

**FACULDADE DE PATOS DE MINAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

SIMONE CORRÊA MATEUS

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA
GESTÃO DE PESSOAS**

**PATOS DE MINAS
2010**

SIMONE CORRÊA MATEUS

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA
GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada à Faculdade Patos de Minas como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação Administração.

Orientador: Prof. Osnir Martins Rodrigues

**PATOS DE MINAS
2010**

MATEUS, Simone Corrêa.

A importância do clima organizacional na gestão de pessoas. Orientador Prof. Esp Osnir Martins Rodrigues Patos de Minas/MG: [s.n], 2010. 44p.: il.

Monografia de Graduação - Faculdade Patos de Minas.

Curso de Bacharel em Administração

1 Motivação. 2 . Teorias da Motivação. 3 Processo de motivação nas organizações. Simone Corrêa Mateus. A importância do clima organizacional na gestão de pessoas.

SIMONE CORRÊA MATEUS

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA
GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia aprovada em _____ de novembro de 2010, pela comissão examinadora constituída pelos professores:

Orientador: _____
Prof. Osnir Martins Rodrigues
Faculdade Patos de Minas

Examinador: _____
Prof.
Faculdade Patos de Minas

Examinador: _____
Prof.
Faculdade Patos de Minas

Dedico este trabalho a duas pessoas especiais em minha vida: Durvalina e Luiza: À você Durvalina que está comigo em cada passo da vida, certo ou errado, sempre me apoiando, motivando e ensinando a ser uma pessoa melhor. A você, exemplo de garra, coragem e esperança, a quem tenho a honra de chamar de mãe. E a minha querida filha Luiza, pela oportunidade de experimentar a mais pura forma de amor e por ser muito mais do que eu sempre sonhei e pedi a Deus. E por você Luiza me ensinar o que é o amor e o real sentido da vida. Você é o meu bem mais precioso. AMO VOCÊS!

Agradeço a Deus pelo dom da vida, renovado a cada provação que se apresenta e nos sonhos que se concretizam, como este agora que se torna realidade. E por Deus ter me concedido um presente maravilhoso! Que é a minha filha Luiza. À minha família, pelo amor e apoio de sempre. Meus pais, meus irmãos e irmãs e minha filha querida Luiza que é o meu porto seguro. Aos amigos queridos, são poucos e bons amigos, mas acima de tudo estão sempre do meu lado. A todos os professores, quanta sabedoria, quanta bagagem, obrigado pelo conhecimento transmitido e por estarem sempre dispostos a nos ensinarem. E principalmente ao meu orientador: Osnir, obrigada pela sua prontidão, por me aceitar, por ser mais que o meu professor e orientador, por ser meu amigo. Pelo o seu carinho, dedicação, respeito e acima de tudo por acreditar em minha capacidade. Enfim a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que eu chegasse aqui. Meu carinho e muito obrigada! Grande beijo.

*"É possível mudar nossas vidas e a
atitude daqueles que nos cercam
simplesmente mudando a nós mesmos "
(Rudolf Dreikurs)*

RESUMO

O presente estudo voltou-se para atender seu objetivo geral que consistiu em apresentar considerações relacionadas à motivação que pode estimular as ações dos seres humanos e proporcionar contentamento, entusiasmo nas atividades desenvolvidas no trabalho. No que concerne à metodologia disposta para a composição do estudo, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica. Traçou-se apreciações referentes ao comportamento, o clima e à cultura organizacional. Posteriormente, explanou-se sobre as teorias que abarcam a motivação. Bem como, descreveu-se sobre o processo de motivação e desmotivação que envolve a organização. Assim sendo, teve-se a oportunidade de compreender que o indivíduo motivado é capaz de realizar diversas tarefas e alcançar vários objetivos propostos. Logo, as organizações comprometidas com o bem-estar de seus integrantes, bem como com seu êxito, preocupam-se em incentivar e estimular de diversas formas seu corpo empresarial. No que diz respeito aos resultados obtidos, foi possível compreender que para que a motivação seja realmente eficiente em todo o processo da empresa é necessário ater-se aos interesses dos seus membros, isto é, aquelas atividades que mais lhe proporcionam prazer e que dispõem de mais capacidade para realizar, pois tais tarefas aliadas à motivação tornam-se desafios para o trabalhador. Discerniu-se ainda que a ligação de tais atividades aos seus interesses particulares, pode aguçar a real motivação, promovendo uma ação eficaz e conseqüentemente, uma significativa disposição mental, o que fará com que produtividade aumente e deixando a pessoa mais contente com o trabalho executado.

Palavras-chave: Motivação. Teorias da motivação. Processo de motivação nas organizações.

ABSTRACT

This study was focused to meet his goal was to present general considerations related to the motivation that can stimulate the actions of human beings and provide joy, enthusiasm in the activities at work. Regarding the methodology prepared for the composition of the study, we used a literature search. He drew up assessments relating to behavior, climate and organizational culture. Later, explained to the theories that embrace motivation. As well, she described herself on the process of motivation and demotivation that involves the organization. Thus, had the opportunity to understand what motivated the individual is able to perform various tasks and achieve multiple objectives. Thus, organizations committed to the welfare of its members and their success, are concerned to encourage and stimulate various forms of corporate body. As regards the results obtained, it was possible to understand that motivation is really efficient in the process of the company is required to refer to the interests of its members, ie those activities that give you more pleasure and who have more capacity to carry out tasks such as allied to motivation become challenges for the worker. Discerned also that the connection of such activities to their particular interests, can sharpen the real motivation, promoting effective action and therefore a significant mindset, which will cause increasing productivity and making the person more pleased with the work performed

Keywords: Motivation. Theories of motivation. Process of motivation in organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Cultura organizacional segundo Schein.....	20
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPITULO I - CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: ALGUNS CONCEITOS	14
1.1 Comportamento organizacional	14
1.2 Cultura organizacional	15
1.3 Diferença entre cultura organizacional e organizações	16
1.4 Cultura e clima organizacional: alguns conceitos	17
1.5 Clima organizacional	21
1.6 Tipos de clima organizacional	22
1.7 Cultura versus clima organizacional	22
CAPÍTULO II – AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	24
2.1 Motivação	23
2.2 Teorias da motivação	25
2.2.1 A teorias das necessidades de Abraham Maslow	26
2.2.2 A teoria das necessidades de Douglas McGregor	27
2.2.3 A teoria das necessidades de Hersberg	28
2.2.4 A teoria das necessidades de Skinner	29
2.2.5 A teoria das necessidades de Vromn e Rotler	30
CAPÍTULO III – O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	31
3.1 Da motivação para inovação	35
3.2 Desmotivação e patologias motivacionais	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	43

INTRODUÇÃO

O significado de motivação pode ser entendido como o conjunto de fatores que constituem a conduta de uma pessoa. Estudos e discussões acerca do tema têm sido desenvolvidos em diversos segmentos como o clínico, ao se estudarem determinadas doenças, na educação, direcionada para o processo de aprendizagem, na religião quando se busca entender o que motiva alguém a ter fé em certas crenças. E, especialmente, nas organizações, procurando alcançar maior produtividade dos profissionais que compõem uma organização.

Conforme Vergas (*apud* Fiorelli):

a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores. Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para os objetivos da organização tem sido preocupação constante dos administradores. (VERGAS, *apud* FIORELLI, 2004, p. 118)

Nesse viés, o termo motivação, segundo Bergamini (1997) é proveniente do latim *motus*, “movimento”, derivado do verbo *movere* (Pronuncia-se /movére/), “mover”. Assim sendo, a motivação está relacionada com motivo, aquilo que estimula a pessoa de dentro para fora, desta maneira, são os motivos que levam a pessoa a atuar.

Na ótica da administração, Robbins (2005) assegura que estar motivado é ter entusiasmo para realizar as atividades indispensáveis para alcançar os objetivos propostos pela organização, sendo que este entusiasmo, por conseguinte, induzirá ao contentamento do próprio indivíduo, seja pelo recebimento de uma gratificação ou meramente por ter contribuído com a empresa.

Maximiano ainda nos ensina que :

motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades: direção (o objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento), intensidade (magnitude da motivação) e permanência (duração da motivação). (MAXIMIANO, 2005, p.256).

Cabe ressaltar que é impossível mencionar motivação sem interligá-la ao comportamento, sendo este a forma de se portar, as ações e reações perante as

peças e as situações. Diversas motivações provocam no indivíduo diferentes comportamentos. O comportamento depende do momento em que a pessoa está passando, ou seja, tudo o que esta está vivendo influenciará em seu modo de falar, agir, reagir e até pensar, logo a conduta das pessoas é movida por seus anseios ou os resultados de suas ações.

De acordo com Vergara (2000) quando a organização não distingue o esforço, as atitudes e o empenho do colaborador, pode causar um sentimento de vazio, conseqüentemente, uma frustração. Tal sentimento não deve ser sentido de maneira alguma. Diante disso, a autora assevera a relevância do acompanhamento do gestor com seu subordinado com o propósito de conduzi-lo a uma outra direção, a longe da frustração.

A autora supracitada acrescenta que, a motivação é, portanto, responsável pela dinamização e canalização dos comportamentos humanos com o intento de alcançar certa meta, e que neste cenário os estímulos servem de impulsionadores da ação humana. Assim, a motivação terá um papel determinante na forma e intensidade que será empregue por um indivíduo para a realização de uma determinada tarefa.

Assim sendo, o presente trabalho procurou, em primeiro momento, delinear por meio de uma pesquisa bibliográfica as considerações complacentes da literatura, sobre as peculiaridades da relação da motivação dos trabalhadores com seus trabalhos.

Deste modo, esperou-se responder as seguintes indagações: Qual é o nível de motivação dos funcionários das organizações? Será possível motiva-los de maneira a satisfaze-los, aumentando assim, a produtividade?

Partiu-se da hipótese de que, podem existir aspectos no clima organizacional que, podem levar os colaboradores a sentirem-se desmotivados.

O objetivo geral consistiu em ressaltar a importância do clima organizacional na gestão de pessoas em qualquer organização.

Como objetivos específicos procurou-se entender e determinar os fatores motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores e discorrer sobre a importância dos fatores motivacionais para um melhor desempenho destes.

Compreendendo que a motivação dos funcionários está intrinsecamente arrolada à sua produtividade e que os integrantes da empresa desmotivados não

produzem na mesma proporção que integrantes motivados, reduzindo sua eficiência e sua lucratividade é que primeiramente se pensou na justificação de tal estudo.

No que concerne à metodologia, para alcançar os objetivos nomeados, o presente trabalho valeu-se de uma pesquisa bibliográfica que buscou coletar dados já publicados, em forma de livros, periódicos e dissertações da internet, relativos à motivação e suas características, além de descritiva que, segundo Collis e Hussey (2005, p. 24) “descreve o comportamento dos fenômenos, é usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão, justificada pelos objetivos traçados no trabalho”.

A presente pesquisa se estrutura da seguinte forma: Capítulo I : Cultura e Clima Organizacional, Capítulo II : As Teorias da Motivação e Capítulo III: O Processo de Motivação nas Organizações.

1 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: ALGUNS CONCEITOS

1.1 Comportamento Organizacional

A primeira vez que se falou sobre o comportamento organizacional, seus princípios e práticas foi no século XVII, no surgimento da Revolução Industrial. Com o aparecimento de diversas invenções como a máquina a vapor, o descaroçador de algodão e outros, o trabalho que antes era manual precisou ser aperfeiçoado. Assim, criaram-se diversas linhas de montagem, o que exigiu uma quantidade maior de funcionários e causou um impacto significativo nos administradores de empresas, pois não havia preparo para tanta demanda. Devido a isso, os gerentes foram obrigados a desenvolver multitarefas, ou seja, o trabalhado singularizado que antes era somente direcionado para manter o maquinário e coordenar as atividades na empresa deveria ser ampliado para todos os segmentos. Isso provocou uma sobrecarga nos empreendedores, obrigando-os a rever conceitos sobre diversos aspectos, mas principalmente, no seu comportamento, dos funcionários e todos que direta ou indiretamente compunham a empresa. (QUADROS *et al* 1997)

Nesse sentido, Sampaio (2007) afirma que as empresas têm um papel relevante para os indivíduos, pois modelam o comportamento destes ao exercer influência em suas necessidades e motivações.

A definição de comportamento organizacional incide no sentido de um

estudo sistemático do comportamento humano focando ações e atitudes dos indivíduos, grupos no ambiente das organizações. No intuito de alcançar produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade e promover a cidadania organizacional. (SAMPAIO, 2007, p. 1).

Desse modo, Sampaio (2007) explica que os objetivos do comportamento organizacional referem-se à explicação, previsão e controle do comportamento humano. A explicação diz respeito à identificação das razões que estimulam certos fenômenos. A previsão refere-se a acontecimentos futuros constituindo resultados alcançados por meio de uma ação específica. Quanto ao controle este se apresenta controverso, já que existe certa dificuldade em monitorar

o comportamento humano, que por sua vez é um componente essencial nas organizações.

1.2 Cultura Organizacional

Antes de conceituar cultura organizacional, faz-se necessário definir cultura. Segundo o dicionário Aurélio (2004, p.351) “cultura é o conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre os indivíduos de uma sociedade”. Sendo assim, é um conjunto de costumes, linguagens e preceitos, dentro de um contexto complicado e diversificado de tudo que compõe a vida dos grupos sociais e das organizações.

Atrelado a isso, o termo cultura e organização juntos têm menção recente, data da década de 60 e 70 com a publicação de diversos livros sobre o assunto. Mas o real interesse pela cultura organizacional iniciou-se no término dos anos 80 quando diversos teóricos e entendedores da relevância dos fatores culturais nas práticas de gestão perceberam que as empresas de sucesso tinham como fator diferencial a cultura.

Chiavenato (1999) afirma que a cultura organizacional pode sofrer mudanças no decorrer do tempo, mesmo que a organização resista a elas. Para Vergasta (2001) a cultura organizacional não é algo concluído, porém está em constante transformação, conforme sua história, seus atores e com a ocorrência.

De acordo com o mesmo autor, as organizações, em grande parte das vezes, estão introduzidas em um mesmo cenário sócio-econômico-cultural, contudo, apresentam características singulares. Tal fator deve-se a inúmeras variáveis, como o modelo de gestão que recebem, o tipo de liderança vigente, o comprometimento de seus colaboradores, a sub-cultura local com suas concernentes crenças e tabus, por fim uma diversidade de fatores que irão compor uma cultura organizacional distinta em cada organização.

Desse modo, para avaliar e interferir em uma organização é preciso conglomerar todos os componentes organizacionais e ter uma atenção especial aos chamados “sintomas culturais” tais como: o perfil dos líderes e clientes internos, os

ritos e símbolos presentes nas relações, os tipos de comunicação adotados, a filosofia que guia a política de gestão, o clima organizacional, a conexão entre a missão da organização e as atitudes comportamentais de seus componentes, enfim inúmeros fatores significativos para a visualização da cultura organizacional (CHIAVENATO, 1996).

Chiavenato (1996, p. 82) completa ainda que:

a cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa. A cultura organizacional pode ser dividida em um nível visível e outro invisível. No nível visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos empregados. No nível invisível como um iceberg estão os valores compartilhados e crenças que permanecem durante um longo período de tempo. Este nível é mais difícil de mudar.

Diante disso, cabe salientar que a importância de se considerar tais padrões implícitos e explícitos de comportamento, apontados no fragmento acima, para a elaboração de um plano de motivação, no qual é preciso compreender e harmonizar a realidade que cercar a cultura da organização para que realmente se atinja os objetivos delineados.

Assim, Chiavenato (1999) observa que a cultura organizacional diz respeito ao sistema de definições compartilhado por todos os integrantes e que difere uma organização das outras. Compõe o estilo institucionalizado de refletir e atuar que predomina em uma organização. O centro da cultura de um empreendimento é revelado pelo modo como ela resolve seus negócios, o jeito como ela aborda seus clientes e funcionários, o nível de liberdade ou independência existente em suas unidades ou escritórios e a fidelidade de seus funcionários para com a empresa. A cultura organizacional reproduz as compreensões dos gerenciadores e funcionários da organização e traduz o pensamento que prevalece na organização.

Esse fragmento permite a visualização de uma organização constituída com os mais diversos tipos de comportamento, cada um com sua visão de mundo, alguns abertos aos novos conceitos, outros nem tanto.

1.3 Diferença entre cultura organizacional e organizações

Para Morgan (1996 *apud* PIRES e MACEDO) a organização é uma estrutura de ajustamento introduzida em um ambiente cultural e social que decidirá como a organização será gerida. A composição organizacional, ou seja, as normas, os desejos e os encargos, desempenham uma função dinâmica, agem como pontos elementares de alusão para o jeito como as pessoas pensam e dão significado aos contextos nos quais trabalham.

As organizações são organismos inventados para alcançarem determinados fins. A organização depende das pessoas para atingir seus objetivos. É através dessa interação entre as pessoas que se determina as intenções das organizações. É por causa disso que as ideias sobre tarefas e finalidades transformam-se em conceitos organizacionais primordiais.

E a cultura organizacional, como já mencionado anteriormente, nada mais é do que o alicerce da organização que está legitimada nas crenças e valores de seus membros, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças que, dessa forma, reportam as regras de comportamento geralmente aceitas por todos.

1 4 Cultura e clima organizacional: alguns conceitos

Para Pires e Macedo (2006), a cultura organizacional deve ser mencionada em duas vertentes: Schein que destaca a cultura organizacional como consequência do cotidiano de uma dada organização e Hofstede, que analisa a cultura organizacional como a decorrência de uma dinâmica cultural maior da sociedade na qual esta organização está incluída.

Schein (1985, *apud* PIRES e MACEDO) ressalta que é necessário aceitar um tipo de cultura que honre o significado organizacional e que seja utilizado em outros segmentos. Para o autor, cultura é um modelo de hipóteses básicas evidenciadas; idealizadas, encontradas ou produzidas por um determinado grupo; que instrui o método de trabalhar os percalços externos de adequação e internos de

relação, ensinando, assim diferentes maneiras de pensar, agir, perceber, sentir em relação àqueles problemas.

Ainda segundo Schein (1985, *apud* PIRES & MACEDO), a cultura pode ser avaliada em três graus: o primeiro os artefatos, os rituais, os símbolos, as estruturas e os processos organizacionais concretos reproduzem os fatores mais relevantes de serem examinados; o segundo são os valores divididos, e o terceiro o nível das proposições básicas subentendidas, em que as crenças, as percepções e os sentimentos inconscientes e arraigados denotariam os elementos a serem avaliados.

Motta e Vasconcelos (2002, p. 302) afirmam que:

a cultura de uma organização é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e os valores que permeiam essa organização, além dos objetos visíveis e físicos da mesma, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração, etc.

Sob essa visão, é possível perceber que a procedência dos elementos que constituem a cultura de uma organização está na busca pela sobrevivência da mesma, ou seja, uma organização para continuar a viver, deve ter dois grandes problemas para resolver: habituar-se ao meio ambiente e conservar a sua coerência interna. Para a empresa, os integrantes devem primar pela acomodação do meio ambiente de negócios ampliando novas estratégias empresariais, conquistando novos mercados, tendo contato com clientes e fornecedores e etc. (MOTTA e VASCONCELOS, 2002)

Um determinado grupo é reflexo daquilo que aprendeu de sua cultura no decorrer de sua trajetória, os preceitos são fundamentados nos valores e crenças dos instituidores daquele grupo. A confirmação de tais valores acontece tanto externa quanto internamente. Os valores adotados ganham harmonia, de um lado porque dispõem de sentido, composição e prognóstico aos integrantes do grupo.

Com a consistência interna, o grupo organizacional deseja manter o seu próprio equilíbrio interno como sistema, pois dentro deste existem os subsistemas organizacionais que devem conseguir efetuar com eficácia as funções que o distinguem, mas deve agregar-se com os outros subsistemas organizacionais, uma vez que eles dependem reciprocamente e funcionam em conjunto. Portanto, uma empresa deve dispor de diversos departamentos como: marketing, finanças,

recursos humanos, etc., executando, assim, os papéis que lhe são oferecidos, contudo, os dirigentes devem sempre preocupar em unificá-los gerando uma cultura, valores e padrões em comum, com o intuito de que os componentes da organização consigam trabalhar em conjunto e comunicar-se, associando estratégias e os objetivos gerais da organização, desenvolvendo uma visão global do sistema.

Segundo Motta e Vasconcelos (2002, p.302) a cultura organizacional busca:

solucionar os seus problemas de adaptação externa ao meio ambiente e de equilíbrio e coerência internos, o grupo organizacional (conjunto de indivíduos que compõem a organização) descobre, a partir de suas experiências positivas, estratégias e padrões de comportamento que dão certo e funcionam e, por meio de seus fracassos e experiências negativas, outros comportamentos e soluções que não funcionam e não trazem os resultados desejados.

Desse modo, percebe-se que através da adaptação interna e externa, a organização elege e mantém as formas de comportamento, os valores e as regras que foram entendidas como responsáveis pelo sucesso e desenvolvimento da mesma.

Motta e Vasconcelos (2002) afirmam que a liderança e a cultura de uma empresa devem ser fortes e estáveis, pois mesmo que aconteçam problemas como aumento de taxas de substituição nos escalões inferiores da empresa ou entre os integrantes, a cultura conseguirá sobreviver.

Em conformidade com Pires e Macedo (2006), Motta e Vasconcelos (2002, p.304) apresentam um modelo de cultura organizacional:

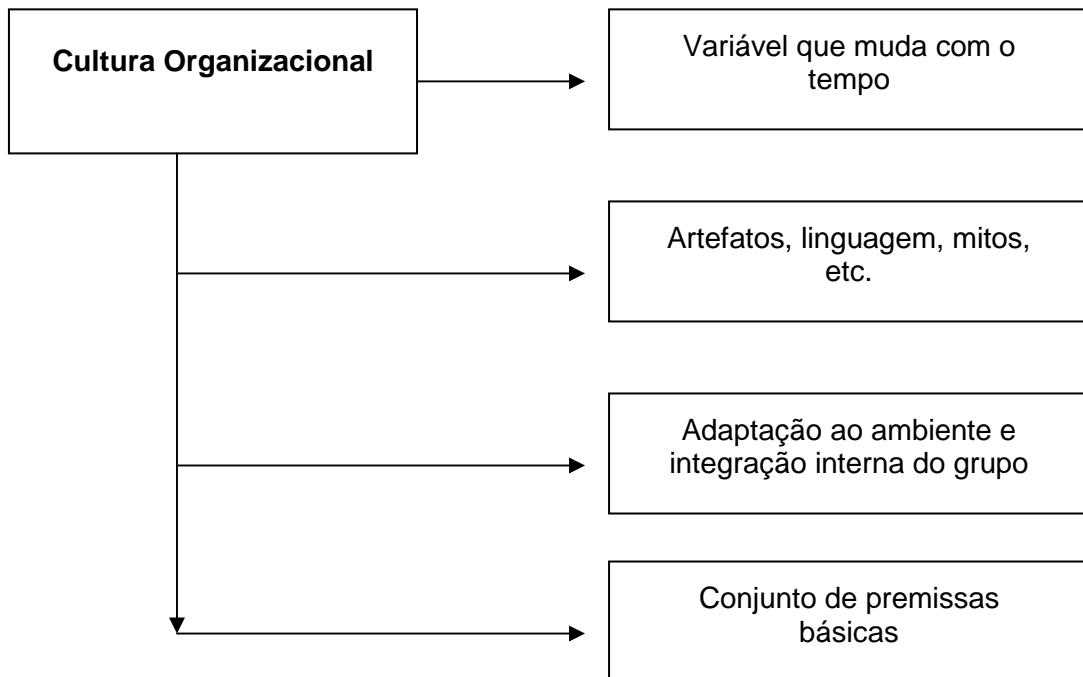


Figura 1: A Cultura Organizacional segundo Schein
Fonte: Motta e Vasconcelo (2002)

Nesse sentido, a cultura organizacional deve levar em consideração variáveis que modificam no decorrer do tempo aliada a elementos que encontram-se inseridos em um determinado grupo

Já Hofstede concorda que é impossível entender a cultura de uma organização desconhecendo o cenário em que ela se encontra. Para ele, “todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere” (HOFSTEDDE, 1994 *apud* PIRES e MACEDO 2006, p.10).

A fim de constatar itens importantes e decisivos na formação de traços culturais em organizações de diversos países, o autor mencionado desenvolveu um estudo onde levantou dados sobre as diferentes culturas considerando: a distância do poder (grande ou pequena), a intenção de ser coletivista ou individualista (nos âmbitos: família, escola, lugar de trabalho, políticas e ideias), a orientação a médio ou longo prazos.

No que concerne às organizações, o estudo apontou seis aspectos: “a primeira analisava a orientação para processo ou para resultados; a segunda, a

orientação para o trabalhador ou para o trabalho; a terceira, se ela era uma empresa profissional ou paternalista; a quarta, se era sistema aberto ou fechado; a quinta, se utilizava controles rígidos ou relaxados e a sexta voltava-se para normas ou pragmatismo”. (HOFSTEDE, 1994, p.11 *apud* PIRES & MACEDO).

Observando as organizações brasileiras, o autor apontou como traços três itens: coletivista, grande distância do poder e o impedimento da incerteza. As organizações têm uma propensão a um forte intercambio social e uma participação intensa dos dirigentes superiores.

Percebe-se que tais itens apontados no estudo de Hofstede caracterizam entre os resultados de outras pesquisas em organizações brasileiras, a exigência da consideração dos aspectos culturais da sociedade em que a organização encontra-se para entender a cultura organizacional.

Esse cenário lembra o aspecto motivacional tão fácil de ser elucidado e ao mesmo tempo sutil de ser promovido. Porém, passar-se-á para o parágrafo subsequente que, desvendará as reflexões de teóricos a respeito do clima motivacional.

1.5 Clima organizacional

Chiavenato (2002) defende que o clima organizacional está diretamente ligado ao grau de motivação dos colaboradores da empresa. De tal modo, se o grau de motivação entre os funcionários é elevado, o clima organizacional aumenta, e se transforma em um relacionamento de satisfação, interesse e colaboração.

Contudo, se os funcionários estiverem desmotivados a tendência do clima organizacional é abaixar, reproduzindo-se em estados de depressão, desânimo, tumulto, agressividade etc.

Ainda segundo Chiavenato (2002, p. 95) a definição de clima organizacional abrange um quadro amplo e flexível da influência ambiental para com a motivação. “O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e b) influencia o seu comportamento”. Este diz respeito ao ambiente interior existente entre os membros da organização e ao nível de motivação deles.

Dessa forma, o clima organizacional é propício no que se refere ao contentamento das necessidades particulares dos membros e elevação da moral. E não é propício quando oferece frustração destas. De fato, o clima organizacional influencia no estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Logo, entende-se que o clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e ainda na satisfação das pessoas inseridas na organização. O clima organizacional, que é o reflexo das motivações, comportamentos e relações constituídas entre os agentes organizacionais além de ser um elemento de influência nestas mesmas variáveis.

1.6 Tipos de clima organizacional

Souza (1978) aponta que, há inúmeros tipos e subtipos de clima organizacionais, deste modo, a classificação de somente alguns deles se deve a um fator meramente didático e sistêmico como: clima desumano: onde é dada excessiva relevância à tecnologia; clima tenso, onde há forte pressão ao cumprimento de normas severas, burocráticas em que os resultados podem levar as penalidades e/ou demissões; clima de tranquilidade e confiança, onde existe plena anuência dos afetos, sem descuidar-se dos princípios e do trabalho.

1.7 Cultura versus clima organizacional

Luz (1995) certifica que o clima reproduz a cultura das organizações, bem como os seus aspectos positivos e negativos. Portanto, o clima organizacional é o espelho da cultura da organização, ou os efeitos dessa cultura na organização como um todo. Dessa forma, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos cooperadores na organização, na sua atuação, motivação e satisfação no trabalho.

Nesse viés, Soares (2002) afirma que o clima organizacional expõe o ambiente interno que altera firmemente a motivação das pessoas, revela suas reações adjacentes, suas satisfações e suas insatisfações pessoais.

Assim sendo, discute-se que, como as transformações na cultura organizacional são mais profundas, estas levam mais tempo para incidir, mas o clima é mais fácil de se perceber sendo ainda mais efêmero, podendo ser gerido tanto a curto quanto em médio prazo.

2 AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

2.1 Motivação

O fator humano é predominante em todos os níveis da organização e sem eles os outros recursos não produzem o efeito necessário. Assim, é preciso promover e conservar as pessoas dentro das organizações, garantindo-lhes condições para que possam contentar as aspirações internas de crescimento psicológico e desenvolvimento profissional.

Segundo Matos (1996), um dos desafios mais importantes das organizações, é o de conseguir o máximo de aproveitamento de seu capital intelectual e de sua aptidão. Contudo, para preservá-los interessados a disseminar ao máximo seus conhecimentos com outros colegas, de maneira a manter a organização em um alto nível de competência e atuação, a função de gestão de pessoas é essencial.

É notável que a essência da empresa seja as pessoas, desta forma é de suma importância mantê-las motivadas no trabalho para que as empresas possam disputar no mercado. Matos (1996) completa ainda que a impressão de conforto no trabalho deriva da dimensão psicológica, pela segurança emocional que incide em sentir-se estimado, pelo reconhecimento da capacidade profissional e da performance. Resulta também na dimensão social, pelo sentir-se integrado, atuando em equipe, engajadas nos mesmos objetivos.

De acordo com Chiavenato, a motivação funciona assim:

a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como “desejo” e “receio”; o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, rejeita as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a motivação aberta à determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias. (CHIAVENATO, 2000, p. 80)

A partir do fragmento acima é possível perceber que o homem é um ser único, mas que possui diversos comportamentos que divergem de outro indivíduo de acordo com a necessidade. Pensando nisso é importante compreender o real motivo pelo qual o indivíduo encontra-se desanimado e procurar por meio de informações

dispensadas motivar, pois a pessoa disposta, animada é capaz de ir além dos obstáculos de sua vida.

Spector (2002) afirma que a motivação normalmente é apresentada como sendo um estado interior que leva a pessoa a admitir alguns tipos de conduta. Sendo assim, a motivação é concernente à vontade de adquirir ou obter algum intento, isto é, a motivação é proveniente dos anseios, necessidades e aspirações.

Percebe-se que a motivação é a ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer empreitada ou para algumas condutas inesperadas, é o combustível do ser humano, o que o estimula a crescer, a galgar passos nunca antes se quer imaginados.

Acomete-se que, o estudo da motivação é uma procura por esclarecimentos para alguns dos mais complicados segredos da essência humana, suas próprias ações. Diante disso, o autor explica que, a motivação no homem compreende um procedimento onde a origem e processamento se faz dentro da própria vida psíquica. Compõe um elemento fundamentalmente psicológico. Entende-se, assim, que o estudo da motivação é bem complicado que para compreendê-lo é preciso enxergar o ser humano de forma holística. (SPECTOR, 2002).

2.2 As teorias da motivação

A motivação tem ganhado a atenção de entusiastas no decorrer dos tempos, que procuraram entender os comportamentos e as atitudes dos empregados nas organizações, para que seja possível presumir e dominar as suas atuações. Deste modo, apresentaram um número significativo de ideias, originando as diversas teorias e aspectos de enfrentar a motivação no trabalho.

A essência da maioria das teorias acerca da motivação está no intercâmbio entre a situação, as necessidades e as forças propulsoras dos indivíduos (ROSENFELD, 1999 *apud* FREITAS, 2006).

Contudo, para Freitas (2006) o grupo das teorias das necessidades dos indivíduos, como explicação do processo de motivação dos indivíduos, enfatiza as

necessidades internas das pessoas e os comportamentos provindos do empenho das mesmas afim de diminuir ou satisfazer essas necessidades.

Assim, as mais importantes teorias das necessidades são: a Teoria das Necessidades de Abraham Maslow, a Teoria das Necessidades de Douglas McGregor, a Teoria das Necessidades de Hersberg, a Teoria das Necessidades de Skinner e a teoria das necessidades de Vromn e Rotler.

2.2.1 A teoria das necessidades de Abraham Maslow

Segundo Freitas (2006) a Teoria das Necessidades de Abraham Maslow aparece em 1954, com uma representação das necessidades humanas em forma de pirâmide, assegurando que os indivíduos estabelecem prioridades nas suas necessidades conforme a hierarquia interna própria. Para a autora, Maslow, (1943 *apud* Freitas, 2006) afirma que as pessoas são motivadas pela vontade de atingir ou manter as várias condições nas quais se encontra a satisfação fundamental e por diversos desejos mais intelectuais.

A teoria de Maslow, (1943 *apud* Freitas, 2006) é avalia em três grandes conjeturas: princípio da dominância, princípio da hierarquia e o princípio de emergência. No primeiro item o autor relata o comportamento do ser humano sendo influenciado por necessidades não satisfeitas. No princípio de hierarquia as necessidades podem ser aglomeradas conforme a hierarquia existente e, por fim, o princípio da emergência que diz respeito ao nível de necessidades que aparece como fonte de motivação e resultará no condicionamento do comportamento do indivíduo, somente quando as necessidades do nível ou níveis hierárquicos inferiores estiverem satisfeitos.

No que se refere as grande conjetura mencionadas acima perceber-se que as necessidades dos indivíduos estão hierarquizadas, desde a base da pirâmide até ao topo e que a relevância destas evolui nesse mesmo sentido.

Essa pirâmide está dividida em cinco níveis, cada um deles com um conjunto de necessidades peculiares: No primeiro nível: (base) estão as necessidades fisiológicas, que envolvem o alimento, repouso, abrigo e sexo. Segundo nível: estão às necessidades de segurança, que se dizem respeito à

segurança e proteção contra o perigo, a doença, a incerteza, o desemprego e o roubo. Terceiro nível: estão às necessidades sociais que reúnem, relacionamento, a aceitação, a amizade, a compreensão e a consideração para com os outros. Quarto nível: estão às necessidades de estima, que falam sobre o orgulho, amor-próprio, progresso, confiança, reconhecimento, apreciação e admiração pelos outros. Quinto e último nível: estão as necessidades de auto-realização, que dizem respeito à realização plena de cada indivíduo, ao seu desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento dos seus talentos. (FREITAS, 2006)

Freitas (2006) defende que, a motivação dos indivíduos é incitada através do nível que ainda não está satisfeito. Ou seja, os indivíduos são motivados a saciar as necessidades que estão insaciadas. A partir do momento que o nível das necessidades é satisfeito, o outro nível de necessidades torna-se mais importante, fazendo com que os indivíduos empenhem-se para satisfazê-las, sendo que esta evolução, ou seja, a subida de um nível para o outro, é feita desde a base até ao topo da pirâmide das necessidades.

Nenhuma necessidade fica totalmente satisfeita, mas uma necessidade pode deixar de ter uma ação opressiva, quando existir um nível significativo de satisfação. “A consequência principal da satisfação de qualquer necessidade é que essa necessidade fica submergida e uma nova necessidade de nível elevado emerge” (MASLOW, 1987, *apud* FREITAS, 2006).

Salienta-se que apesar da Teoria das Necessidades de Maslow ser baseada numa lógica intuitiva, a realidade é que o conhecimento desta teoria foi restrito e estudos recentes mostram que o seu poder de previsão pode ser difuso, tendo sido também repreendida por ser estática, descritiva e demasiadamente dedicada ao lado ideológico. Não obstante, permanece a teoria de motivação mais conhecida em todo o mundo, devido à sua abordagem, que recorre ao senso-comum e por ser de fácil aplicação. (FREITAS, 2006).

2.2.2 A Teoria das Necessidades de Douglas McGregor

Para Marras (2000), a teoria X e Y de Douglas McGregor estabelecem relação às principais considerações de motivação, com as relações humanas no trabalho.

De acordo com a teoria X, as quatro hipóteses dos gerentes são: empregados não gostam de trabalho e todas as vezes que forem possíveis, tentarão esquivar-se do mesmo. Dado que os trabalhadores não gostam de trabalhar, eles necessitam ser obrigados, dominados ou advertidos com penalidades para alcançarem as finalidades. Empregados desviarão dos encargos e procurarão orientação formal sempre que possível. Grande parte dos trabalhadores sobrepõe à segurança a outros fatores agregados ao trabalho e expõe pouca ambição.

Ao contrário dessas hipóteses Mc Gregor (*apud* Marras, 2000) estabeleceu mais quatro suposições sobre a natureza dos seres humanos, que denominou de teoria Y: empregados devem associar trabalho ao descanso ou lazer, uma vez comprometidas com os propósitos da empresa, as pessoas exercitarão auto-orientação e autocontrole. Qualquer pessoa pode ser capaz de admitir ou até mesmo buscar responsabilidade. A capacidade de decidir está estritamente dissipada por toda a população e não é, basicamente, de exclusividade daqueles que ocupam posições gerenciais.

Segundo Marras (2000) a questão X ou Y diz respeito ao “ser” do próprio indivíduo como ao “ser” do dirigente que o examina e o avalia. Ou seja, o trabalhador pode não ser X, todavia pode ser aceitado como tal pelo gerente. Ou vice-versa.

O autor acresce que, a Teoria de McGregor, tem por intento instrumentalizar ainda mais a forma de observar as pessoas na sociedade industrial, não somente como membros de grupos, porém, especialmente, como pessoas.

2.2.3 A Teoria das Necessidades de Hersberg

Para Marras (2000) a Teoria de Hersberg foi a mais relevante no que concerne a motivação no trabalho. Nesta ressalta-se que o fator motivacional mais significativo encontra-se no cerne do próprio trabalho.

No que diz respeito à denominada teoria dos dois fatores, Marra (2000) assevera que, Hersberg aponta para a ideia de que no campo motivacional há dois tipos de fatores: os que causam o contentamento e os que causam o descontentamento.

Menciona-se que os fatores iniciais, em consonância com Hersberg, provocam satisfação ou motivação, porém a sua falta não denota causa de insatisfação ou desmotivação: verifica-se nenhuma satisfação presente. Trata-se então dos fatores motivadores que são: a realização, o reconhecimento pela realização, o trabalho em si, a responsabilidade, o desenvolvimento pessoal e possibilidade de crescimento.

Marras (2000) salienta o segundo grupo onde encontram-se os “fatores higiênicos”, que são aqueles que não motivam como: a supervisão, as políticas empresariais e as condições ambientais. Ou seja, sua presença não necessariamente oferece contentamento no trabalho, ao passo que sua ausência gera insatisfação.

2.2.4 A Teoria das Necessidades de Skinner

Marras (2000) expõe ainda a Teoria das necessidades de Skinner que após exaustivas pesquisas nesse segmento expressou o significado do reforço no comportamento, ou seja, o trabalhador que experencia o sucesso logo depois de aceitar uma atitude tende a reproduzir aquela atitude, com o intuito de um novo êxito. Em suma, um comportamento que teve uma recompensa tende a ser reproduzido.

O autor esclarece que, tal ideia é de extrema importância no campo do trabalho como auxílio de gerenciamento, uma vez que as pessoas possuem necessidades, e com isso, buscam supri-las. Se alcançarem resultado e tornarem a sentir as mesmas necessidades, tenderão a reproduzir comportamentos semelhantes aos antecedentes.

Por fim, Marras (2000) assevera que tal reflexão conduz ao pensamento que um gerente pode, graças ao modelo Skinneriano, por um lado abastecer os reforços positivos necessários para incitar atitudes ou comportamentos que ele deseja, e, por outro lado, opostamente, refrear comportamentos indesejados, deixando de recompensar o que não lhe interessa.

2.2.5 A Teoria das Necessidades de Vromn e Rotler

Marras (2000) apresenta dois psicólogos americanos, Vromn e Rotler que desenvolveram uma teoria comportamental, divulgando suas teorias e pesquisas empíricas baseadas nos campos do modelo de expectância e na Teoria do aprendizado social.

O autor acima explica que a linha central de trabalho de Vromn e Rotler fundamenta-se na reflexão de que “o comportamento humano é sempre orientado para resultados: as pessoas fazem coisas esperando sempre outras em troca” (MARRAS, 2000, P. 37).

Conforme o modelo dos autores, Marras (2000) esclarece que existem duas variáveis que definem a ação (leia-se motivação) das pessoas: o valor da recompensa e o que se espera como recompensa.

Delimita-se a resposta que a pessoa se coloca, diante a questão do que fazer é absolutamente oportuno não apenas ao que exatamente ele deve receber em troca ao concluir a missão, contudo, aos coeficientes de perspectiva que ele tem em relação ao que deve receber. (MARRAS, 2000).

3 O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Davel e Vergara (2001) o moderno mundo do trabalho exhibe que os trabalhadores passaram a ter mais responsabilidade, conseqüentemente, o poder se pulverizou. Deste modo, segundo os autores muitas das capacidades inerentes aos gerentes passam a ser encargo de todos. Atualmente, o êxito no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios à criatividade e inovação. A variável competitiva penderá à imaginação, a habilidade de disseminar informações e resolver problemas de forma inventiva e inovadora.

O processo de motivação nos indivíduos acontece de forma inerente, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, distinguindo que estas forças atingem inteiramente o modo de enfrentar o trabalho e suas próprias vidas. Os autores asseguram que, muitos estudos buscam ainda descobrir as causas e os resultados da (des)motivação no trabalho tentando descobrir como e quando ocorrem problemas, e como podem ser resolvidos de maneira eficiente.

De acordo com Lemos (1999), compreender o modo como os indivíduos são motivados é muito complicado e em algumas ocasiões pode até acarretar influências do possuidor do poder. O problema em se entender o processo motivacional está no fato de que não existe apenas uma motivação capaz de decidir como os trabalhadores se comportarão no que diz respeito ao desenvolvimento de suas tarefas e, por conseguinte, não existe tática exclusiva que faça com que todos em todas as partes tenham um “moral elevado”, ou seja, deve-se tentar levar em consideração as disparidades humanas, quer pareça, ou não, oportuno para a atmosfera organizacional.

A autora assevera que, um dos pontos em que a motivação é considerada de suma importância refere-se ao sucesso empresarial, compreendendo-o como uma forma ativa de conseguir a efetivação de um projeto ou uma gestão. Na visão da administração bem como dos trabalhadores, o sucesso é um tipo de motivação que não surge sozinho, está relacionado à tecnologia usada na organização como

da performance e da qualidade desempenhada pelas pessoas que trabalham ali com o mesmo objetivo.

Sob a ótica da administração estratégica, explica-se que, o sentido do trabalho e da motivação necessita estar em harmonia com o sistema e valores constituídos pela cultura da organização. Entende-se que a cultura organizacional está intensamente conectada ao conjunto de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema empresarial. (LEMOS, 1999).

Nesse viés Schein evidenciou que:

A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou à medida que resolveu os seus problemas de adaptação externa e interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN 1997, *apud* MARRAS, 2000, p. 290)

O autor compreende que é interessante entender os sinais provenientes dos grupos de trabalho nas organizações, podendo ser dos administradores (diretores e gerentes), ou dos trabalhadores, estes podem evidenciar a cultura da organização, onde compõe sua identificação, sua importância e o meio onde trabalha.

De acordo com Davel e Vergara (2001) as dificuldades advindas da deficiência ou da má comunicação e da monopolização de poder geram um clima de competição entre setores e desconcerto total.

Nesse sentido, os autores fazem alusão ao modelo japonês de administração, que analisa que o projeto motivacional proporciona confiança ao trabalhador, ou seja, limpidez para dar garantia ao processo, bem como harmonia com as necessidades, com os valores a serem participados e importância, como um dos elementos essenciais para que se constitua um discurso e prática motivacional.

Para os autores acima, o modelo do Japão é elucidado nesse sentido, visto que não se pode conseguir mais produtividade e qualidade no trabalho se não existir um ambiente de respeito mútuo e confiança plena. A evolução do processo motivacional na organização é o componente fundamental de uma gestão estratégica e de resultados.

Assim, o processo motivacional deve estar em consonância com os valores internos e externos da organização. Entende-se que solucionar problemas de (des)motivação no ambiente de trabalho justapõe-se à conformidade às

mudanças ambientais e organizacionais. A fim de resolver tais questões, sugeriu-se uma administração dos recursos humanos de forma estratégica.

Davel e Vergara, (2001), discorrem a respeito afirmando que a abordagem estratégica de recursos humanos iniciou nos anos 1980 e influenciou as forças do ambiente e da competição nacional e internacional. Logo após tal acontecimento, as funções tradicionais do antigo setor de pessoal modificaram-se em uma função estratégica na organização, ou seja, as políticas de pessoal necessitam comunicar com o planejamento estratégico da organização; assim sendo, a incumbência pelos recursos humanos (trabalhadores) não é mais somente função do gerente de RH, mas, sim, dos gerentes de cada setor; o esforço e o exercício de iniciativa dos supervisores, chefes, coordenadores, gerentes desempenham papel de facilitadores.

Tais alterações no quadro da administração de recursos humanos, do clássico ao estratégico, transformam a organização no sentido de estar mais associada ao novo discurso competitivo mundial e atentam para as demandas do mercado, da moral empresarial, das modificações ambientais e até de seu significado como organização socialmente comprometida. (DAVEL E VERGARA, 2001).

Entretanto, a gestão de pessoas (administração do RH) guia o discurso de facilitadora de processos e de humanizadora da organização, assim sendo no exercício alega o contrário, e continua os problemas e tensões entre administração e trabalhadores. Essas tensões levam à necessidade de se revisar a natureza do trabalho, o que esta representa e a maneira mais satisfatória de administrá-la nas organizações. Existem algumas modificações na natureza do trabalho que influem na gestão das pessoas e que podem ser efetuadas em organizações responsáveis, podendo ser a interação entre trabalho e tecnologia (inovação), as mudanças nas definições de cargos, a interação de novas categorias de trabalhadores, a crescente relevância da educação sucessiva, o controle do trabalho pelos consumidores, a alteração nas funções de direção e supervisão e a passagem de uma abordagem individual para coletiva, de trabalho em equipe (DAVEL E VERGARA, 2001).

A consequência de tais mudanças no trabalho desenvolvido pode ser percebida na conduta do trabalhador, no seu desempenho, fazendo-o integrante do processo, e não somente um empregado que efetua suas tarefas com a intenção de desempenhar a finalidade final da empresa, o lucro.

Dejours (1992) assegura que:

Outra vivência, não menos presente do que a da indignidade, o sentimento de inutilidade, remete, primeiramente, à falta de qualificação e de finalidade do trabalho. O operário da linha de produção, como o escriturário de um serviço de contabilidade, muitas vezes não conhece a própria significação de seu trabalho em relação ao conjunto da atividade da empresa. Mas, mais do que isso, sua tarefa não tem significação humana (DEJOURS, 1992, p. 25)

Face ao exposto compreende-se que um membro de uma determinada equipe deve entender um pouco da função de cada um da empresa, pois além de colaborar em todos os cargos dispostos na mesma pode também entender o real significado de seu papel naquele meio.

Fica claro que a administração da empresa e, concomitantemente, a administração de recursos humanos necessita reconstruir sua forma de ação, objetivando o desenvolvimento de sua apreensão no que diz respeito às individualidades e as experiências vivenciadas em grupo.

Davel e Vergara (2001) expõem que não é suficiente compreender somente o mundo dos negócios sem entender a natureza humana, mas sim considerar o ser humano na sua integração, como ser singular, de palavra, desejos e emoções, como um ser que é elemento e sujeito; sendo também preciso estar atento a sua realidade ética e cultural, da mesma forma como o que constitui sua subjetividade.

Esses aspectos aprovados, a organização pode estabelecer um ambiente adequado à motivação e a criatividade. Entende-se que organizações com cultura e valores que harmonizam com sua prática são situadas no desenvolvimento das competências de seus colaboradores; portanto, expõe aos trabalhadores que são importantes para a empresa. As empresas que são direcionadas para as pessoas, facilmente, não deixam de repartir informações. Considera-se que seja necessário aproveitar o capital intelectual dos trabalhadores, que estes têm de compreender minuciosamente, os resultados apresentados pela empresa e o que ela está tentando fazer, assim sendo, existe um significativo compartilhamento de informações em toda organização (DAVEL E VERGARA, 2001).

3.1 Da motivação para inovação

Na visão de Passos (1999) o diferencial das empresas inovadoras para as demais é a importância que dão no potencial e o conhecimento de seus colaboradores, modificando-os em competitividade empresarial e não em custos. A empresa inovadora percebe que o trabalhador é fundamental para a organização e, além disso, tem com ele um compromisso de longo prazo, motivando a um clima de harmonia e fidelidade à organização.

Contudo, o autor comenta que é necessário observar que as empresas precisam de outras para inovar. As fontes de conhecimentos e de inovações estão localizadas dentro e fora das organizações. Tal influência se materializa o meio da ajuda de agentes sociais e econômicos que dispõem de uma multiplicidade de informação e conhecimento. A fim de consolidar a geração e a difusão, é preciso acionar na organização o potencial inovativo de todos os departamentos da empresa.

Uma postura importante das empresas se organizarem para suscitar inovações é por intermédio de ideias inventivas de seus trabalhadores, informações e conhecimento, apreciando o seu conhecimento implícito. Porém, para que tais talentos inovativos, possam contribuir no processo de inovação sucessivo, é necessário que os colaboradores que constituem a organização sintam-se motivados, integrantes dos processos na empresa, e que estejam agregados a um programa de capacitação e aprendizado sequencial.

Desta forma, Passos (1999) elucida que, isto indica a consideração das diversas maneiras de conhecimento que existem dentro da organização, decorrendo de um discurso singular, ou seja, maior intercâmbio entre as pessoas envolvidas, confiança, identificação com a organização e ambiente motivacional que estimule a inovação.

Para o autor mencionado acima é importante valorizar cada colaborador pelo seu potencial e pela forma de contribuir para um ambiente inovativo. Entretanto, as inovações necessitam estar continuamente presentes em todos os campos das organizações. Habitualmente, todos os trabalhadores têm talentos para ampliar a inovação ao produzir e, estes têm a possibilidade de cooperar por meio de seu conhecimento implícito, podendo sugerir ideias e procedimentos, assim há interação

no ambiente de trabalho, tornando-se sujeito de ação e não meramente o executor de tarefas. Porém, para que isso aconteça nas organizações, é necessário que haja alterações no comportamento de toda a empresa. (PASSOS, 1999).

É necessário proporcionar um ambiente motivacional para a inovação, logo, esse ambiente demanda uma nova filosofia de trabalho, que leve o trabalhador, através de seu conhecimento e trabalho a sentir-se motivado para inovar. Diferenciar o trabalho manual do intelectual e desfazer da visão fordista¹, esse aspecto é essencial para a concepção de um ambiente motivacional à inovação. Assim, colabora para conseguir atingir os níveis almejados de competitividade nas empresas e aos poucos fazer com que as inovações sejam processos constantes.

Entende-se que, é dentro desse cenário de transformação que o sistema toyota de produção (Toyotismo) modifica o modelo fordista. Tal modelo confirma que, por meio da busca de aperfeiçoamento sucessivo no ambiente de trabalho, na autonomia do pensamento, no trabalho polivalente, apesar disso, sobretudo, num conhecimento vasto dos processos produtivos, surge uma motivação persistente para realizar tarefas de forma crescentemente aperfeiçoada. Deste modo, têm-se trabalhadores com mais motivação e um ambiente favorável ao desenvolvimento da inovação (PASSOS, 1999).

outro elemento de motivação utilizado por empresas preocupadas em criar um ambiente propício à inovação e à criatividade, expressando seus valores, é o cuidadoso alinhamento dos sistemas de recompensa. Organizações centradas nas pessoas não destacam o dinheiro como fator primário de motivação, preferem salientar as recompensas intrínsecas do prazer, do crescimento, do trabalho em equipe, do desafio e da realização. Para tanto, proporcionam aos trabalhadores oportunidades constantes para que se sintam bem com relação às suas conquistas, contando com o reconhecimento de pessoas com quem se importam, como seus colegas e chefes (PASSOS, 1999, p. 84).

É importante lembrar que o equilíbrio e a integração geral dos elementos assinalados neste fragmento, consolidam os reais valores da organização, ou seja, o ponto decisivo acontece, na maioria das vezes, no gerenciamento destes elementos

¹ O **fordismo**, é um modelo de produção em massa, onde cada trabalhador executa uma determinada função, sem ter conhecimentos de outras funções. O fordismo deixa o trabalhador alienado, pois ele apenas sabe executar aquela função. Caso um trabalhador se atrapalhe, ele prejudica todas as outras funções executadas por outros trabalhadores, também alienados. Disponível em "<http://pt.wikipedia.org/wiki/Fordismo>". Acesso em: 07 set. 2010.

das empresas, o que necessitaria existir então, o alinhamento, ao qual diz respeito o autor, e a integração entre todas essas ferramentas, caso se espere que os valores sejam colocados em prática de forma eficiente.

Nessa mesma direção, Davel e Vergara (2001) comentam que o processo de motivação e constituição de um ambiente inovativo, deve estar em sintonia com valores organizacionais, e a inovação incide em “elaborar novas combinações”, ou seja, entre os diversos recursos da empresa e sua relação com o mercado ou com a sociedade.

Diante disso, os autores mencionados acima finalizam ao afirmar que, a administração das empresas precisaria procurar subsídios que tendem a transformar o ambiente de trabalho num ambiente mais produtivo, agradável e favorável à inovação, além de considerar as peculiaridades das atividades buscando valorizar o trabalho a ser desenvolvido, portanto proporcionar condições necessárias (físicas e psicológicas) para a consolidação deste, de maneira a oferecer estímulos à criatividade e não a fuga de responsabilidades, dessa forma, as organizações serão capazes de competir positivamente para a motivação e satisfação dos seus trabalhadores. (DAVEL E VERGARA, 2001)

3.2 Desmotivação e patologias motivacionais

Segundo Wagner (2000) quando um esforço é direcionado à busca da satisfação de uma necessidade é atravancado, a pessoa passa por uma condição de insatisfação física ou fisiológica que, ao ser experienciado por um determinado período, pode decorrer em um estado de frustração ou desmotivação, desenvolvendo em um comportamento apático e patológico.

Bergamini (1997) assevera que é possível analisar e expor no cotidiano das empresas problemáticas as síndromes patológicas que se seguem: a organização paranóide: A administração dessas empresas tem um comportamento de suspeita incessante, desconfiando e hesitando das pessoas e dos acontecimentos que se passam dentro e fora da empresa. Nesse ambiente, o clima da organização é frígido, induzindo as pessoas a perderem a espontaneidade, passando a ter comportamentos mais defensivos, e pode, em grande parte, obstar a

capacidade criadora. A organização compulsiva: Nesse modelo de organização as operações internas, a produção, os custos e a programação das atividades individuais, são mais rígidos. As alterações são apresentadas como ameaçadoras e vistas como difíceis de acontecer. Dentro do ambiente de trabalho as pessoas passam a ter um comportamento compulsivo onde o dever e a rigidez devem ser acatados, com o objetivo de perder os próprios desejos e interesses pessoais, surgem as atitudes de apatia e submissão. A organização teatral: Diz respeito à organização aventureira e que não se incomoda com perigos ou ameaças que possa estar sofrendo, o risco e ousadia representam os seus pontos de ação. Esse ambiente deriva em hiperatividade, impulsividade e incredulidade em presença das ameaças. Em tal organização, as pessoas sentem-se colocadas em segundo plano, acarretando rancor que não é manifestado. Normalmente, essas sentem-se em um ambiente forjado, que só condecora a personalidade da figura que ocupa o topo da organização. A organização depressiva: Incide em uma organização com ambiente mais tranquilo, e que evidencia dificuldade para solucionar problemas e tomada de decisões. As práticas de trabalho são pré-determinadas, e a rotina precisa ser cumprida a qualquer custo, e os procedimentos formalizados precisam ser duramente acatados. Nesta, os empregados adotam formas passivas de ação. Há no ambiente uma sensação de ineficácia diante os acontecimentos, falta de interesse e motivação. A organização esquizóide: Aqui, os executivos têm por objetivo consentir os seus próprios interesses, não havendo esforços compartilhados. Não se trabalha em equipe. As informações são vistas mais como sinal de poder do que a integração e a adaptação necessárias ao ambiente de trabalho. Esta organização, as pessoas são distantes. Devido ao fato de serem afastadas emocionalmente, faz com que as necessidades de cada um ficam banidas, desencadeando sentimentos de agressividade.

A desmotivação, indicada por um comportamento patológico aparece após longos períodos de frustrações e não recebimento das próprias necessidades. Deste modo, as organizações necessitam ficar alertas as condições de qualidade de vida no trabalho, evitando desse jeito, o surgimento de comportamentos patológicos que abalem a produtividade e a potência das mesmas, dentro de um mercado globalizado significativamente competitivo, no qual os recursos humanos são analisados como grandes diferenciais competitivos. (BERGAMINI, 1997).

Assim, Lévy-Leboyer (1994) diz a respeito da questão da qualidade de vida, melhor dizendo, as condições de trabalho, tais como: o salário, o ambiente de trabalho (iluminação, espaço, relacionamento intergrupar, etc.). Segundo a autora, a segurança e outros detalhes, são relevantes para certificar um grau de satisfação das pessoas. Quando essas condições permitem determinada qualidade de vida, e são abandonadas, expõem como principal efeito, a insatisfação em relação ao trabalho, o que pode resultar em outros tipos de situações tais como: o absenteísmo, a elevação do índice de rotatividade, as greves etc., contudo, ao proporcionar uma melhora na qualidade de vida no trabalho, o trabalhador sente-se satisfeito, e a produtividade normaliza. Mas, não existe um verdadeiro aumento da produtividade, quando melhorado o nível de qualidade de vida, a produtividade mantém em seu nível normal. Porém, só será possível a elevação da produtividade por causa da motivação.

Lévy-Leboyer (1994) pensa acerca da motivação, se essa se faz presente no processo de trabalho. Ela esclarece que, em nossa cultura, o trabalho é agregado ao desprazer, uma atividade “obscura”, necessária para o sustento próprio ou da família, podendo então avaliar com facilidade o motivo de grande número de trabalhadores não terem o costume de integrar trabalho com realização pessoal, tentando a buscar fora do trabalho, um modo de realizar-se completamente, como por exemplo os esportes, *hobbies*, etc.

Essa afirmação é avigorada pelos estudos de Lévy-Leboyer (1994) que diz respeito à questão do valor do trabalho, do ponto de vista motivacional, dentro do cenário econômico contemporâneo. Para a autora,

O trabalho está atualmente sendo discutido enquanto valor fundamental, enquanto obrigação e enquanto fonte de satisfação pessoal. Ter uma atividade remunerada, regular e definida não corresponde mais a um desejo unânime. Alguns escolhem um estilo de vida caracterizado pela recusa a condições de trabalho impostas pela indústria e pelas organizações burocráticas. Outros remetem para segundo plano as aspirações profissionais quando devem assumir opções decisivas: eles escolhem antes um lugar para viver e aí procuram a seguir um meio de trabalhar. (LÉVY-LEBOYER, 1994, p.19).

Diante disso, compreende-se então que as pessoas colocam o trabalho em segundo plano, e tendem a dar preferência a outras atividades que lhes sejam mais prazerosas.

Sinceramente, a autora explica que, a desmotivação habitualmente é vivenciada a partir de uma redução da produtividade, e pode acontecer não apenas no setor profissional, mas também, no período escolar. “As crises das motivações se faz, então, sentir desde a escola e teme-se que aqueles que neste estágio já manifestam no seu comportamento desligamento em relação ao trabalho escolar, abordem a vida ativa com motivações igualmente fracas” (LEVY-LEBOYER, 1994, p.27-28).

A autora aprofunda dizendo que a desmotivação pode ainda estar subordinada a uma crise de valores, por meio da qual inclui a desconsagração do trabalho ao fato das transformações no ambiente cultural e nas bases éticas do comportamento. Tal desconsagração do trabalho não existe, por causa do próprio trabalho nunca ter admitido, no decorrer da evolução histórica, um caráter sagrado, na verdade o oposto, sempre foi visto como uma obrigação. No entanto, estão sendo trocados os valores ligados ao trabalho e sua organização, já, afetando as fontes de motivação para o mesmo.

Lévy-Leboyer (1994) aponta três conceitos que podem ser analisados como mecanismos de análise motivacional: a expectância, a instrumentalidade e a valência. Tais conceitos, adicionados à objetividade, são elementos peculiares da dinâmica motivacional, visto que cada pessoa percebe o seu modo o que é capaz de fazer, a forma como o trabalho é concretizado, o que ele traz e o esforço pessoal para arranjar os resultados ambicionados.

Elucida-se que, a expectância, que é a consciência profissional do indivíduo, consente a formação do autoconceito, da identidade profissional, por meio de experiências profissionais vividas, tonificam a motivação, fazendo levar o esforço individual em relação ao melhoramento do seu trabalho. (LEVY-LEBOYER, 1994).

De acordo com Lévy-Leboyer (1994), no caso da instrumentalidade, somente existirá motivação se os trabalhadores entenderem a união entre, os seus esforços e aquilo que eles recebem de volta. As pessoas almejam que o esforço direcionado ao trabalho seja um instrumento por intermédio do qual possam conseguir resultados úteis e satisfatórios.

A autora elucida que a valência expressa o valor individual do esforço feito ligados ao valor das recompensas decorridas do trabalho. Contudo, a valência torna-se fraca quando, as pessoas ficam em um emprego que lhes certifique apenas a garantia de um salário. Devido a insegurança da falta de emprego, as pessoas têm

dúvidas em deixar de forma espontânea os seus trabalhos. É o que Lévy-Leboyer (1994) denomina “resistência passiva”, por meio da qual o valor do trabalho é enfraquecido e o porquê dele proporcionar cada vez menos satisfação. “O bom senso nos leva atualmente a manter o emprego que se tem, traga satisfação ou não, com medo de se encontrar ainda mais mal contemplado ou pior, sem trabalho” (LÉVY-LEBOYER, 1994, p.101).

Lévy-Leboyer (1994) pondera que, por intermédio de tais conceitos de expectância, de instrumentalidade, de valência e de finalidade tem-se a chance de constatar as razões da desmotivação e, fundamentado nisso, buscar recursos para revertê-la, por meio da conexão que há entre o trabalho em troca do que ele tem que trazer como recompensa.

Enfim, Lévy-Leboyer (1994) assevera que para salvar o processo de motivação, é preciso levar em consideração os interesses dos trabalhadores, ou seja, quais atividades eles têm competência para realizar em conformidade com aquilo que suas tarefas podem proporcionar-lhes no sentido de auto-realização, para que cada tarefa seja entendida pelo trabalhador como um desafio. Assim, certamente a pessoa sentirá estímulo, ao ver as tarefas de forma mais conectadas aos seus desejos pessoais, na maioria das vezes não observadas em virtude das percepções a que foi submetido a respeito do conceito de trabalho. Deste modo entendido, para a autora, o significado de desafio conferido à tarefa terá grande possibilidade de provocar, no trabalhador, o processo verdadeiro de motivação, o qual gera uma ação eficiente e uma grande disposição mental, mas, muito compensador quando obtido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo feito foi possível compreender que a motivação dos funcionários está intrinsecamente relacionada à sua produtividade e, que os funcionários desmotivados não produzem na mesma proporção que funcionários motivados, reduzindo, assim, sua eficiência e sua lucratividade.

Reflete-se, portanto, que empresas inteligentes incentivam seus funcionários para alcançar grandes resultados sempre, e propõem buscar, incessantemente, formas de efetuar o mesmo trabalho economizando tempo e recursos para a organização.

Deste modo, é necessário que as empresas acreditem que motivação é sinônimo de evolução, e que cada membro de uma equipe deve ser visto como parte integrante para o seu sucesso.

Após esta pesquisa realizada com muito esforço e dedicação, conclui-se que a motivação dos colaboradores está intrinsecamente relacionada com a satisfação das necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização deste, pois o funcionário deve estar motivado de forma integral para ser capaz de produzir de forma satisfatória.

Acredita-se, então, que o estudo em questão possa colaborar para as prováveis sugestões de intervenções dos funcionários de diversas empresas, e, portanto aprimorar a eficácia organizacional.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993. In: **Motivação e desmotivação sob o enfoque organizacional**. TAVARES, Fernanda Pereira. Convibra Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 04. Faculdade Santa Helena, Pernambuco, Brasil.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Revisão Técnica: Marília Leyacov, 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** - Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

_____ **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____ **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações** In: Revista da FAE, Curitiba, v.5, n.3, p75-86, set./dez.2002.

FREITAS, Carmen Marisela Fernandes de. (2006) **Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da Ram**. Dissertação para obtenção grau de mestre em gestão estratégica e desenvolvimento do turismo.

LEMONS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento**. In: **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações** In: Revista da FAE, Curitiba, v.5, n.3, p75-86, set./dez.2002.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994. In: **Motivação e desmotivação sob o enfoque organizacional**. TAVARES, Fernanda Pereira. Convibra Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 04. Faculdade Santa Helena, Pernambuco, Brasil.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa que pensa**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

PASSOS, Carlos Artur Krüger. Novos modelos de gestão e as informações. In: LASTRES, Helena Maria Martins & ALBAGLI, Sarita (Orgs). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. 2006 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso: 27 Ago. 2010.

QUADROS, Dante; TREVISAN, Rose Mary. **Comportamento Organizacional**. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf. Acesso em: 27 Ago. de 2010.

SAMPAIO, Karla. **Comportamento Organizacional / Princípios**. 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/comportamento-organizacional-principios/13911/>>. Acesso em: 24 Ago. 2010.

SOARES, Vanessa Pires. **A cultura organizacional e seus componentes**. 2002. Disponível em: <<http://www.nead.unama.br/charles/cultura.htm>>. Acesso e: 27 Ago. 2010.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978. In: Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002 Disponível: http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf. Acesso em: 24 Ago. 2010.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000. In: **Motivação e desmotivação sob o enfoque organizacional**. TAVARES, Fernanda Pereira. Convibra Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 04. Faculdade Santa Helena, Pernambuco, Brasil.