

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO:
ESTUDO DE CASO ENTRE INSTUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICA E PRIVADA
MOTIVATION IN THE WORKPLACE:
A CASE STUDY BETWEEN PUBLIC AND PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

ISSN: 2674-662X. DOI: 10.29327/2334916.19.1-113

Helder Teixeira Cassiano ¹

RESUMO

A motivação organizacional continua a ser objeto de extensas pesquisas no campo das ciências sociais e humanas. À medida que as organizações estão em contínuo desenvolvimento, torna-se essencial examinar as estratégias motivacionais para se manter atualizado com sua evolução emergente. Este trabalho realiza uma comparação entre a motivação dos professores em uma empresa pública e em uma empresa privada. Ao longo do estudo, são discutidos os fatores motivacionais que influenciam o indivíduo, oferecendo uma análise prática do comportamento das pessoas em relação à sua motivação. Além disso, são abordados dois tipos de fatores motivacionais: os extrínsecos, que vêm de fontes externas, e os intrínsecos, que são impulsionados pela vontade interna do indivíduo. A motivação tem impacto significativo em diversas áreas profissionais, e o trabalho é complementado por uma pesquisa aplicada em diferentes escolas. O objetivo dessa pesquisa é identificar os níveis de motivação no ambiente de trabalho, proporcionando uma análise mais aprofundada sobre como os fatores motivacionais operam nas configurações públicas e privadas.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento motivacional, Motivação, Ambiente de trabalho.

ABSTRACT

Organizational motivation continues to be the subject of extensive research in the field of social and human sciences. As organizations are continually developing, it becomes essential to examine motivational strategies in order to keep up to date with their emerging evolution. This paper compares the motivation of teachers in a public company and a private company. Throughout the study, the motivational factors that influence the individual are discussed, offering a practical analysis of people's behavior in relation to their motivation. In addition, two types of motivational factors are addressed: extrinsic, which come from external sources, and intrinsic, which are driven by the individual's internal will. Motivation has a significant impact on various professional areas, and the work is complemented by an applied survey in different schools. The aim of this research is to identify the levels of motivation in the workplace, providing a more in-depth analysis of how motivational factors operate in public and private settings.

KEYWORDS: Motivational Behavior, Motivation, Work Environment.

¹ Mestre em Administração pela Absoulute Christian University, Florida/USA, 2023.

INTRODUÇÃO

A motivação é um dos temas mais debatidos nos dias de hoje, pois nossas ações são influenciadas pelo nosso estado de espírito, especialmente no ambiente em que vivemos, seja no trabalho ou em casa. Todos nós passamos por momentos em que nos sentimos desanimados, desejando apenas parar no tempo e não fazer nada. Nessas horas, é comum atribuímos a culpa ao gerente, ao salário baixo, ao colega que é arrogante, à mobília desconfortável e assim por diante.

É importante considerar que a construção da autoestima do funcionário está profundamente ligada às características específicas de cada ambiente profissional. O objetivo deste estudo é comparar o nível de motivação dos professores em instituições educacionais públicas e privadas, analisando sua motivação em ambas as organizações. Para isso, serão utilizadas pesquisas bibliográficas, trabalhos acadêmicos e uma pesquisa de campo, na qual questionários serão aplicados aos profissionais dessas instituições para coletar dados sobre sua motivação nesse contexto.

De acordo com Calvalcanti (2007), a motivação está relacionada com o ato de motivar e agir, mostrando como o comportamento motivacional de cada indivíduo influencia seu papel na vida e nas organizações, revelando o potencial produtivo, criativo e inovador de cada pessoa. Este estudo também visa examinar a influência da liderança na motivação dos funcionários e sua conexão com a produtividade, uma vez que funcionários motivados são essenciais para o sucesso da organização.

A motivação é um tema amplamente estudado atualmente, visto que o bem-estar dos seres humanos no trabalho apresenta desafios para as administrações modernas, que buscam estabelecer metas que atendam às necessidades dos trabalhadores. A motivação no ambiente de trabalho tem impacto direto no indivíduo, no ambiente organizacional e em diferentes contextos. No ambiente organizacional, o ato

motivacional representa um reconhecimento por parte do gestor em relação ao trabalho bem executado pelos funcionários. Como mencionado anteriormente, o campo da motivação nas organizações tem sido extensivamente estudado, resultando em várias teorias. Uma delas, apresentada por Maslow (2000), argumenta que quanto maior a necessidade do indivíduo, maior será sua motivação.

Alguns estudiosos, como Bergamini (1997), dividem a motivação em dois tipos: extrínseca e intrínseca. A motivação extrínseca envolve recompensas, incentivando o indivíduo a fazer algo em troca de algo em retorno, enquanto a motivação intrínseca sugere que o indivíduo se motiva ao realizar algo por si mesmo.

Dessa forma, este estudo possibilitará a compreensão do comportamento individual na motivação, uma vez que ele está diretamente ligado ao comportamento do funcionário. Se um funcionário recebe tratamento adequado e trabalha em um ambiente agradável, ele se sentirá motivado a contribuir para a empresa. Por outro lado, se o tratamento não for satisfatório ou o ambiente de trabalho não for agradável, a equipe não terá harmonia, o que afetará o desempenho de todos na organização. Portanto, um ambiente de trabalho agradável e motivador é essencial para evitar o desgaste físico e preservar o desempenho dos professores em suas atividades.

A escolha do tema "Motivação no ambiente de trabalho" foi uma decisão pessoal, influenciada pela longa trajetória profissional, experiências pessoais e interações culturais do autor desta monografia. O interesse pela gestão de pessoas vem de antigas vivências, e esta obra é resultado desse acúmulo de experiências. A pesquisa surgiu da necessidade de aprofundar conhecimentos e não se limitar a números e estatísticas sobre produtividade. O foco foi também nas dimensões sociais e pessoais, onde a motivação desempenha um papel crucial, estimulando o indivíduo e promovendo seu crescimento pessoal.

A motivação é um tema central e relevante na sociedade moderna, essencial para o desenvolvimento humano. Isso é especialmente verdadeiro em um mundo capitalista, onde as transformações ocorrem gradualmente, abrindo espaço para melhorias nas condições de vida dos trabalhadores. Com o surgimento das escolas de Relações Humanas, houve um reconhecimento crescente da importância de proporcionar boas condições e cooperação para os trabalhadores, não apenas visando o retorno financeiro, mas também a integração do indivíduo como parte vital do processo de produção.

Quando se considera as expectativas de vida e o aprimoramento das condições dos seres humanos na sociedade, a motivação surge como um catalisador para a busca contínua de melhorias e crescimento, não apenas profissionalmente, mas em todos os aspectos da vida. A motivação é crucial para impulsionar o desejo de progresso e desenvolvimento em todas as áreas da vida.

Estudos contemporâneos e experiências empresariais demonstram de forma consistente que o reconhecimento da importância dos relacionamentos entre funcionários, bem como sua satisfação, influencia diretamente na qualidade da produção e na prestação de serviços, independentemente do tamanho da empresa, como apontado por Robbins (1998).

Além disso, a comunicação eficaz entre os diversos setores da empresa e o acesso aos superiores são fundamentais. Demonstrar preocupação com o bem-estar dos funcionários e proporcionar condições para que eles expressem suas preocupações tem um impacto significativo nas relações entre funcionários e empresa. O bom relacionamento entre funcionários e superiores contribui para o equilíbrio entre a produção e a satisfação de todas as partes envolvidas.

Ao examinar o histórico das questões motivacionais na produção, é relevante mencionar o modelo conhecido como Toyotismo. Esse modelo, que implementou princípios administrativos japoneses na década de 60, destaca a importância da motivação e da

cooperação para promover um ambiente de trabalho eficaz, conforme observado por Mendes (1997, p. 57).

“pressupõe de toyotismo a polivalência dos trabalhadores, a fabricação de produtos diferenciados, a responsabilidades com o mercado e uma estrutura organizacional que comporte mudanças e inovações constantes, bem como, a mudança da relação social no trabalho e a participação dos trabalhadores no sistema produtivo”.

Elaborando esta pesquisa, o objeto de estudo realizará uma comparação entre a motivação dos professores em uma empresa pública e em uma empresa privada. Ao longo do estudo, são discutidos os fatores motivacionais que influenciam o indivíduo, oferecendo uma análise prática do comportamento das pessoas em relação à sua motivação.

O objetivo Geral deste estudo consiste em comparar o grau de motivação dos professores em estabelecimentos de ensino públicos e privados, investigando a sua motivação em ambas as instituições. Proporcionado assim a possibilidade de:

- Examinar os elementos que afetam a motivação e a satisfação;
- Investigar o comportamento das pessoas no que diz respeito à sua motivação;
- Avaliar como os fatores motivacionais funcionam tanto em ambientes públicos quanto privados.

Este trabalho está dividido em quatro partes cruciais. A primeira seção apresenta o contexto teórico e a revisão da literatura, composta por quatro capítulos; a segunda abrange a metodologia do trabalho; a terceira parte do trabalho apresenta a análise dos resultados obtidos por meio de um questionário; e a quarta parte conclui o trabalho, trazendo as considerações finais.

Especificamente, no primeiro capítulo, é realizada uma revisão da literatura que abrange a definição de motivação, a identificação dos tipos de motivação: intrínseca e extrínseca, bem como a evolução

do conceito e a explicação do ciclo motivacional. E a apresentação de diferentes teorias motivacionais a exemplo: teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, Douglas MacGregory teoria de X E Y, etc.

O segundo capítulo aborda sobre os fatores motivacionais que influenciam a motivação do indivíduo tanto de maneira positiva quanto negativa, trazendo a relevância da motivação no contexto organizacional e o processo dessa motivação.

No capítulo três, traz uma reflexão sobre o stress na vida dos funcionários e nas organizações, demonstrando a importância de conservar um ambiente de trabalho leve e motivado.

No quarto capítulo, são discutidos os conceitos de clima e cultura organizacional, trazendo a relação entre elas, sua importância e aplicabilidade em empresas privadas e públicas, uma vez que é essencial conhecer o clima e a cultura de uma organização para compreendê-la completamente.

A segunda parte do trabalho que corresponde ao quinto capítulo, abrange a metodologia de pesquisa utilizada para elaboração desta dissertação, método de estudo, população e amostra e procedimentos utilizados para coleta de dados.

No sexto, que constitui a terceira seção deste trabalho, se discute sobre a apresentação dos resultados, onde é feita a caracterização do perfil socio gráfico da amostra, bem como a apresentação e análise geral dos resultados. O objetivo é cumprir as metas estabelecidas e responder às questões de pesquisa propostas.

Finalmente, são apresentadas as conclusões e considerações finais deste estudo, incluindo os impactos esperados, as limitações encontradas e também recomendações para pesquisas futuras.

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E APLICAÇÕES NO CONTEXTO DO TRABALHO

A motivação representa um dos elementos centrais para a compreensão do comportamento humano nas organizações, sendo amplamente estudada no campo da administração e da gestão de pessoas. O termo tem origem no latim *movere*, que significa mover, impulsionar ou colocar em ação. Nesse sentido, a motivação pode ser entendida como a força interna ou externa capaz de estimular o indivíduo a agir, direcionando seus esforços para a satisfação de necessidades, desejos e objetivos pessoais ou profissionais.

Sob a perspectiva psicológica, a motivação consiste em um estado interno que leva o sujeito a adotar determinados comportamentos diante de situações específicas. No ambiente de trabalho, manifesta-se por meio do comprometimento, da disposição para executar tarefas, da persistência diante de desafios e do interesse em alcançar resultados. Como cada pessoa reage de maneira distinta aos estímulos recebidos, torna-se fundamental que os gestores compreendam os fatores motivacionais predominantes em suas equipes, desenvolvendo práticas capazes de promover satisfação e desempenho. Conforme destaca Idalberto Chiavenato, a compreensão do comportamento humano exige conhecimento mínimo acerca da motivação, uma vez que ela influencia diretamente as atitudes e decisões individuais.

A motivação está diretamente relacionada à qualidade de vida no trabalho, pois colaboradores motivados tendem a desempenhar suas atividades com maior entusiasmo, criatividade, produtividade e senso de responsabilidade. Para as organizações, a manutenção de profissionais engajados constitui fator estratégico, visto que o alcance de metas institucionais depende, em grande parte, do envolvimento humano nos processos produtivos e administrativos.

No campo teórico, a motivação pode ser classificada em duas grandes dimensões: intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca decorre de fatores internos ao indivíduo, estando relacionada ao prazer em

realizar determinada atividade, ao desejo de superação, à satisfação pessoal e ao sentimento de realização. Quando o profissional encontra sentido em suas tarefas, tende a dedicar-se com maior intensidade, demonstrando elevados níveis de comprometimento e satisfação. Gooch e McDowell (1988) afirmam que a motivação é uma força existente em cada ser humano, diretamente ligada à intensidade de seus desejos. Dessa forma, indivíduos intrinsecamente motivados revelam características como autonomia, persistência, competência e dedicação.

Em contrapartida, a motivação extrínseca está associada a estímulos externos oferecidos pelo ambiente organizacional, tais como salários, benefícios, bônus, promoções, reconhecimento formal e recompensas materiais. Nessa lógica, o indivíduo realiza suas atividades não necessariamente pelo prazer inerente à tarefa, mas pelos resultados que espera alcançar. Embora possuam naturezas distintas, motivação intrínseca e extrínseca frequentemente coexistem no contexto laboral, influenciando simultaneamente o comportamento do trabalhador.

A evolução histórica do conceito de motivação demonstra mudanças significativas nas relações de trabalho. Segundo Cecília Whitaker Bergamini (1997), antes da Revolução Industrial predominavam práticas coercitivas baseadas em punições físicas, psicológicas e financeiras. O trabalhador era visto apenas como instrumento produtivo, e o medo constituía importante mecanismo de controle.

Com a Revolução Industrial e a expansão dos sistemas produtivos, tornou-se necessária a adoção de métodos mais eficientes de gestão. Nesse período, surgiram incentivos econômicos mais estruturados e maior preocupação com a produtividade dos operários. No início do século XX, Frederick Winslow Taylor defendeu que o principal fator motivador era a remuneração financeira. Para Taylor, os trabalhadores buscavam maximizar ganhos e, por isso, necessitavam de supervisão constante para elevar o rendimento.

Posteriormente, os estudos realizados por Elton Mayo e Fritz Roethlisberger, na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, evidenciaram que fatores sociais e emocionais também influenciavam significativamente a produtividade. Os pesquisadores observaram que os trabalhadores aumentavam seu desempenho quando percebiam atenção, valorização e integração social. Tal fenômeno ficou conhecido como Efeito Hawthorne e marcou a transição para abordagens mais humanizadas da administração.

Outro importante aspecto teórico refere-se ao ciclo motivacional. Segundo Idalberto Chiavenato (1998), a motivação ocorre em um processo contínuo iniciado pelo surgimento de uma necessidade. Essa necessidade gera tensão interna, levando o indivíduo a agir em busca de sua satisfação. Quando o objetivo é alcançado, restabelece-se o equilíbrio. Entretanto, caso existam obstáculos à satisfação da necessidade, podem surgir sentimento de frustração ou mecanismos de compensação, por meio dos quais outras necessidades passam a ocupar papel central.

No desenvolvimento das teorias motivacionais, destaca-se a contribuição de Abraham Maslow, que formulou a Teoria da Hierarquia das Necessidades. Para o autor, as necessidades humanas organizam-se em níveis progressivos, iniciando pelas fisiológicas, seguidas pelas de segurança, sociais, de estima e, por fim, de autorrealização. À medida que necessidades inferiores são atendidas, novas demandas emergem em níveis superiores.

**Fisiológicas → Segurança → Sociais → Estima
→ Autorrealização**

Outra teoria amplamente difundida é a dos Dois Fatores, elaborada por Frederick Herzberg. Segundo Herzberg, existem fatores higiênicos, relacionados às condições externas de trabalho, como salário, supervisão e políticas institucionais, cuja ausência gera insatisfação. Há também os fatores motivacionais, ligados ao

conteúdo do trabalho, tais como reconhecimento, crescimento profissional, responsabilidade e realização pessoal, responsáveis pela satisfação genuína do colaborador.

Também merece destaque a Teoria X e Y, desenvolvida por Douglas McGregor. A Teoria X parte da premissa de que os indivíduos evitam o trabalho, rejeitam responsabilidades e necessitam de controle rigoroso. Já a Teoria Y considera que o trabalho pode ser natural e satisfatório, desde que o ambiente favoreça autonomia, participação e desenvolvimento pessoal. A escolha entre esses modelos influencia diretamente a cultura organizacional e os níveis de engajamento das equipes.

Diante do exposto, verifica-se que a motivação organizacional constitui fenômeno complexo e multifatorial, envolvendo aspectos individuais, sociais e institucionais. Organizações que reconhecem a importância do capital humano e investem em políticas de valorização, liderança participativa, condições adequadas de trabalho e oportunidades de crescimento tendem a obter melhores resultados, maior produtividade e colaboradores mais satisfeitos e comprometidos com os objetivos institucionais.

A Tabela seguinte exhibe as diferenças entre a Teoria X e a Teoria Y:

TEORIA X	TEORIA Y
Não gosta de trabalhar	Pode ver o trabalho de forma tão natural como descansar ou distrair-se
Tem necessidade de ser controlado e dirigido	É capaz de se autodirigir e de se autocontrolar. Deseja atingir objetivos e tem capacidade de iniciativa.
Deve ser castigado, para dessa forma se obter dele o esforço que irá permitir atingir os objetivos da empresa	Aceita responsabilidade, não as evita. Antes procura-as desde que estejam de acordo com os seus objetivos.
Deseja, fundamentalmente, segurança, tem poucas ambições e procura fugir das responsabilidades	Possui criatividade, imaginação e capacidade de decidir e resolver problemas.
Não gosta de mudanças	Para além da segurança, deseja também ver satisfação as suas necessidades sociais de estima e de auto realização.

FONTE: Camara, Guerra, & Rodrigues (2007), adaptado pelo autor.

TEORIA DA EXPECTATIVA DE VICTOR VROOM

Elaborada em 1964, esta teoria é uma das concepções mais reconhecidas e amplamente aceitas sobre a motivação humana. Estabelece uma ligação entre o desempenho e a recompensa, argumentando que um indivíduo se sente motivado para se esforçar em algo quando acredita que seu desempenho será avaliado positivamente e que, como resultado, será recompensado. De acordo com Bergue (2014: 31), "a motivação de uma pessoa para agir em determinada situação depende da percepção da probabilidade de alcançar um resultado específico e do valor atribuído a esse resultado".

Bergue (2014: 31) também destaca que, de acordo com essa teoria, um funcionário tende a investir mais esforços em uma atividade quando percebe que seu desempenho nessa atividade será bem avaliado. Portanto, essa abordagem motivacional está intimamente ligada ao conceito de "avaliação de desempenho", uma área em ascensão na Administração Pública. Essa teoria incorpora quatro variáveis, conforme ilustrado na Figura 7.

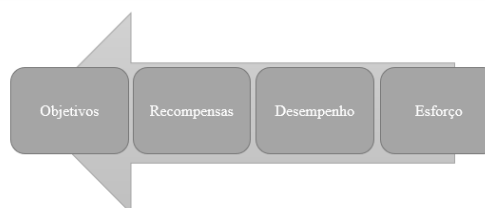


FIGURA 7: Variáveis da teoria da expectativa

FONTE: Adaptado pelo autor

Robbins (2005: 148) destaca que a teoria da expectativa apresenta três interações fundamentais:

a) Relação Esforço-Desempenho: Refere-se à percepção do indivíduo sobre a probabilidade de que um determinado esforço resultará em um desempenho satisfatório.

b) Relação Desempenho-Recompensa: Envolve a crença do indivíduo de que um certo nível de desempenho levará às recompensas desejadas.

c) Relação Recompensas-Metas Pessoais: Indica o grau em que as recompensas oferecidas pela organização atendem às metas pessoais e necessidades do indivíduo, bem como o quão atraentes essas recompensas são para ele.

Para o autor mencionado essa teoria lança luz sobre por que alguns funcionários não se sentem motivados em seus trabalhos, optando por fazer apenas o mínimo necessário para manterem seus empregos. Ao transformar essas interações em perguntas, os gestores podem obter as respostas necessárias para compreender os comportamentos dentro da organização. Isso, por sua vez, possibilita a formulação de políticas de gestão de pessoas integradas.

Além disso, Vroom identifica as necessidades e motivações pessoais, ressaltando as discrepâncias no comportamento de cada pessoa. Ele destaca as expectativas nas relações e a satisfação no ambiente de trabalho. O grau de motivação varia para cada indivíduo e é moldado por fatores como seus traços psicológicos e as influências sociais às quais estão expostos. Essas três necessidades motivacionais foram inicialmente descritas pelo filósofo McClelland:

- Realização: refere-se ao sucesso ao realizar tarefas e atingir padrões de desempenho.

- Poder: envolve a capacidade de comandar e controlar outras pessoas.
- Afiliação: diz respeito à necessidade de pertencer a grupos e ser aceito pelos outros.

O termo "motivação" possui uma grande relevância, pois abrange diversos fatores relacionados ao comportamento e aos estímulos que nos impulsionam a agir.

Conforme Bergamini (1997), a motivação envolve uma série de comportamentos nos quais os indivíduos buscam satisfazer suas necessidades pessoais, desejos, aspirações e objetivos individuais.

Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência, portanto quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônima de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação (BERGAMINI, 1997, p.89).

O foco no comportamento motivacional dos trabalhadores não é uma novidade. Diversas organizações estão reconhecendo a importância de estimular a motivação entre seus colaboradores como uma ferramenta fundamental na administração, visando o desenvolvimento contínuo e o êxito dentro da empresa.

Como Lévy-Leboyer (1994, p.4) destaca em sua obra "A Crise das Motivações", fica claro que:

A motivação não é uma qualidade intrínseca nem uma característica inerente ao trabalho. Não há pessoas que estejam perpetuamente motivadas, nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na verdade, a motivação é muito mais do que um conjunto estático. É um processo dinâmico que depende tanto das características individuais quanto das atividades em que as pessoas estão envolvidas. Por essa razão, a intensidade, a direção e até mesmo a presença da motivação estão intimamente ligadas à

forma pessoal como cada indivíduo percebe, interpreta e avalia sua própria situação no ambiente de trabalho, e não necessariamente à visão externa, como a dos tecnocratas, gestores e psicólogos.

Os estudos sobre motivação atualmente se dividem em duas vertentes de ação: motivação intrínseca e motivação extrínseca.

TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Segundo Rosa (1994), a teoria de Frederick Herzberg (1966) baseia-se no ambiente externo e no trabalho realizado pelo indivíduo. Ele identifica dois tipos de fatores motivacionais: aqueles que proporcionam satisfação e os que não o fazem.

Para Herzberg (1966), os fatores motivacionais incluem conquistas, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e o próprio trabalho. Por outro lado, existem os fatores higiênicos ou não motivacionais, que são externos ao indivíduo e relacionam-se com o cargo ou função, como as condições de trabalho, estratégias da organização, relacionamento com superiores, competência dos chefes, salários, segurança e relações com colegas (Chiavenato, 1994).

O pesquisador concluiu que a ausência desses fatores externos ao ambiente de trabalho resulta em insatisfação e desmotivação entre os colaboradores. No entanto, quando esses fatores estão presentes, não garantem necessariamente a motivação dos colaboradores (Rosa, 1994).

Existe uma combinação de fatores internos que contribuem para a construção dos níveis de motivação, refletindo-se em um bom desempenho no trabalho. Quando os fatores motivacionais são adequados, a satisfação e a motivação aumentam consideravelmente, enquanto a instabilidade ou

incerteza nesses fatores resultam na falta de satisfação e motivação (Chiavenato, 1998).

A TEORIA ERC DE ALDERFER

Clayton Alderfer, outro renomado psicólogo americano, desenvolveu a teoria ERC, que representa as necessidades de Existência, Relacionamento e Crescimento. Conforme explicado por Alves Filho e Araújo (2002), Alderfer propôs que os seres humanos são motivados por três categorias de necessidades:

1. Necessidades de Existência: Estas englobam todos os desejos fisiológicos fundamentais para a sobrevivência, como alimentação, água, e também desejos materiais como salários, bônus e segurança física.
2. Necessidades de Relacionamento: Referem-se ao desejo humano por relações interpessoais que envolvem o compartilhamento de pensamentos e sentimentos. Essas relações podem ocorrer tanto com indivíduos quanto com grupos, incluindo colegas de trabalho, superiores, subordinados, familiares e amigos.
3. Necessidades de Crescimento: Estas são os desejos que uma pessoa tem de criar efeitos criativos e produtivos em si mesma e em seu ambiente. A satisfação dessas necessidades ocorre quando a pessoa realiza seu potencial, desenvolve competências na resolução de problemas e se envolve em atividades que promovem o crescimento pessoal. Elementos relacionados a essas necessidades incluem reconhecimento, autoestima, autorrealização, treinamento e promoção.

Ao atender a essas necessidades, as pessoas se sentem mais realizadas e completas como seres humanos, o que contribui significativamente para a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho.

Existe uma forte correlação entre a teoria ERC (Existence, Relatedness, and Growth) e a teoria

de Maslow. Assim como Maslow, Alderfer também concebe que a necessidade de existência corresponde aos dois primeiros níveis da pirâmide, ou seja, às necessidades fisiológicas básicas e à necessidade de segurança. A necessidade de relacionamento está ligada aos níveis de necessidades sociais e autoestima. Por fim, a necessidade de crescimento é equiparada ao último nível da pirâmide de Maslow, que é a necessidade de autorrealização.

A Figura 8 representa essa relação de forma ilustrativa.

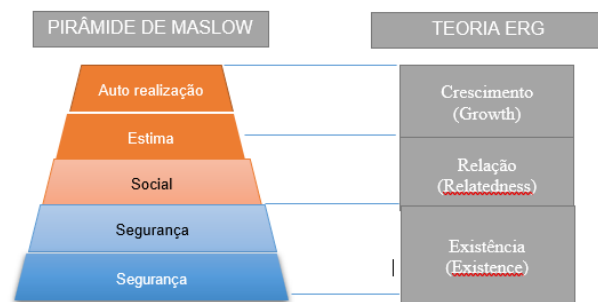


FIGURA 8: Correlação entre a teoria ERC e a teoria de Maslow. **FONTE:** Adaptado pelo autor

Portanto, Maslow e Alderfer afirmam que as necessidades influenciam o comportamento humano ao longo do tempo, evidenciando a busca por crescimento pessoal. A seguir, apresentam-se de forma concisa as teorias citadas e seus principais pressupostos.

MASLOW (1954)	As pessoas são impulsionadas por uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, sendo que aquelas no patamar superior só são atendidas quando as necessidades imediatamente inferiores estão satisfeitas.
MCGREGOR (1960)	Existem duas perspectivas opostas sobre administração: a Teoria X, que sugere que a natureza humana é apática e não inclinada ao trabalho, e a Teoria Y, que argumenta que as pessoas são intrinsecamente boas e motivadas para trabalhar.
VROOM (1964)	Indica que a motivação varia de acordo com a expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado mediante o trabalho desenvolvido.
HERZBERG (1966)	Existem duas categorias de fatores relacionados à motivação: os fatores de higiene, que ajudam a evitar a insatisfação, e os fatores motivacionais, que levam à satisfação.
ALDERFER (1972)	Defende três categorias de necessidades que conduzem à motivação: Existência, Relacionamento e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir a frustração.

FONTE: Adaptado pelo autor

Essas teorias oferecem diferentes perspectivas sobre como entender e motivar o comportamento humano no ambiente de trabalho.

FATORES MOTIVACIONAIS

A motivação das pessoas exerce um impacto direto na qualidade de vida dos indivíduos e na excelência dos produtos e serviços oferecidos por uma empresa. No esforço contínuo para alcançar a qualidade, diversas razões impulsionam as pessoas a se comprometerem com a organização. É essencial que a empresa identifique e compreenda esses motivadores.

Existem diversas abordagens para motivar os funcionários, proporcionando qualidade de vida e contentamento no ambiente de trabalho. Esses fatores inspiram as pessoas a estabelecer metas, alcançar realizações e, como resultado, aumentar a produtividade. Esse impulso interno leva o indivíduo a buscar um equilíbrio comportamental.

Qualquer comportamento motivacional que derive de uma carência transforma essa necessidade em motivação. Atender a uma necessidade instiga a busca por objetivos motivacionais.

Há fatores que influenciam a motivação, tanto de maneira positiva quanto negativa. Frederick Herzberg propôs dois tipos de fatores:

- **Fatores Higiênicos:** são relacionados ao ambiente externo e, por vezes, não motivam diretamente o indivíduo. Exemplos incluem crescimento profissional, desenvolvimento de habilidades, responsabilidade no cargo ocupado, auto-realização ao cumprir tarefas designadas e o reconhecimento pelo trabalho realizado.
- **Fatores Motivacionais:** são internos e originam-se no interior de cada indivíduo. Envolvem sentimentos, produtividade, habilidades profissionais, etc. Exemplos incluem crescimento e reconhecimento profissional, que se manifestam através da realização de tarefas e atividades que apresentam desafio e significado para o colaborador.

Conforme Maximiano (2004), os fatores de higiene geram ideias e satisfação. Uma comunicação eficaz com os indivíduos contribui para manter a motivação satisfatória no ambiente de trabalho.

A RELEVÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A abordagem de Chiavenato (1999) sobre a gestão de pessoas é abrangente, destacando diversos elementos relacionados à estrutura organizacional, à cultura empresarial, ao contexto ambiental e ao mercado em que a empresa atua. Segundo o autor, os gestores devem reconhecer os funcionários como peças-chave na empresa, uma vez que suas habilidades e conhecimentos fundamentam as decisões e ações, impulsionando o crescimento da organização. No entanto, muitas empresas ainda negligenciam esse aspecto, falhando em transformar seu ambiente interno.

Fiorelli (2004) descreve a motivação como uma força interna que nos impulsiona em direção a nossos desejos, tornando os indivíduos mais produtivos

e satisfeitos. Esse estado motivacional gera efeitos multiplicadores, tornando-se crucial em um mercado altamente competitivo. A valorização da motivação, portanto, é essencial para empresas que buscam se destacar.

Maximiano (2007) também ressalta a Relevância da Motivação no Contexto Organizacional, definindo-a como uma disposição psicológica para realizar uma tarefa ou objetivo. Manter a motivação alinhada com os objetivos da organização é um dos principais desafios para os administradores.

Rodriguez (2004) destaca que, especialmente em pequenas e médias empresas, a falta de investimento nos recursos humanos dificulta o crescimento e a evolução dessas organizações. Empresas que negligenciam seus colaboradores acabam perdendo espaço para concorrentes que valorizam e investem em profissionais talentosos.

Assim, não é apenas um benefício investir na motivação dos funcionários dentro das organizações, mas fundamental. Empresas que adotam uma cultura motivacional têm uma vantagem competitiva, pois funcionários motivados contribuem significativamente para o desenvolvimento e êxito da organização.

O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO

Para Hammer e Champy (1994), um processo é uma série de tarefas realizadas em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço valioso para um grupo específico. Atualmente, observa-se um aumento na responsabilidade dos trabalhadores e sua influência significativa nas decisões organizacionais. Muitas das competências anteriormente exclusivas dos gestores agora são compartilhadas por todos os envolvidos. O sucesso no ambiente de trabalho está ligado a ambientes que fomentam a criatividade e inovação. A vantagem competitiva no mercado advém da habilidade de criar e transferir conhecimento, bem como resolver problemas de maneira eficiente e inovadora. O

processo de motivação nos indivíduos é altamente pessoal, com estímulos motivacionais variados e em momentos distintos. Essas forças têm um impacto direto na forma como o trabalho é executado e até mesmo na vida pessoal dos indivíduos (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002).

Robbins (2005) destaca que a satisfação e o entusiasmo no ambiente profissional são mais uma atitude do que um comportamento. A satisfação do empregado não se limita apenas às tarefas realizadas, sendo influenciada por outros fatores como oportunidades de crescimento na organização, remuneração, relacionamento com colegas de trabalho e processos motivacionais. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) complementam essa ideia, afirmando que somente quando os indivíduos alcançam o contentamento e o sucesso pessoal, experimentando satisfação no trabalho, podem alcançar um desempenho consistente. Assim, as empresas podem atingir altos níveis de desempenho quando os funcionários estão satisfeitos, trabalhando em direção a objetivos comuns.

Conforme destacado por Paul (2014), a preparação para o ambiente de trabalho envolve tanto promover a felicidade dos funcionários quanto planejar estrategicamente a empresa para enfrentar a competitividade do mercado. Funcionários felizes têm a tendência de se dedicar mais às suas tarefas, sofrem menos com o estresse e realizam suas atividades com satisfação, sendo motivados por uma variedade de fatores.

Minicucci (1995), ao discutir a relação entre a felicidade dos funcionários e sua produtividade, destaca a importância da percepção do comportamento humano. Ele argumenta que essa percepção é essencial para alcançar eficiência e atingir os objetivos organizacionais de maneira eficaz.

Um empregado poderá estar dotado generosamente de todas as qualidades necessárias ao desempenho do cargo, ter ferramentas necessárias, ter um bom

ambiente de trabalho, mas isso não garantirá, de antemão, que ele executará a contento sua tarefa (MINICUCCI, 1995, p. 227).

De acordo com Maslow (1962), a motivação não se trata de artifícios ou truques para manipular as pessoas, mas sim de um conjunto fundamental de valores que ajudam a entender que a desvalorização dos funcionários leva à insatisfação e, conseqüentemente, a conflitos e falta de vontade para realizar as tarefas atribuídas.

Apesar das diferenças individuais, o processo que impulsiona e estimula o comportamento é semelhante para todos os indivíduos. Nesse contexto, uma ferramenta essencial para avaliar o comportamento é o feedback, um processo que facilita o diálogo sobre as mudanças comportamentais. O feedback é uma comunicação direcionada a uma pessoa ou a um grupo, com o objetivo de fornecer informações sobre como suas ações têm impacto sobre os outros, como destaca Chiavenato (2009). Esse processo pode ser usado para identificar os estímulos necessários para motivar os funcionários, ajudando a criar um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

STRESS

O estresse é um estado emocional complexo que pode ser desencadeado por diversas razões, muitas vezes sendo difícil de descrever e compreender completamente. Ele se manifesta por meio de sentimentos como medo, desconforto, irritação e nervosismo. Além disso, as causas específicas do estresse podem ser desconhecidas, tornando-o ainda mais desafiador de lidar.

Mesmo quando uma pessoa está motivada, ela pode experimentar estresse em diferentes momentos da vida. No entanto, o estresse pode interferir significativamente no ambiente de trabalho, causando desgaste mental e emocional. Isso pode levar

a problemas de desempenho e redução da produtividade no trabalho.

O estresse, quando não gerenciado adequadamente, pode criar um impacto negativo na saúde mental e emocional dos indivíduos. Portanto, é essencial reconhecer os sinais de estresse, compreender suas origens e adotar estratégias eficazes para lidar com ele. O apoio adequado, a comunicação aberta e a busca de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal podem ajudar a minimizar os efeitos prejudiciais do estresse no ambiente de trabalho e promover um melhor bem-estar emocional e produtividade.

SAVOIE e FORGET (1984,p. 1) concordam que:

[...]Stress ocorre quando as demandas ambientais superam a capacidade de adaptação de um indivíduo e sua importância em atender ou não a essas demandas. Esse fenômeno está relacionado à habilidade de se ajustar às exigências do ambiente. Enquanto houver equilíbrio entre essas variáveis, o indivíduo consegue lidar com as situações, mas quando a demanda excede a capacidade de adaptação, ou vice-versa, surge uma situação de stress.

O estresse frequentemente surge quando um indivíduo é compelido a realizar tarefas ou atividades que não deseja fazer. Esse estado de exaustão ocorre quando alguém é obrigado a se engajar em atividades que não estão alinhadas com suas preferências, resultando em insatisfação. Além disso, a pressão externa, como opiniões sobre o que deve ou não ser feito, pode intensificar o estresse.

Em ambientes organizacionais, a motivação é crucial para o desempenho eficaz. Isso implica em estabelecer um bom relacionamento entre líderes e membros da equipe. Quando há uma comunicação aberta, apoio mútuo e entendimento das necessidades e expectativas de cada indivíduo, os objetivos organizacionais e pessoais podem ser alcançados de

forma mais eficiente. Um ambiente de trabalho positivo, onde os membros da equipe se sentem valorizados e compreendidos, contribui para a motivação e reduz o estresse, promovendo tanto o bem-estar individual quanto o êxito da organização.

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Existe uma considerável disparidade entre o clima e a cultura organizacional, no entanto, frequentemente, esses temas são confundidos ou tratados como sinônimos. Apesar disso, é fundamental compreender que ambos os aspectos têm o poder de garantir o sucesso contínuo e duradouro de uma empresa no mercado.

Ao compreender suas características distintas, torna-se viável administrar de forma mais eficiente tanto o ambiente de trabalho quanto os valores fundamentais da organização, resultando em benefícios a médio e longo prazo para a empresa. Dessa forma, é possível cultivar uma equipe de profissionais mais satisfeitos, motivados e focados nas questões verdadeiramente relevantes.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura desempenha um papel fundamental em qualquer empresa, pois influencia a maneira como os profissionais pensam, agem e reagem nas situações do dia a dia. É crucial que essa cultura esteja alinhada com a imagem que a empresa deseja projetar perante clientes, fornecedores e parceiros.

Por contraste, a cultura organizacional refere-se aos valores e princípios éticos que guiam como as pessoas se comportam dentro de uma empresa. Isso inclui as regras e comportamentos que influenciam a organização e são parte integrante do seu planejamento estratégico.

Em algumas empresas, os hábitos praticados repetidamente pelos colaboradores constituem a sua

cultura organizacional, estabelecendo um padrão a ser seguido. Aqueles que se desviam desse padrão provavelmente não se integrarão bem na organização.

Para muitos, a cultura organizacional é comparada ao DNA do negócio, ou seja, sua identidade única. Se pensarmos na empresa como uma pessoa, a cultura representa seu perfil. Todas as empresas possuem essa identidade, mesmo que de forma inconsciente. Contudo, é essencial saber como desenvolver essa cultura na direção desejada.

Quando um novo colaborador ingressa na empresa, é crucial transmitir a ele a identidade da organização, para que ele possa se adaptar às normas, valores e comportamentos estabelecidos, garantindo que todos estejam alinhados na mesma direção.

Apesar de ser um aspecto intrínseco de qualquer empresa, a cultura organizacional está longe de ser estática. Pelo contrário, ela deve ser moldada e aprimorada gradualmente, de acordo com as exigências do mercado e, às vezes, para se alinhar aos objetivos da própria organização.

Essa prática foi explicada ao longo da história por renomados teóricos, como o guru da administração, Peter Drucker, e o estadunidense William Joyce. Drucker afirmava que "a cultura devora a estratégia todos os dias no café da manhã", ressaltando a importância de os profissionais internalizarem os valores e adotarem os comportamentos adequados para que uma estratégia bem elaborada não seja em vão.

Essa observação foi confirmada por William Joyce, coautor do livro "O Que (realmente!) Funciona". Após analisar 160 organizações, ele percebeu que as mais prósperas e bem-sucedidas eram aquelas com uma cultura forte e compartilhada pelos colaboradores.

Em resumo, a cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças e valores das pessoas que compõem a empresa. Ela deve ser construída a partir de pontos cruciais para solidificar e concretizar a identidade da organização. Isso inclui:

- Definir os valores da empresa, atribuindo um peso a cada aspecto dentro da organização.
- Estabelecer as crenças da empresa com base na interação das pessoas em grupo.
- Materializar os valores e crenças em costumes a serem seguidos pelos colaboradores.
- Formular ritos organizacionais a partir das atividades realizadas regularmente.
- Realizar cerimônias, formais ou informais, que representem a identidade da empresa.

É crucial destacar que esses pontos devem ser avaliados de acordo com a realidade específica de cada organização. A cultura organizacional só faz sentido quando está alinhada às características e valores intrínsecos da empresa.

Portanto, a cultura organizacional é como um espelho que reflete a essência da empresa. Disseminá-la entre os colaboradores é fundamental, embora esse processo possa representar um grande desafio, tanto interna quanto externamente.

PILARES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Apesar de cada empresa possuir uma cultura própria, pessoal e única, existem pilares fundamentais que sustentam organizações bem-sucedidas. Esses pilares devem refletir os ideais da empresa e levar em consideração as características do seu time de colaboradores

A cultura organizacional cria as condições para que a empresa alcance seus objetivos de negócio e se mantenha competitiva, além de proporcionar uma visão futura. Aqui estão alguns exemplos desses pilares essenciais:

- Cultura Inovadora: A criatividade tornou-se uma habilidade indispensável para o sucesso em diversos setores. Estimular a cultura inovadora permite que os

colaboradores pensem de forma inovadora para encontrar soluções para problemas antigos.

- **Trabalho em Equipe:** Fomentar o trabalho em equipe é crucial. Cultivar equipes multidisciplinares, com profissionais de diferentes históricos e especialidades, permite que habilidades diversas se complementem para superar desafios.
- **Comunicação Assertiva:** Comunicar-se de forma clara, dinâmica e respeitosa é uma competência vital. A comunicação assertiva, quando bem executada, cria uma cultura organizacional baseada na transparência e no diálogo.
- **Gestão de Conflitos:** Onde há pessoas, há conflitos. Saber gerenciar os conflitos mostra a capacidade da empresa em administrar situações divergentes, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável.
- **Respeito às Diferenças:** Em um mundo diversificado, estabelecer o respeito às diferenças é fundamental. Empresas que valorizam a diversidade, reunindo pessoas de diferentes origens, culturas e opiniões, têm uma base sólida para uma cultura organizacional inclusiva.
- **Impacto Social:** As organizações modernas se preocupam com o impacto social. Isso implica em adotar ações que transformem o mundo de forma positiva, indo além do lucro.
- **Foco no Cliente:** O sucesso do cliente é crucial. Manter o foco no cliente como a razão de existir da empresa, personalizando atendimento, realizando pesquisas de satisfação e mantendo canais de comunicação abertos, é essencial para uma cultura organizacional centrada no cliente.

TIPOS DE CULTURAS DAS EMPRESAS BEM-SUCEDIDAS

A importância desse aspecto é evidenciada pelo fato de algumas das maiores empresas do mundo possuírem culturas organizacionais muito bem desenvolvidas. Um exemplo notável é a Amazon, que coloca o cliente no centro de todas as operações. Todos

os membros da organização são orientados por essa filosofia. A missão da empresa é ser "a empresa mais centrada no cliente da Terra". Esse compromisso é tangível no cotidiano da empresa. Diz-se que o CEO da Amazon, Jeff Bezos, traz uma cadeira vazia para cada reunião com seus executivos, simbolizando o cliente. Cada decisão tomada na empresa é feita com o cliente em mente.

Outro exemplo é a AmBev, uma distribuidora de bebidas brasileira, que tem um foco intenso na alta produtividade. A empresa incentiva seus talentos a pensarem como proprietários, assumindo responsabilidade pessoal pelos resultados alcançados. Além disso, adota um modelo de liderança centrado em prazos, processos, metas e indicadores de desempenho.

Por fim, a Toyota, a maior fabricante de automóveis do mundo, é conhecida por sua cultura, chamada de "Toyota Way", que se concentra na qualidade. A empresa motiva seus funcionários a prestarem atenção aos detalhes, reconhecendo que apenas assim é possível alcançar a excelência. Esses exemplos destacam como uma cultura organizacional sólida e bem definida pode impulsionar o sucesso e a inovação em grandes empresas.

CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional, em resumo, refere-se à percepção dos profissionais sobre a qualidade do ambiente de trabalho, criando uma espécie de "atmosfera" dentro da organização. Esse clima pode gerar sensações positivas ou negativas, influenciando a motivação ou desmotivação dos funcionários. Além disso, ele também afeta a experiência dos clientes que frequentam a empresa, podendo fazer com que se sintam à vontade ou intimidados, dependendo do clima percebido.

O clima organizacional é moldado pelas interações diárias entre os membros da equipe. Uma comunicação eficaz, um espírito de equipe forte e uma

liderança participativa geralmente contribuem para um ambiente positivo. Por outro lado, a falta desses elementos pode resultar em um ambiente desagradável e pouco motivador para os funcionários.

INDICADORES DA QUALIDADE DO CLIMA

ORGANIZACIONAL

É comum que gestores e empresários questionem se é possível medir o clima organizacional e determinar se está adequado ou não. Embora o clima seja um conceito abstrato e não possa ser medido diretamente, é possível ter uma compreensão sólida por meio de indicadores positivos e negativos. Esses indicadores oferecem uma visão valiosa sobre a dinâmica da organização e ajudam a avaliar a atmosfera no ambiente de trabalho.

INDICADORES POSITIVOS

Certamente, há diversos indicadores que oferecem insights valiosos sobre o clima organizacional, e pequenos detalhes podem revelar muito sobre a atmosfera no local de trabalho. Por essa razão, é essencial que os gestores estejam sempre atentos. A produtividade, talvez, seja o principal indicador em uma empresa, e está diretamente ligada à qualidade do ambiente de trabalho.

Quando a produtividade está em declínio, pode ser um sinal de que o clima organizacional não está saudável. Da mesma forma, uma alta produtividade indica um ambiente favorável e um clima positivo. Isso ocorre porque funcionários satisfeitos e engajados tendem a produzir mais e com maior qualidade. Portanto, é crucial monitorar constantemente a produtividade. Se os números da empresa não estão indo bem, a melhoria do clima organizacional pode ser a melhor estratégia.

Além da produtividade, outros fatores que contribuem para um clima organizacional positivo incluem:

- **Assiduidade:** Funcionários pontuais e consistentes demonstram compromisso e respeito pela organização.
- **Criatividade:** Um ambiente que encoraja a criatividade pode resultar em soluções inovadoras e novas ideias.
- **Comunicação Efetiva:** Uma comunicação transparente e clara promove uma compreensão mútua e reduz mal-entendidos.
- **Objetivos Claros:** Metas e objetivos bem definidos ajudam os funcionários a entenderem seu propósito e contribuição para a empresa.
- **Colaboradores Valorizados:** Funcionários que se sentem valorizados e reconhecidos tendem a ser mais engajados e motivados.
- **Ambiente Saudável:** Um ambiente físico e emocional saudável promove o bem-estar dos funcionários.
- **Abertura para Mudanças:** Uma cultura que aceita e se adapta às mudanças promove a inovação e o crescimento.
- **Oportunidades de Crescimento:** Funcionários que veem oportunidades de desenvolvimento e progresso em suas carreiras são mais motivados.
- **Turnover Baixo:** Baixa rotatividade de funcionários indica estabilidade e satisfação no ambiente de trabalho.
- **Ambiente Livre de Repreensões:** Um ambiente onde os erros são tratados como oportunidades de aprendizado, não como falhas, promove uma cultura positiva.
- **Cooperação e Apoio entre os Times:** A colaboração efetiva e o apoio mútuo entre diferentes equipes fortalecem a cultura de trabalho.

INDICADORES NEGATIVOS

Certamente, indicadores também podem alertar quando o clima organizacional está negativo.

Estes são fatores que afetam diretamente os colaboradores, desmotivando-os e reduzindo sua produtividade.

Um desses indicadores negativos do clima organizacional é o nível de absenteísmo. Quando os colaboradores não se sentem satisfeitos no ambiente de trabalho, é comum que falem mais frequentemente ou cheguem atrasados.

De maneira semelhante, o turnover, que representa o percentual de funcionários que deixam a empresa durante um determinado período, funciona como um indicador-chave. Em ambientes com atmosfera tensa e negativa, é natural que ocorra um aumento na evasão de colaboradores, pois ninguém deseja permanecer em um local onde se sente desconfortável e insatisfeito.

Certamente, indicadores negativos podem fornecer sinais claros de um clima organizacional desfavorável, impactando diretamente a motivação e a produtividade dos colaboradores. Esses indicadores refletem o impacto negativo que um ambiente de trabalho tenso e pouco saudável pode ter sobre os funcionários. Alguns desses indicadores incluem:

- **Nível de Absenteísmo:** Aumento na frequência de faltas ou atrasos dos colaboradores, indicando descontentamento e falta de motivação.
- **Turnover:** Percentual de funcionários que deixam a empresa em determinado período. Ambientes negativos geralmente levam a uma alta taxa de rotatividade, já que os funcionários procuram ambientes mais saudáveis e positivos.
- **Queda na Produtividade:** Diminuição na eficiência e na produção, indicando falta de engajamento e entusiasmo dos funcionários.
- **Desmotivação da Equipe:** Colaboradores desinteressados e desmotivados, refletindo um ambiente pouco inspirador.

- **Ambiente Carregado:** Sensação de tensão e desconforto no ambiente de trabalho, o que afeta negativamente o bem-estar dos funcionários.
- **Má Qualidade da Comunicação:** Comunicação inadequada ou ineficaz, levando a mal-entendidos e conflitos.
- **Índices de Reclamações Trabalhistas:** Aumento nos registros de reclamações e disputas legais entre funcionários e a empresa.
- **Individualismo e Despersonalização dos Colaboradores:** Falta de cooperação, colaboração e conexão entre os membros da equipe.
- **Exaustão Emocional:** Funcionários sobrecarregados emocionalmente devido ao ambiente estressante e desgastante.
- **Atitudes Defensivas:** Funcionários constantemente na defensiva, o que pode levar a conflitos interpessoais.
- **Programas e Projetos malsucedidos:** Falha em implementar efetivamente programas e projetos, muitas vezes devido à falta de colaboração e entusiasmo dos funcionários.
- **Conflitos Entre os Colaboradores:** Aumento nas disputas e conflitos entre membros da equipe.
- **Queixas Constantes:** Funcionários expressando insatisfação contínua e reclamações sobre o ambiente de trabalho.
- **Desperdícios e Descuidos com Materiais:** Falta de zelo pelos recursos e materiais da empresa, indicando falta de cuidado e responsabilidade por parte dos funcionários.

Esses indicadores são vitais para os gestores, pois oferecem insights claros sobre o estado do clima organizacional e permitem tomar medidas corretivas para criar um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Como observado, tanto a cultura quanto o clima organizacional são fundamentais em qualquer empreendimento, independentemente do seu tamanho ou segmento. Eles estão intrinsecamente relacionados e podem ser otimizados em conjunto, mas são conceitos distintos.

A cultura organizacional representa os valores, crenças e comportamentos fundamentais que guiam a empresa a longo prazo. Mudar a cultura é uma tarefa complexa e requer esforços a longo prazo, envolvendo todos os níveis da organização. Ações diárias são essenciais para criar um clima positivo e alinhar as práticas diárias com a cultura desejada.

O clima organizacional, por outro lado, refere-se ao ambiente percebido pelos funcionários no dia a dia. Um clima positivo promove satisfação, engajamento e produtividade. Ele é influenciado pela cultura, mas também por fatores imediatos como comunicação, liderança, relacionamentos interpessoais e condições de trabalho.

Qualquer mudança na cultura deve envolver o clima organizacional. Se a meta é uma cultura de alto desempenho, um clima de urgência e foco em metas pode ser necessário. Se a meta é a satisfação total do cliente, um ambiente de trabalho que valorize e satisfaça os funcionários é crucial, já que colaboradores felizes são mais propensos a oferecer um serviço de qualidade.

É crucial entender que tanto a cultura quanto o clima organizacional são responsabilidades de toda a empresa, não apenas do departamento de Recursos Humanos. Todos os gestores devem estar alinhados com os objetivos e valores da empresa, e um esforço conjunto é necessário para promover mudanças significativas.

Em resumo, a cultura está ligada aos valores fundamentais da empresa, enquanto o clima reflete o sentimento diário dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Ambos são indispensáveis para o sucesso da organização.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta vital para avaliar esses aspectos dentro da

organização. Por meio dela, é possível obter insights valiosos sobre a percepção dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, identificar áreas de melhoria e tomar decisões informadas para promover uma cultura e um clima organizacional saudáveis e produtivos.

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Sem dúvida, a pesquisa de clima organizacional desempenha um papel crucial na obtenção de diagnósticos precisos sobre o ambiente de trabalho em uma empresa. Através dessa pesquisa, os líderes podem identificar as opiniões dos funcionários em relação a diversos aspectos da organização, o que oferece uma compreensão abrangente do clima interno.

A pesquisa de clima, geralmente realizada por meio de questionários físicos ou virtuais, permite aos colaboradores assinalar questões elaboradas pelo gestor, baseadas em suas experiências na empresa. As respostas dos questionários indicam o grau de engajamento e satisfação dos funcionários. Em ambientes positivos, elas refletem altos níveis de engajamento e contentamento. No entanto, quando o clima organizacional não está saudável, as respostas podem revelar desmotivação e desafios enfrentados pelos colaboradores.

Após coletar as respostas, o departamento de Recursos Humanos, juntamente com lideranças e gestores, deve analisar os resultados e definir ações corretivas de curto, médio e longo prazo. Essas ações são essenciais para melhorar o ambiente de trabalho, aumentar o engajamento dos funcionários e promover uma cultura organizacional saudável.

A pesquisa de clima não apenas fornece um diagnóstico preciso sobre as condições no local de trabalho, mas também destaca motivações e frustrações dos colaboradores. O resultado dessa análise impacta diretamente na saúde da empresa como um todo. Além disso, permite investigar a fundo os fatores que

influenciam o desempenho dos funcionários, afetando positivamente a produtividade e a lucratividade da organização.

Em resumo, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta valiosa para entender o pulso da organização, identificar áreas de melhoria e implementar estratégias que promovam um ambiente de trabalho positivo e produtivo para todos os colaboradores.

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS PRIVADAS E PÚBLICAS

O clima organizacional representa a visão global que os funcionários têm do ambiente de trabalho, indicando os valores e atitudes que impactam os profissionais dentro da empresa. Nesse contexto, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental, influenciando as mentalidades tanto individuais quanto coletivas.

A cultura organizacional atua como uma força orientadora, moldando as interações e comportamentos no local de trabalho. Ela se expressa por meio de crenças, valores e práticas que definem a identidade da empresa. Quando a cultura organizacional é saudável, ela cria um ambiente positivo, inspirador e produtivo para os funcionários. De acordo com LUZ (2003), a cultura organizacional tem impacto nas atitudes tanto dos indivíduos quanto dos grupos dentro da organização.

Embora o clima seja influenciado por fatores externos à empresa, como condições sociais, a cultura organizacional é uma das principais razões por trás dessas percepções. Pode-se dizer que a cultura é a base e o clima é o resultado; ambos são fenômenos intangíveis. A cultura se manifesta por meio de crenças e normas que orientam o dia a dia da empresa.

No entanto, se a cultura organizacional não está em sintonia com as expectativas e valores dos funcionários, pode resultar em um clima organizacional

desfavorável, prejudicando o envolvimento e a satisfação dos colaboradores.

Portanto, é fundamental para as organizações entenderem e cultivarem uma cultura organizacional positiva, pois isso influencia diretamente o clima de trabalho e, por sua vez, o desempenho e a produtividade dos funcionários. Cultivar uma cultura organizacional saudável é um investimento valioso para o sucesso a longo prazo de qualquer empresa.

EMPRESA PRIVADA

Uma empresa privada é aquela cujo proprietário pode ser uma pessoa física ou jurídica, e cujo principal objetivo é obter lucro pessoal. Dentro dessas organizações, os colaboradores muitas vezes eram tratados como simples ferramentas para atingir metas financeiras. A liderança nessas empresas era exercida por um gestor, com o foco central nos aspectos econômicos.

Apesar de fatores externos, como condições sociais, influenciarem o ambiente de trabalho, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental. Pode-se dizer que a cultura é a razão e o clima é o resultado; ambos são fenômenos intangíveis. A cultura é revelada por meio de crenças e normas que orientam as atividades diárias da empresa.

EMPRESA PÚBLICA

Uma empresa pública é uma entidade legal de direito privado que opera com recursos públicos provenientes da administração direta ou indireta do Estado. Em organizações públicas, os colaboradores não são motivados principalmente por incentivos financeiros, pois têm estabilidade no emprego devido à aprovação em concursos públicos para ocupar seus cargos. Eles dependem das decisões do governo federal ou estadual para receber "benefícios" ou pagamentos de precatórios conforme estabelecido por lei. Além disso, esses profissionais geralmente enfrentam a falta de um plano

de carreira claro, o que pode prejudicar sua motivação no desempenho de suas funções.

No setor público, a carga de trabalho é frequentemente elevada, especialmente para os funcionários que interagem diretamente com o público. Esse contexto aumenta a responsabilidade e autonomia desses profissionais. É essencial reconhecer que, nas empresas públicas, as pessoas devem ser consideradas como indivíduos com habilidades para contribuir para o alcance de metas, e não apenas como recursos destinados a aumentar a eficiência.

De acordo com Meirelles (1998, p. 82), "Administração pública é a gestão de bens e interesses essenciais da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, seguindo os princípios do Direito e da Moral, com o objetivo de promover o bem comum".

METODOLOGIA DE PESQUISA

Após concluir a exposição dos fundamentos teóricos, que compõem a primeira parte desta dissertação, os próximos capítulos se concentram na apresentação da metodologia de pesquisa. Nesta seção do trabalho, as questões de pesquisa são definidas, os objetivos do estudo são delineados, a unidade de análise é apresentada e o design da pesquisa - o estudo de caso - é descrito. Além disso, o instrumento utilizado para a coleta de dados é identificado.

Conforme apontado por Fonseca (2002), para conduzir uma investigação empírica de forma eficaz, é essencial escolher a metodologia mais adequada para alcançar os objetivos estabelecidos. A palavra "metodologia" tem origem no latim "methodos", que significa organização, e "logos", que representa um estudo sistemático e investigativo.

TIPO DE PESQUISA

O método de estudo de caso foi escolhido para esta pesquisa devido à sua capacidade de proporcionar

uma análise aprofundada do fenômeno no contexto em que ocorre, conforme proposto por Godoy (1995). Em concordância com esse autor, Yin (2015) argumenta que o uso do estudo de caso é justificado quando se levantam questões explicativas do tipo "Como" e "Por que" sobre circunstâncias nas quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, e a realidade a ser investigada possui diversas variáveis.

Nessa perspectiva, a pesquisa em questão possui um caráter exploratório, visando compreender uma determinada realidade institucional em profundidade. O método do estudo de caso permite uma análise minuciosa das nuances do fenômeno em questão, proporcionando insights valiosos para a compreensão das dinâmicas envolvidas.

POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população pesquisada compreende a 20 professores de uma escola privada e 20 professores de uma escola pública, totalizando 40 pessoas, ambas as escolas localizadas na cidade de Maceió-Alagoas. A aplicação do questionário ocorreu durante os meses de agosto e setembro de 2022.

PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

O estudo envolveu uma pesquisa, na qual foi aplicado um questionário composto por 5 questões. Os participantes foram selecionados conforme indicado no Apêndice deste trabalho. O questionário foi disponibilizado em formato impresso e administrado pessoalmente pelo pesquisador durante os meses de agosto e setembro de 2022. Em reuniões agendadas previamente com duração aproximada de 30 minutos, os participantes responderam às questões com caneta, e para melhor compreensão e esclarecimentos foi mantido um debate entre entrevistador (pesquisador) e os entrevistados a medida que os mesmos iam respondendo o questionário. Os debates foram gravados e

posteriormente as respostas às perguntas foram transcritas para facilitar a análise.

Sobre o uso de questionários em pesquisas, Vergara (2015) enfatiza que, embora sejam frequentemente utilizados em pesquisas com abordagem predominantemente quantitativa, eles também podem fornecer informações qualitativas. Além disso, destaca que questionários podem ser mistos e que a inclusão de perguntas abertas é valiosa quando o número de respondentes é limitado.

A entrevista foi composta por dois questionários, o primeiro (apêndice A), tem por objetivo coletar dados pessoais dos entrevistados para assim obter a característica sociográfica dos participantes de cada instituição de ensino. O segundo questionário (apêndice B), corresponde as perguntas relacionadas a motivação no trabalho, sendo questões de múltipla escolha e questões abertas.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Foi conduzida uma pesquisa de campo em duas instituições de ensino na cidade de Maceió/Al, com o propósito de identificar os fatores relacionados à motivação dos colaboradores em uma escola pública e uma escola privada. Para isso, foi desenvolvido um questionário composto por 5 perguntas, que foi aplicado a 20 professores de ambas as redes de ensino fundamental e médio. O propósito de comparar o grau de motivação dos professores em estabelecimentos de ensino públicos e privados, investigando a sua motivação em ambas as instituições.

ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste subcapítulo são apresentados e discutidos os dados sociográficos dos professores entrevistados nas duas instituições de ensino selecionadas como objeto deste estudo. Para a realização da pesquisa, foram mantidos diversos contatos com as escolas, especialmente com as

coordenações pedagógicas, que colaboraram diretamente na interação com os participantes, bem como no processo de coleta de dados e informações necessárias ao desenvolvimento da investigação.

CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA DOS PARTICIPANTES

No que se refere ao sexo dos respondentes, verificou-se predominância do público feminino em ambas as instituições. Na escola privada, 60% dos participantes eram mulheres e 40% homens. Na escola pública, a presença feminina mostrou-se ainda mais significativa, correspondendo a 75% dos entrevistados, enquanto os homens representaram 25%. Esses dados evidenciam a forte participação feminina no exercício da docência nas instituições analisadas.

Quanto à faixa etária, observou-se que, na escola privada, prevaleceu um corpo docente mais jovem, concentrado principalmente entre 31 e 40 anos, grupo que correspondeu a 40% dos respondentes, seguido pelos docentes entre 18 e 30 anos, com 30%. Já na escola pública, a distribuição etária mostrou-se mais equilibrada, com predominância dos profissionais entre 41 e 50 anos, representando 30% da amostra, mesma proporção registrada entre os grupos de 18 a 30 anos e de 31 a 40 anos.

Em relação ao estado civil, constatou-se que a maioria dos entrevistados declarou-se casada. Na escola privada, esse grupo correspondeu a 55% dos participantes, enquanto na escola pública representou 40%. O percentual de solteiros apresentou equivalência entre as duas instituições, indicando certa uniformidade nesse aspecto do perfil pesquisado.

No tocante à escolaridade, verificou-se elevado nível de formação acadêmica entre os docentes investigados. Em ambas as instituições, todos os participantes possuíam ensino superior completo. Além disso, na escola privada, 89% informaram possuir pós-graduação lato sensu, enquanto 2% declararam titulação stricto sensu em nível de mestrado. Na escola pública,

98% possuíam especialização e 3% apresentavam formação em nível de mestrado. Os resultados demonstram preocupação constante dos profissionais com o aperfeiçoamento acadêmico e profissional.

Quanto ao tempo de trabalho nas instituições, verificou-se que, na escola privada, 45% dos respondentes atuavam entre cinco e dez anos na organização, indicando relativa estabilidade funcional. Na escola pública, predominou o grupo com tempo de serviço entre um e cinco anos, correspondente a 40% dos participantes.

De forma sintética, o perfil dos respondentes revelou predominância feminina, elevado nível de escolaridade e diferenças relevantes entre as instituições quanto à faixa etária e ao tempo de permanência no trabalho. Enquanto a escola privada apresentou quadro docente relativamente mais jovem e com maior tempo de vínculo institucional, a escola pública mostrou composição etária mais diversificada e tempo de serviço mais concentrado nos primeiros anos de atuação.

Após a caracterização da população-alvo, passa-se à análise comparativa da motivação dos professores nas redes pública e privada de ensino, buscando compreender os fatores motivacionais que influenciam o comportamento desses profissionais no ambiente organizacional.

ESCOLA PRIVADA

Na primeira pergunta do questionário aplicado aos docentes da rede privada, buscou-se identificar qual necessidade humana era satisfeita pelo trabalho exercido. Os resultados demonstraram predominância de respostas associadas à autoestima, evidenciando que os participantes percebem o ambiente profissional como espaço de valorização pessoal e reconhecimento. Tal fator contribui significativamente para níveis mais elevados de motivação no exercício da docência.

Conforme Rodrigues (2003), indivíduos com autoestima elevada tendem a envolver-se mais na

resolução de problemas, aproveitam oportunidades, enfrentam desafios e apresentam maior facilidade para o trabalho em equipe. Dessa forma, a valorização do profissional configura elemento essencial para o desempenho organizacional.

Na segunda questão, referente aos fatores motivacionais para o desempenho laboral, 63% dos respondentes afirmaram que sua motivação está diretamente ligada às tarefas desafiadoras encontradas em suas funções. Isso indica que atividades estimulantes e que exigem competências específicas favorecem maior dedicação e comprometimento com o trabalho.

Na terceira pergunta, observou-se que a principal fonte de satisfação no ambiente de trabalho estava relacionada ao salário recebido, superando outros fatores organizacionais. Tal resultado sugere que a remuneração continua sendo elemento central na percepção de valorização profissional entre os docentes da rede privada.

Entretanto, ao serem questionados sobre a adequação salarial às funções desempenhadas, 67% consideraram o salário insuficiente diante das demandas e responsabilidades assumidas. A insatisfação remuneratória pode repercutir negativamente na motivação, produtividade, clima organizacional e retenção de talentos.

Na última questão, investigou-se o principal fator de desmotivação no cotidiano profissional. Constatou-se que 70% dos entrevistados atribuíram o desânimo ao comportamento dos colegas de trabalho. O dado evidencia que relações interpessoais fragilizadas, conflitos e ausência de cooperação impactam diretamente o engajamento dos professores.

Assim, observa-se que, na escola privada, embora existam fatores motivacionais relevantes, como desafios profissionais e reconhecimento financeiro, aspectos relacionados à convivência interpessoal e à percepção de injustiça salarial comprometem a satisfação laboral.

ESCOLA PÚBLICA

No caso dos professores da rede pública, a primeira pergunta revelou predominância de respostas relacionadas à autorrealização. Os docentes afirmaram encontrar satisfação pessoal ao cumprir suas responsabilidades pedagógicas e alcançar objetivos educacionais durante o exercício de suas atividades.

A autorrealização no trabalho relaciona-se à percepção de sentido, propósito e utilização plena das capacidades individuais. Quando presente, tende a elevar o comprometimento, a produtividade e o vínculo do trabalhador com a instituição.

Na segunda questão, assim como identificado na escola privada, os entrevistados apontaram que a motivação para o desempenho das atividades decorre, sobretudo, da existência de tarefas desafiadoras. Isso demonstra que o estímulo intelectual e profissional representa fator motivacional comum entre os docentes das duas redes de ensino.

Na terceira pergunta, verificou-se novamente que o principal elemento de satisfação estava relacionado ao salário percebido pelo exercício profissional, enquanto o trabalho em equipe apareceu com menor relevância entre os fatores motivadores.

Quando questionados acerca da adequação salarial às funções exercidas, a maioria declarou não considerar a remuneração suficiente, evidenciando sentimento de insatisfação quanto às condições oferecidas pela instituição pública.

Na última questão, o comportamento dos colegas de trabalho foi apontado como principal fator de desmotivação cotidiana. Esse resultado sugere que o ambiente organizacional apresenta fragilidades nas relações interpessoais, o que pode comprometer o desempenho e a permanência desses profissionais na instituição.

Em síntese, os resultados demonstram que tanto na rede pública quanto na privada os fatores motivacionais apresentam semelhanças relevantes,

especialmente no que se refere à busca por desafios profissionais, valorização salarial e impacto das relações interpessoais. Todavia, a permanência de insatisfações salariais e dificuldades no clima organizacional revela a necessidade de políticas institucionais voltadas à valorização docente e ao fortalecimento das relações de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão profundamente enraizadas em um contexto social, político, econômico e cultural, e, como resultado, estão sujeitas a mudanças ao longo do tempo devido às transformações que ocorrem no ambiente externo. Estas mudanças acabam por afetar a maneira como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho.

Quando falamos sobre as pessoas dentro de uma organização, não estamos tratando apenas de sistemas simples como finanças ou logística, mas sim de sistemas complexos conhecidos como talentos humanos, que ocupam um papel crucial nas organizações. O indivíduo deve ser compreendido em sua complexidade, como um ser capaz de pensar, refletir, gerar ideias inovadoras e provocar mudanças, tanto para melhor quanto para pior. O resultado dessas mudanças dependerá do seu estado de motivação e de como ele é tratado dentro da empresa.

Este estudo investiga os processos de motivação em indivíduos e os fatores que afetam esse aspecto, incluindo o grau de satisfação, o reconhecimento dos colaboradores e a melhoria da qualidade dentro da organização. A motivação dos funcionários não está restrita apenas ao aspecto financeiro; frequentemente, é impulsionada pela determinação e pelo desejo de superar desafios no ambiente de trabalho.

A motivação desempenha um papel crucial no reconhecimento, desempenho e progresso de cada indivíduo em busca de seus objetivos dentro de uma

organização. Um funcionário motivado procura atender às suas necessidades, busca melhores condições de trabalho e procura oportunidades para melhorar sua qualidade de vida. Pesquisas foram conduzidas em escolas, tanto na rede pública quanto na privada, possibilitando a comparação do nível de motivação entre elas.

Observou-se que, nas escolas públicas, os professores frequentemente não têm um plano de carreira claro, enquanto, nas escolas privadas, os professores têm perspectivas de crescimento e promoção dentro da instituição.

No entanto, a motivação demonstrada por cada indivíduo influencia seu engajamento ao realizar determinada tarefa. Por outro lado, mesmo quando insatisfeito, o indivíduo pode realizar a tarefa para receber recompensas externas.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. B. (1982). **Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa**: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional. Revista de Administração Pública, 16(4), 39–52.
- ANA MARIA Rossi, PamelaL. Perrewé, Steven L.Sauter (organizadores) **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional– 1. Ed. – 2. Reimpr. –São Paulo:Atlas,2007.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker: **Motivação nas organizações/ Cecília Whitaker Bergamini**. -4.ed. São Paulo: Atlas,1997 pg 82- 83- 145
- BERGAMINI, Cecília Whitaker B433n **Motivação/Cecilia Whitaker Bergamini**. – São Paulo: Atlas, 1986 pg92.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker: **Revista de Administração**.
- BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997. p.305.
- CHANLAT Jean-François: **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.
- CALVALCANTI, VERA LUCIA: **Liderança e motivação/ Vera Lucia Cavalcanti, Marcelo Carpilousky, MyrianLund, Regina Arczynska Lago- reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV,2007.**
- CARVALHO, Isabel Cristina: **Motivação no trabalho**: um estudo do seu reflexo no comprometimento dos colaboradores das empresas. 2006. 34p. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração)- Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA/instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.
- CHIAVENATO, I. (1998). **Recursos Humanos**. Atlas.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro. Campos, 2005.
- CHIAVENATO, I. (2008). **Recursos Humanos: o capital humano das organizações (8.a Edição)**. Atlas.
- ENGERS, Solange Maria Dias: **Motivação dos funcionários de uma empresa pública municipal**. 2004. 36p. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração)- Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA/Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA. Pgs 18.
- FERREIRA, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). **Manual de psicossociologia das organizações**. McGraw - Hill.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GEPROS. **Gestão da Produção**, Operações e Sistemas – Ano 2, vol. 5, out-dez/07.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the Corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.
- KOONTZ, Harold,1908: **Administração/ Harold Koontz, Cyril O’Donne11,Heinz Weihrich**; tradução de AntonioZorattoSanvi- cente. – 14. Ed.—São Paulo: Pioneira,1986,1988.
- LEANDRO Duarte Fraga :**Motivação nas organizações** <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf> artigo
- LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Nobel,2000
- LISBOA ANA CLAUDIA FERREIRA, TORRES DE MORAES, PAULA GRACIELA FERREIRA DE, MARTINS LETICIA DE OLIVEIRA. **A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA**. Disponível em: A importância da motivação no quadro de funcionários de uma empresa - Atualmente | Docsity
- LUZ, Ricardo: **Gestão do clima organizacional/ Ricardo Luz**. –Rio de Janeiro:Qualitymark,2003

- MACÊDO, IVANILDO IZAIAS de: **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas/** Ivanildo Izaias de Macêdo, Denize Ferreira Rodrigues, Maria Elizabeth Pupe Johann, Neisa Maria Martins da Cunha.- 9 ed.rev. e atual.- Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007
- MACHADO Osmar Aparecido: **Evasão de alunos de cursos de cursos superior:** Fatores motivacionais e de contexto. 2005 p 126. Trabalho de Mestrado Universidade Estadual de Londrin.
- MASLOW, A.H. **Maslow no Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1962.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada a Administração.** São Paulo: Atlas, 1995.
- MARQUES, José Roberto. **O Reconhecimento e a motivação profissional.** Artigo –Disponível em: Como o Reconhecimento Profissional é Importante para Motivação dos Colaboradores - Portal (ibccoaching.com.br). Acesso em 26 jun. 2015
- MARRAS, J. P. (2000). **Administração de RH** (3.a Edição). Futura.
- Martins, M. do C. F., & Santos, G. E. (2006). **Adaptação e validação do construto da Escala de Satisfação no Trabalho.** Psico-USF, v. 11(n.o 2), 195–206.
- MAXIMIANO, A. C A. **Introdução à Administração.** 6° ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PALAZZI, Carlos Eduardo: **Motivação no ambiente de trabalho.**2004. 65p. Curso de Pós-Graduação (Desenvolvimento Gerencial e Recursos Humanos) – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA
- PEREIRA Rosana Karla :**Revista da FARN**, Natal, v.6, n. 1/2, p. 53-67 jan./dez. 2007
- RIBEIRO, Antônio de Lima: **Teorias da administração/** Antônio de Lima Ribeiro. – 2.ed. ver. E atual.- São Paulo: Saraiva, 2010.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** Pearson Prentice Hall. 11º ed. São Paulo, 2005
- RODRIGUEZ, M et all. **Liderança e Motivação.** Ed. Harvard Business Review, 2004.
- ROSA, L. (1994). **Cultura Empresarial - Motivação e Liderança** (Psicologia das Organizações) (1.a Edição). Editorial Presença.
- SILVA, Caroline Machado Castilhos daPEIXOTO, Roberta Ramalho BATISTA, José Mauro Ruiz : **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE.** Disponível em: http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoque/files/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf
- SIMONE MARIA DE CARVALHO: **COMO A MOTIVAÇÃO INFLUENCIA NA PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE CIMENTO NASSAU / FRONTEIRAS** – PI Disponível em: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20Simone.pdf>
- VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações.** Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set./dez. 2002.
- WAGNER III, John A: **Comportamento organizacional/** John A. Wagner III, John R. Hollenbeck tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zacarelli.- São Paulo: Saraiva,1999.