores das necessidades básicas. Com isso, torna-se notório que os equipamentos fornecidos aos funcionários da empresa, para que executem o trabalho, são considerados satisfatórios. Na perspectiva de Bonafin e Brandalise (2006), embasada nos estudos de Herzberg (1973), os fatores ligados ao ambiente de trabalho, como os equipamentos, por exemplo, necessitam passar com constantes ampliações, tendo em vista que, uma vez oferecidos, não poderão ser retirados, pois levaria a uma grande insatisfação por parte dos funcionários.

#### 4.3 NECESSIDADES DE SEGURANÇA

Gráfico 02: Necessidades de Segurança



Fonte: **Dados da Pesquisa (2013)**

O gráfico apresentado acima expõe as médias dos indicadores referentes às necessidades de segurança.

A descrição de cargos, seguindo Marras (2011), é basicamente o processo de resumir as informações necessárias sobre cada função à ser exercida, desse modo, padronizar o registro dos dados e conseqüentemente, permitir maior facilidade ao acesso dessas informações. Assim, é se faz correto afirmar que, a descrição de cargos é uma medida importante dentro das organizações, pois permite ao funcionário ter um conhecimento prévio acerca do que se espera dele no emprego. Neste quesito, foi obtido média 0,96, ou seja, demonstra que a empresa não faz uso, ou, realiza a descrição de cargos de forma insatisfatória na visão dos funcionários.

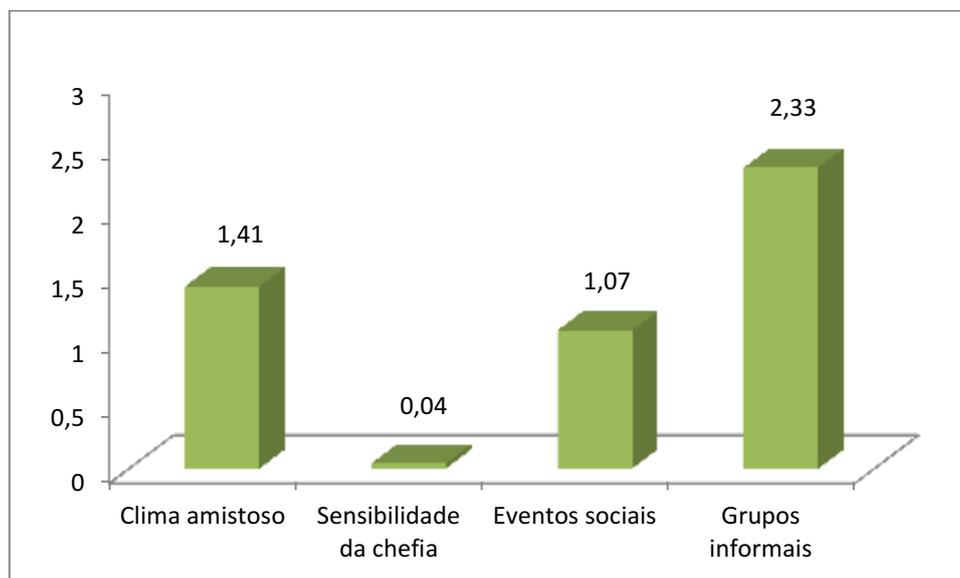
A consolidação da empresa no mercado, acarreta ao funcionário a sensação de segurança em relação ao seu emprego, em outras palavras, o funcionário sente-se protegido e confiante, sem se preocupar com riscos de demissão e falência, por exemplo. Neste sentido, percebe-se que os funcionários da empresa estudada não têm total segurança no emprego, considerando talvez, a instabilidade do mercado. A média obtida foi de 1,41.

Os benefícios são remunerações indiretas, e assim como toda remuneração, são variáveis importantes para o funcionário, pois através delas tornam-se possível suprir necessidades. “... os gestores precisam ter em mente que, ao oferecerem determinados benefícios, estão envolvendo diretamente a motivação das pessoas” (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p.178). Neste indicador, a média resultante foi de 0,74, o que torna clara a insatisfação dos funcionários em relação aos benefícios concedidos à eles pela empresa.

A maior média obtida na categoria das necessidades de segurança, foi o fator segurança no trabalho, com resultado de 1,44. É essencial que os funcionários sintam-se seguros ao trabalhar, pois assim, realizaram com eficiência seu trabalho tornando-se algo prazeroso, conseqüentemente acarretando pontos positivos à organização. Para Araujo e Garcia (2009), o gestor que reconhece a importância da segurança no trabalho, tanto evita acidentes, quanto se torna um diferencial no resultado final da organização.

#### 4.4 NECESSIDADES SOCIAIS

Gráfico 03: Necessidades Sociais



Fonte: **Dados da Pesquisa (2013)**

Acima, está apresentado o gráfico da categoria das necessidades sociais, bem como suas médias.

O clima agradável na organização é uma dos indicadores mais importantes para a motivação, pois de nada adianta o funcionário ser bem remunerado, possuir um bom cargo, e em contra partida não ter um clima favorável para executar um bom trabalho, ter um bom relacionamento com os colegas e a chefia é fundamental para um clima harmonioso. Assim, cabendo aos gestores voltar-se para os funcionários e buscar resultados para a melhoria no ambiente de trabalho, como afirma Tagliocolo; Araújo (2007). Nota-se diante da média de 1,41, em relação ao clima amistoso, que a empresa no geral, possui um bom clima e a partir deste aspecto, podendo induzir a motivação dos seus colaboradores internos.

Diante das necessidades sociais, a sensibilidade da chefia, se mostra a mais frágil dos indicadores, como uma média de 0,04, indica uma potencial insatisfação/mágoa dos com seu chefe, visto que a média está muito próxima da imprecisão em discordar com o questionamento correspondente (O seu chefe imediato já cometeu atos que magoaram você?). No mundo empresarial, muitas vezes há a influência do mau uso do poder por parte dos gestores e a falta do espírito de líder dos mesmos. Saber liderar e induzir a motivação

na equipe é papel de todo bom gestor, como afirma Lacombe (2004, *apud* ARAUJO; GARCIA, 2009, p.342).

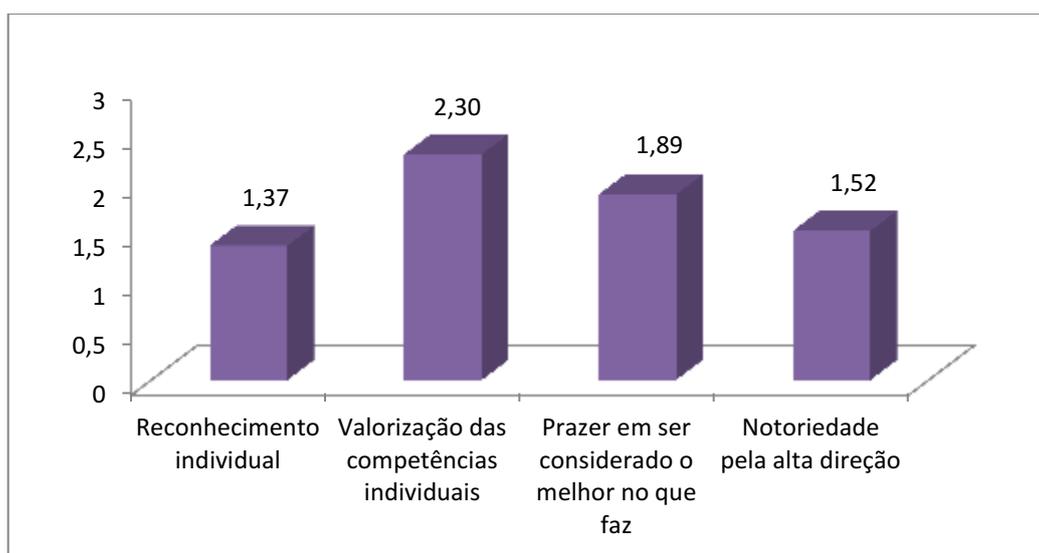
Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios.

Os eventos sociais atingiram a média de 1,07, isso significa que a empresa, na perspectiva dos funcionários, apresenta razoável interesse em incentivar e promover eventos sociais entre os funcionários. Os eventos sociais são importantes, pois induzem ao relacionamento interpessoal que é fator benéfico para as organizações, e a partir dele os funcionários tem a oportunidade de perceber as diversidades, os valores, culturas. Reconhecendo o outro, se torna possível perceber o que o motiva ou desmotiva e assim alcançar resultados individuais e grupais positivos.

Ainda nessa perspectiva, destacamos o próximo indicador, os grupos informais, que obteve a média de 2,33, a maior dentre aquelas correspondentes às necessidades sociais, o que reforça a importância da comunicação entre os funcionários e o quanto este fator os motiva dentro da organização.

#### 4.5 NECESSIDADES DE ESTIMA

Gráfico 04: Necessidades de estima



Fonte: **Dados da Pesquisa (2013)**

É apresentado acima o gráfico representativo das necessidades de estima, o qual aponta as médias referentes a cada indicador desta categoria.

Nesta categoria de necessidades, há uma integração forte entre os indicadores, pois todas elas remetem ao mesmo fator, o reconhecimento profissional, resultando da valorização do seu esforço e talento para atender os objetivos da empresa, acarretando o sentimento de satisfação com o trabalho executado.

Reconhecer que o profissional está fazendo um serviço mais que satisfatório é essencial no crescimento profissional dele, o que está ligado também ao crescimento da empresa. Um chefe que vê os acertos do seu funcionário e os reconhece, não só motiva ainda mais o seu colaborador como faz com que os outros se disponham a realizar de forma mais dedicada o seu dever, em busca também deste reconhecimento.(MARQUES, 2013).

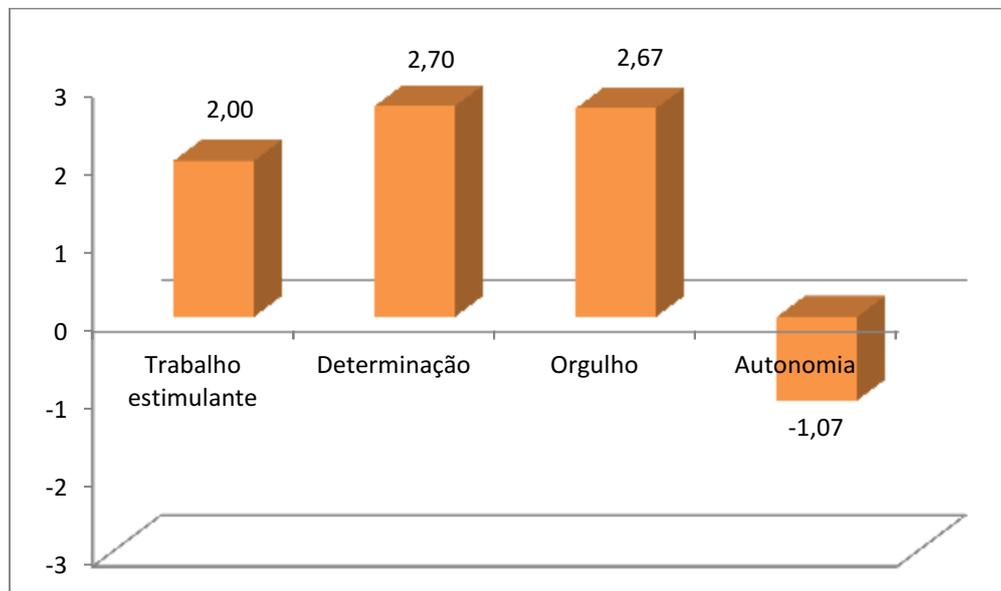
No gráfico percebe-se que a maior média foi do indicador “valorização das competências individuais, com 2,30, seguindo do indicador “prazer em ser considerado o melhor no que faz”, com média de 1,89, logo após encontra-se a “notoriedade pela alta direção” com média de 1,52, seguida do “reconhecimento individual” com 1,37 de média, considerada a menor na categoria das necessidades de estima.

Para Robbins (2005), o reconhecimento dos funcionários é um ponto forte para qualquer empresa, pois é comprovado que os incentivos não financeiros, a longo prazo, são mais motivadores.

Diante dos dados obtidos com a pesquisa, em suma, percebe-se que os funcionários estão satisfeitos com o reconhecimento dado à eles por parte da empresa, tornando-se um ponto positivo para ela.

## 4.6 NECESSIDADES DE AUTORREALIZAÇÃO

Gráfico 05: Necessidades de Autorrealização

Fonte: **Dados da Pesquisa (2013)**

Acima, é apresentado o gráfico sobre as necessidades de autorrealização, necessidades estas que, estão no topo da pirâmide do estudo de Maslow sobre motivação.

Igualmente na categoria anterior, os indicadores aqui também podem ser analisados a partir de um único fator, neste caso, se trata da satisfação com o trabalho, em todos os aspectos.

A média do primeiro indicador, “trabalho estimulante” é equivalente a 2,00, ou seja, os funcionários da empresa consideram seu trabalho estimulante o que induz a percepção de que eles se encontram motivados com trabalho exercido.

O segundo (determinação) e o terceiro indicador (orgulho) obtiveram médias próximas, de 2,70 e 2,67 respectivamente. Ambos mostram que, em relação a elas, os funcionários encontram-se satisfeitos com trabalho.

O quarto e último apresenta o maior grau de insatisfação, por parte dos funcionários, de todos os indicadores apresentados. Com uma média negativa de -1,07, a autonomia no trabalho é o fator que mais desmotiva o funcionário da empresa em estudo, não poder elaborar o próprio horário de trabalho é um fator que desagrada. Mas, no que diz respeito aos interesses da empresa, não se torna possível, tão pouco viável, a flexibilidade

nos horários de trabalho, tendo em vista que, deve-se obedecer aos horários preestabelecidos pelo comércio local.

Diante destes resultados, é importante destacar a relevância que tem autorrealização para o indivíduo. Bueno (2002, p 22 e 23), diz que:

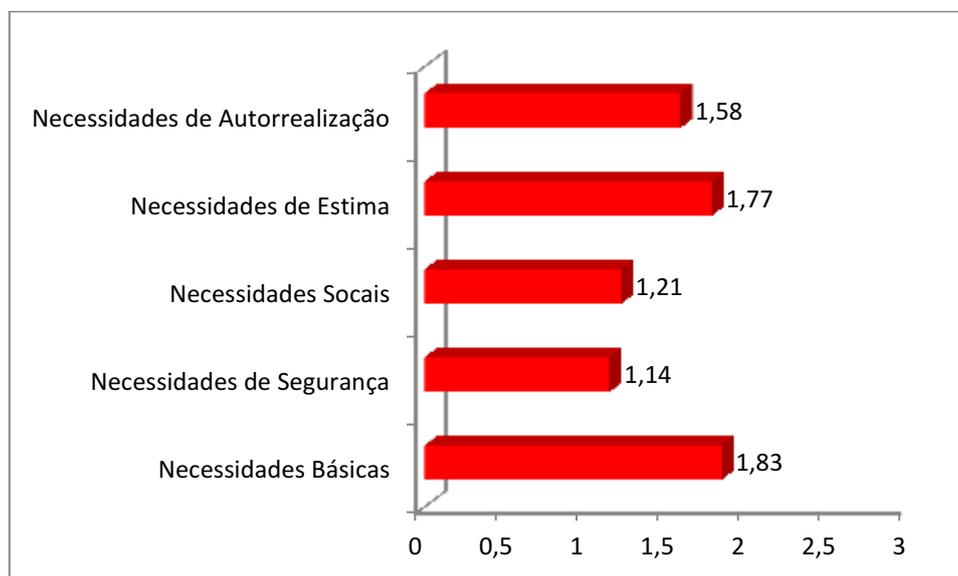
A busca da autorrealização passa pela construção da vida em torno de um ideal, de um sentido. O trabalho, sendo uma parte importante para este crescimento, precisa representar um caminho para o alcance deste ideal. O homem sente-se realizado quando encontra sentido naquilo que faz. O homem sente-se motivado quando enxerga no trabalho um caminho para a realização de seu sentido.

Seguindo a ideia do autor da citação acima, o trabalho contribui para a autorrealização do indivíduo, então, cabendo aos gestores oferecer as melhores condições possíveis de trabalho para manter seus funcionários constantemente motivados.

O tópico subsequente será dedicado à análise das médias obtidas em cada necessidade.

#### 4.7 MÉDIAS DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Gráfico 06: Médias das necessidades de Maslow



Fonte: **Dados da Pesquisa (2013)**

O gráfico apresentado, expõe as médias das necessidades com base nos dados oriundos da pesquisa.

A partir do gráfico apresentado, nota-se que as necessidades de segurança e as necessidades sociais, são as mais carentes. Nas necessidades de segurança, os pontos mais frágeis são a descrição de cargos e os benefícios oferecidos, que apresentam menores índices de satisfação, já em relação às necessidades sociais, o indicador mais preocupante é a provável indiferença da chefia em relação aos funcionários. As necessidades básicas, bem como, as necessidades de estima e de autorrealização, sobretudo em relação equipamentos, valorização das competências individuais e determinação respectivamente, mostram-se mais satisfatórias no ponto de vista dos funcionários da empresa.

Diante deste resultado, juntamente ao entendimento da teoria proposta neste estudo, é possível observar que a ideia de sequencialidade proposta por Malow, em sua teoria, não se torna totalmente válida no caso.

Sabendo que a teoria de Maslow explica a motivação, a partir da premissa de que o indivíduo busca atender uma necessidade após outra e orienta-se para a autorrealização, como diz Maximiano (2007). Observa-se que antes mesmo das necessidades de segurança e as sociais serem atendidas, as necessidades de estima e de autorrealização já apresentam níveis mais elevados de satisfação, o que contrapõe a ideia de Maslow, que as necessidades são satisfeitas em sequência.

Desde modo, cabe retomar à Teoria ERG, onde Alderfer defende a ideia de que os indivíduos podem retornar à níveis mais baixos na hierarquia das necessidades, ou seja, é permissível e compreensível, também, movimentos descendentes na hierarquia, de acordo com Daft (2010).

Então, pode-se dizer que os funcionários da empresa, estão motivados por diferentes necessidades, simultaneamente, não obedecendo a sequencialidade, defendida por Maslow.

Na sequência, será dedicado um tópico à relação da motivação com o clima organizacional, diante dos resultados obtidos com a pesquisa.

#### 4.8 MOTIVAÇÃO X CLIMA ORGANIZACIONAL

As organizações são impactadas diretamente pela satisfação e/ou insatisfação dos seus funcionários, isso acontece porque todo indivíduo possui percepções, sentimentos e interesses individuais que provocam nele a motivação ou a desmotivação. Se o ambiente

organizacional é afetado pelo estado de ânimo dos indivíduos e pelos seus anseios, é perceptível a relação estreita entre motivação e o clima organizacional.

Tagliocolo; Araujo (2007) aborda esta relação como sendo a motivação uma das dimensões do clima organizacional, constituída pelas relações interpessoais e pelas percepções dos funcionários diante da organização, tratadas como estímulos criados pela própria organização para motivá-los.

Para Silva; Fonseca (2011), a motivação dos funcionários influencia e é influenciado pelo Clima Organizacional. Então, se a empresa possui um clima harmonioso, a probabilidade de que haja um alto grau de motivação dos funcionários é bem maior, também sendo verdade o contrário. Também é verdade que, se caso a motivação dos funcionários esteja prejudica por situações diversas, conseqüentemente, o clima organizacional será fortemente atingido.

A partir desta discussão apresenta-se a relação entre as categorias analisadas no estudo sobre motivação de acordo com Ballestero-alvarez (2004) e as variáveis de Luz (2012) sobre clima organizacional. Luz (2012) traz algumas variáveis relevantes para serem abordadas nas pesquisas de clima organizacional, é possível identificar nelas a estreita relação com as categorias estabelecidas para a análise da motivação no presente estudo.

O quadro, abaixo refere-se justamente a relação existente entre os indicadores estudados na pesquisa e as variáveis de clima, propostas por Luz (2012).

**Quadro 06:** Relação: Motivação e Clima Organizacional na Pesquisa

Indicadores – Motivação	Variáveis de Clima – Luz (2012)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário;</li> <li>• Condições físicas;</li> <li>• Prêmios e incentivos financeiros;</li> <li>• Equipamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário</li> <li>• Condições físicas de trabalho;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição de cargos;</li> <li>• Empresa consolidada no mercado;</li> <li>• Benefícios;</li> <li>• Segurança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Trabalho realizado pelos funcionários;</li> <li>• Estabilidade no emprego;</li> <li>• Segurança no trabalho;</li> <li>• Benefícios.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima amistoso;</li> <li>• Sensibilidade da chefia;</li> <li>• Eventos sociais;</li> <li>• Grupos informais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão/Liderança/ Estilo gerencial/Gestão;</li> <li>• Relacionamento interpessoal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento individual;</li> <li>• Valorização das competências individuais;</li> <li>• Prazer em ser considerado o melhor no que faz;</li> <li>• Notoriedade pela alta direção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento;</li> <li>• Valorização dos funcionários.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho estimulante;</li> <li>• Determinação;</li> <li>• Orgulho;</li> <li>• Autonomia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento/Comprometimento.</li> </ul>

Fonte: **Elaboração Própria**

Nota-se que, algumas nomenclaturas dos indicadores são similares às variáveis de clima, como por exemplo, a questão “salário”, que é comum tanto para a análise de motivação como para as pesquisas de clima.

O salário, como visto na pesquisa, demonstrou pontuação considerável, o que fortalece a ideia de um clima saudável na empresa, pois segundo Luz (2012) a variável salário é muito usada nas pesquisas de clima, sendo entendido como um forte indicador para a análise do grau de satisfação dos funcionários, bem como, do clima organizacional. O que não difere no estudo de motivação, pois o salário faz parte das necessidades básicas do indivíduo, as quais devem ser priorizadas para o suprimento.

As condições físicas de trabalho são tratadas por Luz (2012), como fonte de verificação da qualidade das instalações oferecidas ao funcionário para que execute seu trabalho. Da mesma forma, esta variável foi coletada no estudo de motivação, apresentando também índices elevados de satisfação, demonstrando o quão satisfeito está o funcionário com as condições de trabalho à ele oferecidas.

O trabalho realizado pelos funcionários, nada mais é, segundo Luz (2012) que, a variável que avalia o grau de adaptabilidade do funcionário com o trabalho realizado, envolvendo a questão da identidade com o mesmo e o conhecimento exato do que deve ser feito na função, onde coincide com o indicador “descrição de cargos”, analisada no estudo de motivação. Percebe-se que este aspecto do clima apresentou baixo nível de satisfação, o que pode levar a um cenário potencial para o surgimento de conflitos de tarefa e de processos (ROBBINS, 2005) que se mal administrados, podem provocar efeitos negativos.

Da mesma forma que, são analisados os assuntos como, estabilidade no emprego, segurança no trabalho e benefícios, nos estudos acerca de motivação, são tratados também nas pesquisas de clima, como propõe Luz (2012) ao inserir essas variáveis como fatores de análise. Quanto a estabilidade no emprego, o autor diz que esse indicador busca obter o grau de segurança que os funcionários sentem nas empresas e para com seus empregos. Já no sentido de segurança no trabalho, ele propõe a variável no intuito de analisar a percepção dos funcionários acerca da prevenção por parte da empresa para com os possíveis riscos oferecidos pelo trabalho. A variável “benefícios” é tratada pelo autor como um método avaliativo para a empresa de quanto eles atendem aos anseios dos funcionários, nessa perspectiva e a partir dos dados obtidos, nota-se que esta variável obteve média insatisfatória, o que pode vir a interferir no clima da empresa.

Com a variável “Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão” é revelada, segundo Luz (2012), o grau de satisfação dos funcionários para com seus gestores, exatamente o que propõe o indicador “sensibilidade da chefia” no estudo de motivação. Somado a este indicador ao que diz respeito aos grupos informais e aos eventos, Luz (2012) propõe, na pesquisa de clima, a variável “Relacionamento interpessoal” para analisar a qualidade geral do entrosamento entre funcionários e entre chefia. No que tange o relacionamento com o gestor, sabendo que esta, trata-se de uma forte variável para analisar o clima da organização, pressupõem que o mesmo pode sofrer impactos negativos diante desta deficiência de relacionamento, como propõe a média resultante.

Para Luz (2012), as variáveis “reconhecimento” e “valorização dos funcionários”, avaliam o quão a empresa respeita, valoriza e dar oportunidades ao seu funcionário. O que se relaciona perfeitamente com os indicadores propostos neste estudo, no que tange as necessidades de estima. Nesta categoria em análise, percebe-se um ponto forte da empresa, a valorização dos seus funcionários, esta por sua vez pode ser considerada uma das características para um bom clima organizacional.

O envolvimento/comprometimento, também é uma variável apresentada por Luz (2012), com ela é possível mensurar o quanto o funcionário sente-se envolvido e comprometido com a empresa, e também o quanto essa adesão não depende de incentivos financeiros, ou seja, o quanto ela é voluntária. Esta variável se encaixa perfeitamente nas necessidades de autorrealização, bem como, seus indicadores propostos neste estudo, pois envolve questões de orgulho, determinação e prazer com o trabalho, e não apenas remuneração. A partir dos indicadores que mensuraram o grau de autorrealização, é notória

a satisfação dos funcionários com o trabalho, remete a ideia de que a empresa possui um clima harmonioso e propício ao crescimento e ao alcance da realização profissional.

Diante desta discussão acerca da relação direta entre os temas, bem como, mediante os resultados obtidos sobre a motivação dos funcionários da empresa estudada, pressupõe que a mesma possua um clima satisfatório, pois em suma, os funcionários apresentam-se motivados e satisfeitos com o trabalho, diante do contexto explorado na pesquisa. Então, se a empresa em foco possui funcionários motivados e realizados no trabalho, os quais são capazes de constituir para um clima organizacional favorável, é válido afirmar que, tanto o alcance dos objetivos empresariais, quanto a qualidade do ambiente de trabalho, serão facilitados. A seguir apresenta-se as principais considerações do estudo desenvolvido.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou os aspectos que motivam os funcionários de uma ótica da cidade de Campina Grande – PB, bem como, buscou ressaltar para as possíveis interferências destes fatores motivacionais no clima da organização, partindo da importância dos temas motivação e clima organizacional para as empresas que disputam o mercado atual. O que é de fato, um desafio para os gestores a criação e/ou manutenção de um clima propício à bons resultados, à partir do entrosamento com os clientes internos, reconhecendo seus anseios.

O grau de motivação dos funcionários da empresa estudada, foi mensurado e analisado a partir de uma série de variáveis motivacionais previamente estabelecidas, o que possibilitou o estudo.

Observou-se que, no que tange as necessidades básicas do indivíduo, os funcionários encontram-se satisfeitos, onde todos os quesitos obtiveram médias superiores a 1 (um) e próximas a 2 (dois), correspondendo a legenda de “concordo parcialmente” e “concordo”, respectivamente.

Nas necessidades de segurança, a média decresceu, se comparada as necessidades básicas. Nela, os funcionários mostraram-se pouco satisfeitos com os benefícios oferecidos, o que obteve média inferior a 1 (um), correspondendo a legenda “concordo parcialmente”, bem como, apresentaram-se potencialmente indiferentes a questão da descrição de cargos que a empresa possui, obtendo média também inferior a 1 (um).

Nas necessidades sociais, a fragilidade encontra-se no indicador “sensibilidade da chefia”, onde a partir da média bem próxima a 0 (zero), correspondente a legenda “estou em dúvida”, nota-se o receio dos funcionários à se posicionarem a respeito da relação com o chefe.

Nas necessidades de estima, percebe-se que há o reconhecimento por parte da empresa para com seus funcionários, onde todas as médias obtidas foram superiores a 1 (um), demonstrando assim, a satisfação dos funcionários para com o quesito “estima”.

Nas necessidades de autorrealização, as médias obtidas variaram de 2 (dois) ou maior que 2 (dois), exceto o indicador “autonomia”, que atingiu a pior médias de todas as demais analisadas, mostrando que, os funcionários anseiam por maior flexibilidade nos horários de trabalho. Mas, embora os funcionários demonstrem insatisfação com seus horários de trabalho, não impedem a motivação e o alcance da realização profissional.

Diante da compreensão teórica e das médias obtidas na pesquisa, percebe-se que a empresa possui um clima organizacional favorável, sendo a manutenção deste um de seus papéis, como também o exercício de um olhar sensível aos fatores que possivelmente venham a prejudicá-lo, cabendo à empresa corrigir fragilidades sinalizadas na pesquisa pelos funcionários.

O relacionamento entre a chefia e os subordinados da empresa, deve ser revisto, pois de acordo com a pesquisa, demonstrou ser fator desmotivador para o funcionário, podendo vir a impactar o clima organizacional. Outra falha que o gestor da empresa deve atentar é para os benefícios oferecidos aos funcionários, pois diante de suas necessidades, podem estar sendo insatisfatórios. A descrição de cargos também se encontra deficiente ao ver dos funcionários, pois a partir dos dados obtidos, muitos julgaram não saberem exatamente o que a empresa espera deles.

Mediante as falhas apontadas neste estudo, é possível que o clima organizacional venha a ser afetado por elas, se não houver ações corretivas, como: Plano de descrição de cargos, aproximação da chefia com seus subordinados (através de eventos promovidos pela empresa, ou até mesmo no dia-a-dia empresarial), a possibilidade de flexibilização dos horários de trabalho e elaboração de melhores planos de benefícios que visem atender exatamente as necessidades dos funcionários (para isso é necessário que o gestor conheça os seus funcionários e saiba do que eles necessitam e almejam).

Na perspectiva de colaborar para a manutenção de um ambiente empresarial saudável e preparado para as oscilações do mercado, o estudo traz contribuições relevantes

para a empresa em estudo, pois serve de norte aos gestores, no que diz respeito aos fatores motivacionais de seus funcionários, como também, diagnosticou descritivamente, de acordo com os dados obtidos na pesquisa, como anda o clima da empresa.

A pesquisa passou por limitações em sua execução, um delas foi a impossibilidade de aplicar o questionário com a totalidade do quadro de funcionários, devido a questão de disponibilidade. Outro empecilho à pesquisa, foi o fato da empresa não fazer parte do cotidiano da pesquisadora, o que impossibilitou a análise e o posicionamento mais concreto acerca da classificação do clima organizacional, já que, a análise bem feita deste fator não se dá apenas a partir de variáveis questionadas, mas também da observação direta do pesquisador e do seu convívio dentro da organização.

**REFERÊNCIAS**

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e interação organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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, dez. 2007.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Mutatis mutandis: dinâmicas de grupo para o desenvolvimento humano**. V. II. Campinas: Papirus, 2004.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira (EECS-USP). **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção (São Paulo), v. 16, p. 258-273, 2006.

BONAFIN, Tabatha Caroline; BRANDALISE, Loreni Teresinha. **Incentivos Organizacionais Versus Satisfação dos Funcionários**. Artigo - UNIOESTE. Cascavel, 2006.

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão-CESUC-Ano IV, n. 06-10, 2002.

CUNHA M., REGO A., CUNHA R., CARDOSO C. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 3.ed. Lisboa, 2004, editora: RH, p 103 – 119.

DAFT, Richard L. **Administração: revisão técnica Denis Forte**; tradução HarueOharaAvritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010. Título original: New era of management – 2.ed norte americana.

FERREIRA, Camila Lopes; RAMOS, Bruno Schmidt. **O aumento da produtividade através da valorização dos colaboradores: uma estratégia para a conquista de mercado**. *Revista de Engenharia e Tecnologia*, v. 2, n. 2, p. Páginas 71-80, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. – 1.ed- 10 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

KATO, Juliana Tiemi; ALESSI, Haroldo Cesar. **Qualidade profissional: a importância de se investir em pessoas**. *Etic-encontro de iniciação científica*-ISSN 21-76-8498, v. 2, n. 2, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração/Francisco Lacombe**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LIMA, Lucas de; SILVA, Lucas Eduardo Pereira da; HOROSTECKI, Marcelo Fabricio, 2011. **Cultura Organizacional**. *In: Encitec*, 2011, Toledo. Encontro Científico e Tecnológico Fasul, 2011.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional/ Ricardo Luz**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012. 160p.

MARQUES, José Roberto. **O Reconhecimento e a Motivação Profissional**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/lideranca-e-motivacao/o-reconhecimento-e-a-motivacao-profissional/>>. Acesso em: 09 de setembro de 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: revolução digital**. 6.ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MOSER, R.; BERTONI, R. B.; CRUZ, M. R.; Camargo, M.E. **Impactos da cultura e clima organizacional nas organizações**. *In: VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 2012, Rio de Janeiro. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3.ed. ver. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

NORBERTO, Aurilena Pereira. **Cultura Organizacional e gestão estratégica: o caso do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará**. 127 p – (pós graduação em políticas públicas e gestão da educação superior – dissertação universidade federal do Ceará.) 2010.

PERES, Antero Aguiar. **A percepção da cultura organizacional: uma comparação entre trabalhadores de empresas públicas e privadas dos setores de serviço e**

**manufatura.** 52 p. UFRRJ Instituto de Ciências Humanas e Sociais - (pós graduação em gestão e estratégia em negócios – dissertação). 2008.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários.** 7.ed. rev. e Ampl. São Paulo: Editora L. T. r, 1998.

RAGASSON, Mestre Carla Adriane Pires; LAZZAROTTO, Mestre Elizabeth Maria; BOZZA, Mestre Maria Salete da Silva. **Condições de trabalho: a ação social nas organizações.** In: 3 SEMINÁRIO DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, Cascavel.– 18 a 22 de Outubro de 2004. **Anais ...** Cascavel, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11.ed. São Paulo: Pearson, 2005.

RODRIGUES, J. L. K.; CAGLIARI, Cosme Augusto Zózimo. **Clima e cultura organizacionais: sua importância e desenvolvimento nas instituições.** In: XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica XV INIC, 2011, São José dos Campos. XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica XV INIC, 2011.

SILVA, R. S. Simara Regina da Silva. **O clima organizacional como fator interveniente da criatividade:** caso natura cosméticos S.A. Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis . Em 02 de dezembro de 2008. Trabalho de conclusão de Graduação.

SILVA, Vilma Simões da; FONSECA, Gilson Araújo. **A qualidade do clima organizacional como fator contributivo para a motivação e a satisfação no trabalho: um estudo de Caso dos profissionais técnicos administrativos da fundação Visconde de Cairu.** Cairu em Revista – Artigo Publicado em Visconde de Cairu, 2011.

SOUSA JUNIOR, Gregório Bispo de. **A Importância da valorização do funcionário: estudo de caso em instituição de ensino.** 83 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal do Piauí. (UFPI), Picos-PI, 2012.

TAGLIOCOLO, Claudinéia; DE ARAÚJO, Geraldino Carneiro; BARBOSA-FIRB, Faculdades Integradas Rui. **Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise.** Faculdades Integradas Rui Barbosa–FIRB, Seget, p. 1-15, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANA, Eliete Augusta de Souza. **Sentido do trabalho: discurso dos trabalhadores de uma organização do terceiro setor em Belo Horizonte**. 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração Faculdade Novos Horizontes (FNH), Belo Horizonte, 2008.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Revista de divulgação técnico-científica do ICPG, v. 1, n. 4, 2004

## Apêndice A – Quadro das categorias

Necessidades de Maslow	Indicadores – Balletero-Alvarez(2004)	Palavras-chave	Variáveis - Ricardo Luz (2012)
Necessidades Básicas	<p>1. Deveriam ser dadas gratificações em dinheiro aos empregados que executassem muito bem o seu trabalho.</p> <p>4. A chefia deveria dar muita importância às condições físicas de trabalho de seus empregados.</p> <p>16. Prêmios e incentivos individuais melhorariam o desempenho dos empregados.</p> <p>20. É importante para os empregados disporem de bom equipamento para trabalhar.</p>	<p>Salário.</p> <p>Condições físicas.</p> <p>Prêmios e incentivos financeiros.</p> <p>Equipamentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário.</li> <li>• Condições físicas de trabalho.</li> </ul>
Necessidades de Segurança	<p>2. Seria útil a elaboração de melhores descrições de cargos, de forma que os empregados pudessem saber exatamente o que se espera deles.</p> <p>3. Os empregados precisam ser lembrados de que seus empregos dependem da capacidade da empresa de competir eficazmente no mercado.</p> <p>9. Os planos de aposentadoria e benefícios oferecidos pela companhia são fatores importantes para reter os empregados na organização.</p> <p>19. É importante para os empregados sentirem-se seguros em seus empregos.</p>	<p>Descrição de cargos.</p> <p>Empresa consolidada no mercado.</p> <p>Benefícios.</p> <p>Segurança.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O trabalho realizado pelos funcionários.</li> <li>• Estabilidade no emprego.</li> <li>• Segurança no trabalho.</li> <li>• Benefícios.</li> </ul>

<p>Necessidades Sociais</p>	<p>1. O chefe deveria empenhar-se a fundo para criar um clima de trabalho amistoso entre seus funcionários.</p> <p>7. A chefia indiferente pode, com frequência, melindrar os sentimentos dos empregados.</p> <p>12. A direção da empresa deveria mostrar maior interesse pelos empregados, patrocinando eventos sociais fora do horário do expediente.</p> <p>15. É muito importante a qualidade do relacionamento entre grupos informais de trabalho.</p>	<p>Clima amistoso.</p> <p>Sensibilidade da chefia.</p> <p>Eventos sociais.</p> <p>Grupos informais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão/ Liderança/ Estilo gerencial/Gestão.</li> <li>• Relacionamento interpessoal.</li> <li>• Trabalho em equipe</li> </ul>
<p>Necessidades de Estima</p>	<p>2. O reconhecimento individual para aqueles cujo desempenho está acima da média significa muito para os empregados.</p> <p>8. Os empregados desejam sentir que suas reais capacidades e habilidades estão sendo utilizadas no trabalho que realizam.</p> <p>14. Os empregados gostariam de se julgar os melhores no trabalho que realizam.</p> <p>17. É importante para os empregados fazerem-se notar pela alta direção da empresa.</p>	<p>Reconhecimento individual.</p> <p>Valorização das competências individuais.</p> <p>Prazer em ser considerado o melhor no que faz.</p> <p>Notoriedade pela alta direção.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento.</li> <li>• Valorização dos funcionários.</li> </ul>
<p>Necessidades de Autorrealização</p>	<p>10. Pode-se tornar quase todo tipo de trabalho mais estimulante e desafiante.</p> <p>11. Muitos empregados desejam dar o máximo de si em tudo que fazem.</p> <p>13. Poder orgulhar-se de seu próprio trabalho já é uma grande recompensa.</p> <p>18. Os empregados normalmente gostam de programar seu próprio trabalho e de tomar decisões relacionadas com ele, com um mínimo de supervisão.</p>	<p>Trabalho estimulante.</p> <p>Determinação.</p> <p>Orgulho.</p> <p>Autonomia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento/ Comprometimento.</li> </ul>

## Apêndice B

### QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO

Para cada uma das afirmativas abaixo, assinale com um “X” a alternativa que melhor corresponde a sua opinião. Por exemplo, se você *concordar inteiramente* faça um “X” no número +3. Opine sobre todas as afirmações.

+3	Concordo inteiramente
+2	Concordo
+1	Concordo parcialmente
0	Estou em dúvida
-1	Discordo parcialmente
-2	Discordo
-3	Discordo inteiramente

AFIRMATIVAS	OPÇÕES						
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1. Quando alcanço ou supero as metas, recebo, além do salário, gratificações em dinheiro.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Para saber exatamente o que se espera de mim, são elaboradas descrições de cargos eficientes.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Sou constantemente lembrado de que meu emprego depende do sucesso da empresa.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. O meu chefe imediato acredita que as condições físicas de trabalho dos empregados são de grande importância.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. O clima de trabalho é harmonioso entre os funcionários, devido ao empenho do chefe.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Quando apresento um ótimo desempenho, sou devidamente elogiado.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. O meu chefe imediato já cometeu atos que me magoaram.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Os meus conhecimentos e minhas habilidades são plenamente utilizadas no trabalho que executo.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Os planos de aposentadoria e benefícios oferecidos pela empresa contribuem para a minha permanência neste emprego.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. O meu trabalho é estimulante e desafiador.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Na maioria das vezes, dou o máximo de mim em tudo que faço.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Acredito que a direção da empresa oferece a devida importância para eventos sociais entre os funcionários.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Sinto orgulho do trabalho que faço.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Tendo por base o meu cargo, acredito que sou um dos melhores funcionários naquilo que faço.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

---

15. As relações de amizade construídas no trabalho são importantes para mim.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Os prêmios e incentivos financeiros nesta empresa me incentivam a ter um melhor desempenho.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Já recebi elogios da alta direção da empresa pelo trabalho bem executado ou pelas metas atendidas.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Possuo autonomia para programar o meu horário de trabalho.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Sinto-me seguro neste emprego	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. A empresa me fornece bons equipamentos para trabalhar.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

## Apêndice C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### Pesquisa sobre Motivação

Nome do Pesquisador: Anna Karolina Marinho de Menêzes.

Nome da Orientadora: Helltonn Winicius Patrício Maciel.

1. **Natureza da pesquisa:** *A sra (sr.) está sendo convidada (o) a participar desta pesquisa que tem como finalidade analisar os aspectos motivacionais que podem influenciar no clima organizacional.*
2. **Participantes da pesquisa:** *O número de participantes poderá ser alterado, tendo em vista que, o questionário será aplicado conforme a disponibilidade da empresa e de seus colaboradores.*
3. **Envolvimento na pesquisa:** *Ao participar deste estudo a sra (sr) permitirá que a pesquisadora Anna Karolina Marinho de Menêzes tome consciência de sua opinião sobre os assuntos abordados. A sra (sr.) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a sra (sr.). Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone da pesquisadora e do orientador.*
4. **Confidencialidade:** *Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o (a) pesquisador (a) e o (a) orientador (a) terão conhecimento dos dados.*
5. **Benefícios:** *Ao participar desta pesquisa a sra (sr.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre a proposta de estudo supracitada, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para o aprimoramento da gestão empresarial, em que o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.*
6. **Pagamento:** *A sra (sr.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.*

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem:

### **Consentimento Livre e Esclarecido**

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa.

---

Nome do Participante da Pesquisa

---

Assinatura do Participante da Pesquisa

---

Assinatura do Pesquisador

---

Assinatura do Orientador

### **TELEFONES**

**Pesquisador: Anna Karolina Marinho de Menêzes (fone .....**)

**Orientador: Helltonn Winícius Patrício (fone .....**)

## Anexo A - INVENTÁRIO DE MOTIVAÇÃO – BALLESTERO-ALVAREZ (2004)

**Instruções:** Para cada uma das alternativas abaixo, assinale com um círculo a alternativa que melhor corresponder a sua opinião. Por exemplo, se você *concordar inteiramente*, faça um círculo ao redor do número +3. Opine sobre todas as afirmações.

### SIGNIFICADOS DAS PONTUAÇÕES

+3 = Concordo inteiramente

+2 = Concordo

+1 = Concordo parcialmente

0 = Estou em dúvida

- 1 = Discordo parcialmente

- 2 = Discordo

- 3 = Discordo inteiramente

AFIRMATIVAS	PONTUAÇÃO						
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1. Deveriam ser dadas gratificações em dinheiro aos empregados que executassem muito bem o seu trabalho.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Seria útil a elaboração de melhores descrições de cargos, de forma que os empregados pudessem saber exatamente o que se espera deles.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Os empregados precisam ser lembrados de que seus empregos dependem da capacidade da empresa de competir eficazmente no mercado.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. A chefia deveria dar muita importância às condições físicas de trabalho de seus empregados.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. O chefe deveria empenhar-se a fundo para criar um clima de trabalho amistoso entre seus funcionários.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. O reconhecimento individual para aqueles cujo desempenho está acima da média significa muito para os empregados.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. A chefia indiferente pode, com frequência, melindrar os sentimentos dos empregados.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

8. Os empregados desejam sentir que suas reais capacidades e habilidades estão sendo utilizadas no trabalho que realizam.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Os planos de aposentadoria e benefícios oferecidos pela companhia são fatores importantes para reter os empregados na organização.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. Pode-se tornar quase todo tipo de trabalho mais estimulante e desafiante.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Muitos empregados desejam dar o máximo de si em tudo que fazem.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. A direção da empresa deveria mostrar maior interesse pelos empregados, patrocinando eventos sociais fora do horário do expediente.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Poder orgulhar-se de seu próprio trabalho já é uma grande recompensa.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Os empregados gostariam de se julgar os melhores no trabalho que realizam.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. É muito importante a qualidade do relacionamento entre grupos informais de trabalho.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Prêmios e incentivos individuais melhorariam o desempenho dos empregados.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. É importante para os empregados fazerem-se notar pela alta direção da empresa.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Os empregados normalmente gostam de programar seu próprio trabalho e de tomar decisões relacionadas com ele, com um mínimo de supervisão.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. É importante para os empregados sentirem-se seguros em seus empregos.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. É importante para os empregados disporem de bom equipamento para trabalhar.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3