

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO**  
**Técnico em Recursos Humanos**

**Ana Gabriela Martins Soares**  
**Natália de Oliveira**  
**Rute Martins Soares**  
**Shirley Dutra Cardoso**  
**Thiciane Deirce Moura Russo de Barros**  
**Ubiratã de Oliveira Freitas**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NO  
AMBIENTE DE TRABALHO**

**Tupã-SP**  
**2016**

**Ana Gabriela Martins Soares**  
**Natália de Oliveira**  
**Rute Martins Soares**  
**Shirley Dutra Cardoso**  
**Thiciane Deirce Moura Russo de Barros**  
**Ubiratã de Oliveira Freitas**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NO  
AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Técnico de Recursos Humanos da ETEC Prof. Massuyuki Kawano, orientado pelo Prof. Lucas Hatano, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

**Tupã-SP**  
**2016**

# **ETEC PROF. MASSUYUKI KAWANO**

**Técnico em Recursos Humanos**

**Ana Gabriela Martins Soares**

**Natália de Oliveira**

**Rute Martins Soares**

**Shirley Dutra Cardoso**

**Thiciane Deirce Moura Russo de Barros**

**Ubiratã de Oliveira Freitas**

## **CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Dissertação para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Lucas Hatano  
Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Caroline Penteado Manoel  
Avaliadora

---

Prof. Mário Luiz Amorim da Silva  
Avaliador

---

Juliana Correa Bernardes  
Avaliadora

---

Genildo da Silva Ramos  
Avaliador

**Tupã, 24 de Novembro de 2016.**

É de inteira responsabilidade o conteúdo do trabalho apresentado pelos alunos. O (A) Professor (a) Orientador (a), a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as idéias e o conteúdo do mesmo.

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares, que nos apoiaram durante toda a trajetória que levou a tão sonhada conquista, e para todas as pessoas que buscam conhecimentos na área.

Agradecemos primeiramente a Deus pela oportunidade de concretizar esse objetivo.

A ETEC Prof. Massuyuki Kawano por propiciar o ambiente necessário para nossa aprendizagem e conseqüentemente por nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos Docentes do Curso Técnico em Recursos Humanos pela confiança depositada em todos os momentos e o compartilhamento de seus conhecimentos profissionais e humanos.

Ao nosso orientador Prof. Lucas Hatano, pelo seu apoio e dedicação.

Aos nossos familiares, que nos apoiaram durante toda a trajetória.

*“Se você quer transformar o mundo, experimente primeiro promover o seu aperfeiçoamento pessoal e realizar inovações no seu próprio interior.”*

*Dalai Lama*

## RESUMO

**Introdução:** Um bom clima organizacional indica o nível de satisfação dos funcionários, relaciona os aspectos da cultura, a realidade aparente da empresa através da motivação e valorização do profissional, de forma que o mesmo se identifique com a organização habilitando-o a enfrentar os desafios que se colocam no dia-a-dia. **Objetivo:** Descrever a importância do papel do líder como fator motivacional e sua influência no clima organizacional. **Metodologia/Desenvolvimento:** Baseada em pesquisas bibliográficas, arquivos digitais e sites confiáveis e complementado com uma entrevista com a Veroni Domhof, gerente de Recursos Humanos de uma empresa do ramo alimentício, situada em Pompéia/SP, responsável por cerca de 600 colaboradores. **Resultados:** Com os dados coletados e com as respostas da entrevista aplicada podemos acrescentar que o passo inicial para solucionar o problema da ausência da motivação nas organizações é uma comunicação interna bem realizada, porque por meio dela se conhece os indivíduos que trabalham na organização e com isso se aprende a ouvir o que eles têm a dizer, o que leva ao alcance de uma transparência e envolvimento de ambas as partes. **Considerações Finais:** Conclui-se que a responsabilidade de gerar meios para que a motivação venha a ser alcançada não é apenas papel dos gestores, mas de toda a organização, no entanto, os gestores e colaboradores devem buscar manter a motivação entre si e direcioná-la de volta para o topo da hierarquia organizacional, visando, deste modo, uma motivação sistêmica.

**Palavras-chave:** clima organizacional, motivação, liderança, colaborador.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01:</b> Pirâmide de Maslow .....	13
<b>Figura 02:</b> Comparativo entre as teorias de Maslow e Herzberg .....	15
<b>Figura 03:</b> Ciclo de fatores.....	21

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA</b> .....	11
2.1. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES ATUAIS..	11
2.2. TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	12
2.3. AUSÊNCIA DE MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	16
2.4. GESTÃO DE PESSOAS .....	17
2.4.1. O RH como parceiro na gestão de pessoas .....	19
2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	20
2.5.1. Fatores que compõem o clima organizacional .....	21
<b>3. PESQUISA DE CAMPO</b> .....	23
3.1. ENTREVISTA COM A GERENTE DE VENDAS VERONI DOMHOF .....	23
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	25
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	27
<b>APÊNDICE A</b> .....	30

## 1 INTRODUÇÃO

Um clima organizacional ideal contribui para a motivação dos colaboradores e atualmente grande parte dos líderes não tem analisado as necessidades e carências dos mesmos. O clima organizacional é intangível, não visto ou tocado, mas tem uma existência real, que afeta tudo o que acontece dentro da organização e, por sua vez são afetados por tudo o que acontece dentro dela (SOUZA, 1983).

O mercado de trabalho está muito competitivo e exigente, porém alguns colaboradores deixam a desejar com relação a sua desenvoltura profissional. Um bom clima organizacional indica o nível de satisfação dos funcionários, relaciona os aspectos da cultura, a realidade aparente da empresa através da motivação e valorização do profissional, de forma que o mesmo se identifique com a organização habilitando-o a enfrentar os desafios que se colocam no dia-a-dia. Com base nestes conhecimentos, problematizou-se a seguinte questão: A desmotivação dos colaboradores, devido à falta de preocupação dos líderes, tem afetado no clima organizacional da empresa?

Por isso esse trabalho tem como objetivo principal descrever a importância do papel do líder como fator motivacional e sua influência no clima organizacional, tendo como objetivos específicos: apontar o papel dos líderes a respeito de sua importância no desenvolvimento da motivação do colaborador; demonstrar os principais fatores e incentivos para alcançar a motivação; relacionar as principais consequências da falta da motivação na organização com a busca de métodos de melhorias no clima organizacional.

Segundo Chiavenato (2001), as pessoas quando em equipe conflitam de acordo com seus interesses:

As equipes, assim como as pessoas, desenvolvem estilos específicos para lidar com conflitos, baseados no desejo de satisfazer seus próprios interesses versus o interesse da outra parte. (CHIAVENATO, 2001, pg.06).

Justifica-se a escolha do tema, pelo fato que colaboradores motivados fazem toda a diferença em uma organização, pois estes terão qualidade

profissional em seu desempenho e conseqüentemente demonstrarão resultado satisfatório em seu trabalho diário. Quando não existe um bom clima organizacional, esses mesmos colaboradores acabam não produzindo com eficácia. Através destas particularidades identificou-se a importância do esclarecimento sobre esse tema, tendo como intenção o levantamento de sugestões para os possíveis gestores.

A metodologia será baseada em pesquisas bibliográficas, arquivos digitais e sites confiáveis relacionados ao assunto tratado e complementado com uma entrevista com a Veroni Domhof, gerente de Recursos Humanos de uma empresa do ramo alimentício, situada em Pompéia/SP, responsável por cerca de 600 colaboradores, chamada aqui de “entrevistada”, onde será desenvolvido um questionário focado no tema em questão, para expressar seus conhecimentos acerca da motivação, relacionamento com o líder e clima organizacional, mostrando assim seus pontos de vista que agregarão no estudo do trabalho.

## **2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES ATUAIS**

A palavra motivação, segundo Ferreira (1999), é o ato de proporcionar condições estimulantes e incentivadoras a um indivíduo, determinando seu comportamento. Ou seja, encorajar uma pessoa a agir de acordo com o que se espera, dando a ela algo de seu interesse.

A motivação sempre foi algo de extrema importância nas organizações, mas atualmente tornou-se uma necessidade, pois através dela se determina a qualidade de vida dos colaboradores, e com isso, o crescimento da empresa, já que ao estimular os colaboradores, eles tendem a se dedicarem mais ao trabalho.

De acordo com Bergamini (1997):

A motivação é uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização.  
(BERGAMINI, 1997)

Motivar significa encontrar razões para a melhoria das organizações através do que o colaborador espera de si mesmo, ter um motivo para a ação, e são suas emoções que o leva a alcançar suas metas e o influencia a perceber os fatos, que estão relacionados aos objetivos do próprio funcionário, tanto em relação a sua carreira, quanto ao seu cargo atual e atividades que exerce.

Segundo Comunidade ADM (2011) os colaboradores são o maior fator no desenvolvimento e crescimento da organização, e para uma empresa que visa crescer é de grande importância investir incessantemente na motivação, pois pessoas motivadas se tornam mais produtivas, trazendo resultados positivos e tornando a organização um diferencial competitivo que alcança o sucesso.

De acordo com Tortorette (2010) a organização que se desenvolve é aquela que possui colaboradores motivados. A qualidade de vida e o bem-estar dos colaboradores se tornou uma necessidade para o desenvolvimento da organização. Qualidade essa que vai além de um salário fixo. O que realmente motiva é ter uma liderança que faz com que as pessoas pensem e participem realmente, um elogio do chefe, seguido por um novo desafio.

A motivação faz com que a organização e seus colaboradores andem de mãos dadas, ou seja, um realizando a necessidade do outro, tornando essa parceria em um ciclo motivacional entre a organização e o colaborador, onde o funcionário terá prazer em dar seu melhor a empresa que o reconhece e a empresa terá prazer em valorizar o funcionário que a ajuda a crescer e atingir seus objetivos.

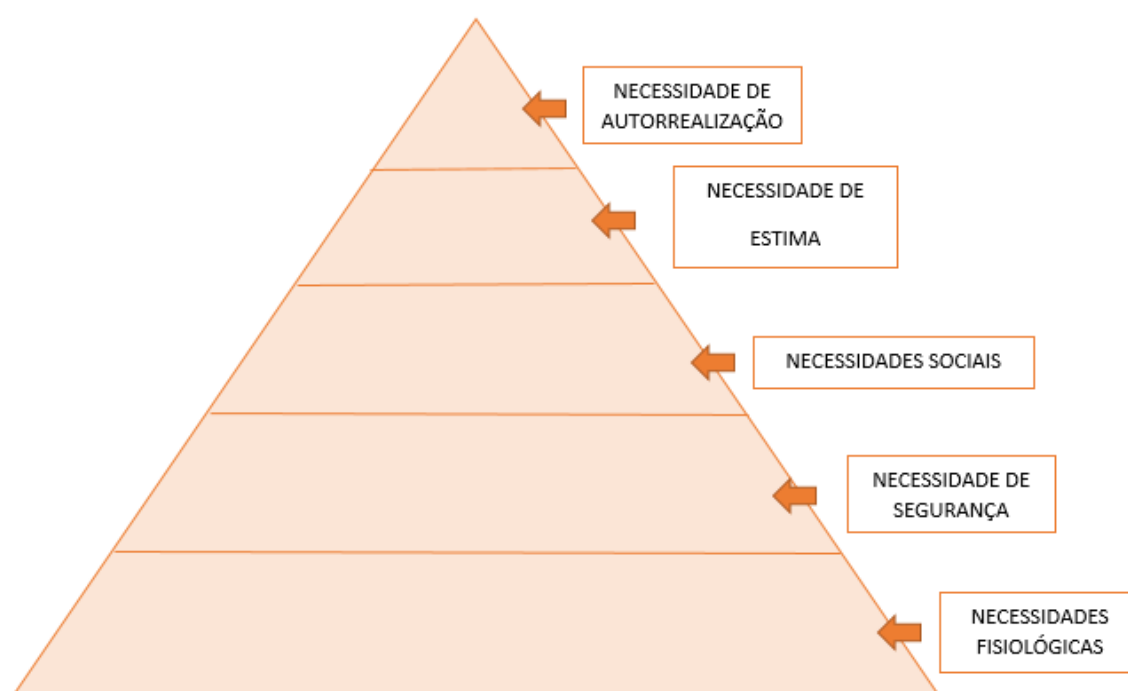
## 2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias motivacionais começaram a ser desenvolvidas na segunda metade do século XX, e ainda hoje recebem complementações. Muitos estudiosos classificaram essas teorias como estudo da “Satisfação”, pois visam medir o índice de motivação das pessoas, baseadas em suas necessidades e aspirações.

Maslow (1954) criou a teoria das necessidades ou “Hierarquia de Maslow”, onde ele expõe sua visão a respeito da motivação em uma pirâmide, representando as necessidades humanas.

Segundo Souza (2014), Maslow foi um dos grandes desencadeadores da área motivacional. Ele explica que o ato de motivar um indivíduo exige o conhecimento de seu lado emocional e suas necessidades básicas. O ser humano precisa de desafios diários tanto em seu ambiente empresarial quanto em sua vida pessoal, pois a motivação surge através das conquistas ganhas, que o torna mais feliz e conseqüentemente mais produtivo.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptada de Maslow (2001).

O modelo acima, adaptado de Maslow (2001), representa uma hierarquia visualizada em forma de pirâmide. Na base da pirâmide, estão as necessidades fisiológicas, logo acima a necessidade de segurança, acima, as necessidades sociais, a seguir, a necessidade de estima e por fim, a necessidade de autorrealização.

A teoria de Maslow (1954) explica que a motivação nasce da busca da satisfação de necessidades, onde, assim que o indivíduo supre suas necessidades ele se motiva. Segundo Maslow (1954) essas necessidades dividem-se em:

1. Necessidades fisiológicas: são as necessidades básicas: viver, comer, beber, dormir, ter saúde, etc.
2. Necessidades de segurança: sentir-se seguro em relação a vida, a estabilidade financeira, a moradia, etc.
3. Necessidades sociais: sentir-se parte de um grupo, ter relacionamento interpessoal.
4. Necessidades de estima: sentir-se capaz, orgulhoso de si mesmo e ter essa capacidade reconhecida pelos outros.
5. Necessidades de auto realização: sentir-se realizado, ter autocontrole.

Para que seja iniciado o processo motivacional, é preciso que o indivíduo passe pelas primeiras duas etapas: necessidades fisiológicas e de segurança e assim possa alcançar as demais, uma a uma. As necessidades fisiológicas já nascem com o indivíduo. São básicas e não o motivam. Assim como também a necessidade de segurança não é motivacional, mas sim indispensável para o início do despertar da motivação em uma pessoa. As necessidades sociais, de estima e auto realização quando supridas são sim motivacionais, porém, apesar da pirâmide ter um topo, onde ela é finalizada, nem todas as poucas pessoas que a alcançam se sentem saciadas o suficiente para estagnarem. O ser humano tem a tendência de querer se superar cada vez mais.

Na teoria dos dois fatores, fundamentada por Herzberg (2011), não basta as pessoas ficarem satisfeitas com o ambiente de trabalho, relacionamentos, benefícios ou mesmo o salário oferecido para se motivar. Eles apenas influenciam o estado de satisfação com as dentro das quais o trabalho é realizado.

Herzberg (2011) acreditava que o enriquecimento do trabalho é um processo de gerenciamento contínuo que impacta diretamente na satisfação do funcionário. O seu trabalho de maior relevância é a Teoria dos Dois Fatores que foi publicada no livro “A Motivação para Trabalhar”. Na obra, Herzberg (2011) explica que existem dois tipos de fatores responsáveis pela satisfação das pessoas em um ambiente corporativo: os motivadores e os higiênicos.

1. Fatores higiênicos (o próprio trabalho): salário, condições físicas da organização, o ambiente do trabalho, oportunidades oferecidas pela empresa, liderança, etc.

2. Fatores motivadores (as condições de trabalho): deveres e tarefas executadas pelo colaborador, que desenvolve seu crescimento e reconhecimento na empresa e, conseqüentemente, o motiva.

Figura 2: Comparativo entre as teorias de Maslow e Herzberg



Fonte: Montana & Charnov, 2000:206.

Para Portal Educação (2015), os fatores Higiênicos são o básico, porém fundamental, que a empresa deve conceder para que não se crie um ambiente de insatisfação. Já os Fatores Motivacionais são os imprescindíveis para a auto realização e satisfação pessoal e profissional do indivíduo.

A motivação de cada indivíduo é diferente de um para o outro. É complexo tentar explicar de uma forma generalizada, ou até mesmo individual, como ela é gerada. Porém, as teorias auxiliam na compreensão do ser humano, e no desenvolvimento de técnicas para melhorar o ambiente de trabalho.

Existem outras teorias além das duas apresentadas acima. Todas foram criadas no intuito de se aprender mais a respeito do ser humano e meios de fazê-lo alcançar o bem-estar organizacional e, conseqüentemente, pessoal.

Com o estudo dessas teorias conclui-se que os motivos internos e externos são importantes para o alcance da motivação do colaborador. A motivação é individual, porém pode ser influenciada pelo que a empresa está oferecendo.



## 2.3 AUSÊNCIA DE MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

De acordo com Neto (2016), a ausência de motivação no ambiente de trabalho, causada por diferentes fatores, gera desinteresse nos colaboradores, e esse desinteresse faz com que eles trabalhem apenas com o intuito de manter sua ocupação, deixando de cumprir prazos, horários, participação em compromissos, causando silêncio e ausência de ideias. Apesar dos diversos fatores que desmotivam os funcionários, alguns destacam-se por serem mais encontrados na maioria das organizações, sendo eles: falta de suporte, falta de expectativa de crescimento, falta de reconhecimento e salários baixos.

Esses fatores destacados muitas vezes levam a direcionar somente, ou grande parte, da culpa, aos líderes, porém, segundo Hunnicutt (2016), é necessário primeiramente motivar os gestores, pois a possível causa da desmotivação dos colaboradores pode estar relacionada diretamente com a desmotivação vinda de cima.

A ausência de motivação, como vimos acima, tem atingido gestores e colaboradores, demonstrando que a preocupação e solução deste problema deve vir de cima para baixo dentro da organização, mas não somente ficar nisto. É necessário sim, que a organização adote meios de controlar a motivação dentro da empresa, mas os gestores e colaboradores devem manter a motivação entre si e direcioná-la de volta para cima. A motivação deve ser uma cadeia que envolve a organização inteira, desde o maior até o menor, usando sempre de ferramentas que ajudem a manter esse bom clima organizacional e assim fazer com que haja um bom relacionamento e desenvolvimento do trabalho.

Segundo Maria (2009), a discriminação e exclusão de pessoas no meio organizacional tem aumentado cada vez mais, tornando seus trabalhadores desmotivados e seus líderes acomodados. As empresas têm buscado apenas resultados que as priorizem, deixando de valorizar e investir no lado humano de cada colaborador. Essa desvalorização gerada pela empresa tem tornado gestores e liderados em destruidores de carreiras e até mesmo de vidas, pois tem influenciado profissionais a se tornarem gananciosos e obstinados, refletindo nas ações dos colaboradores, o modo como a organização age.

Ainda, segundo Maria (2009), quando esse tipo de clima é notado, a empresa não deve permitir que ele se estabilize. É necessário investir em melhoria contínua, iniciada no capital humano, deixando de olhar para os colaboradores como apenas capital financeiro, mas sim como pessoas. Investindo também na comunicação, no feedback empresa e funcionário, tanto para liderados, como para líderes.

Apesar de saber que a desmotivação causada por diversos fatores é uma realidade, e que, segundo o que já foi relatado acima, é necessário que haja a valorização dos colaboradores através da existência de motivos que os façam sentir vivos no meio organizacional, apenas despertar essa motivação neles não basta.

Segundo Boog, Franco e Correa (2005), manter a motivação é o desafio da empresa. Contratar palestrantes para incentivar os colaboradores não é algo que gera um resultado de longo prazo. É apenas um incentivo momentâneo, devido o problema estar, na maioria dos casos, relacionado ao ambiente de trabalho e não ao colaborador. As organizações precisam investir em ferramentas que contribuam na manutenção do clima organizacional, manter uma preocupação diária com seus indivíduos para que os fatores motivacionais não tenham um prazo de validade determinado.

## 2.4 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Moraes (2013), o gestor não é o indivíduo que entra na organização para ser moldado, mas sim para agregar valores na empresa através de suas experiências e conhecimentos.

Gestão é o ato de gerenciar e administrar algo, logo a gestão de pessoas é a área da empresa que busca a valorização dos colaboradores e é executada pelos líderes. Esse setor, baseado nos princípios e valores da empresa, tem por objetivo desenvolver e contribuir para o crescimento da organização e seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2008):

No seu trabalho, cada administrador- seja ele diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. A GP procurar ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu

trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos. (CHIAVENATO, 2008, pg. 14)

Para que o gestor se desempenhe com excelência em sua função, ele precisa ser um motivador de sucesso em uma organização. Deve estar preparado para adaptar suas habilidades de liderança tanto nas equipes de colaboradores, como também em cada indivíduo, proporcionando o bem-estar dos mesmos, garantindo uma satisfação elevada, atuando com êxito e competência.

Para Chiavenato (2008, pg.52), “Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos [...]”.

O gestor deve ter visão ampla, ter um bom relacionamento interpessoal, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e versatilidade, criatividade, comunicação e iniciativa para que possa capacitar e profissionalizar o colaborador, desenvolvendo nele um potencial adequado e compatível aos interesses da organização, pois a área da gestão de pessoas hoje não apenas gerencia, mas também atua com intuito de reter talentos dentro da empresa.

De acordo com site SAP SucessFactors (2016), a gestão de pessoas como retenção de talentos tem por objetivo desenvolver a excelência no desempenho dos colaboradores desde o momento em que são selecionados, para que possam estar capacitados e evoluírem dentro da organização, dando importância ao lado humano do colaborador e automaticamente motivando-o. Como resultado, obtém-se um profissional empenhado e envolvido com os interesses da organização.

Uma boa gestão de pessoas proporciona colaboradores eficientes e motivados, com qualidade de vida e bom relacionamento em equipe, preparados para mudanças necessárias, conduzindo a organização ao crescimento e o alcance de seus objetivos.

#### 2.4.1 O RH como parceiro na gestão de pessoas

O gerenciamento de pessoas nas organizações é de suma importância, por isso, ao longo do tempo sentiu-se a necessidade de aprimorar a forma como era desenvolvida essa gestão e então criou-se o departamento de Recursos Humanos.

Segundo RH Portal (2015), essa área surgiu no início do século XX com o nome de Relações Industriais devido ao impacto da Revolução Industrial na relação entre empregador e empregado. Ao longo do tempo, essa criação expandiu-se e, apesar de ter tido diversos nomes, não deixou de ser uma ferramenta de grande importância no meio organizacional.

Segundo Comunidade ADM (2013) investir nas pessoas é uma estratégia. O RH não é apenas uma área de atendimento e suporte, mas sim uma estrutura que visa atrair, desenvolver e reter talentos. O RH é uma ponte entre a organização e as pessoas, e os líderes são o alicerce. Quando esse conjunto está funcionando de forma estratégica, os resultados obtidos são muito benéficos para a organização, que automaticamente contribui para um bem geral.

De acordo com Kienen e Wolf (2002), quando o meio organizacional é bem desenvolvido e os interesses dos colaboradores são valorizados, é possível administrar pessoas:

Administrar comportamento humano implica em administrar aquilo que as pessoas fazem como participantes das organizações sendo que, é justamente por meio das ações que é possível formular e atingir objetivos organizacionais. Administrar pessoas em contextos de trabalho significa controlar os fatores que interferem nas condições de trabalho e de vida dos trabalhadores, não no sentido de manipulação de seus comportamentos, mas no sentido de identificar as melhores condições para cada tipo de atividade, as competências necessárias a serem desenvolvidas, os fatores que motivam os trabalhadores, os recursos e as estruturas necessários para a execução das atividades. (KIENEN E WOLF, 2002)

Fazer parte do setor de Recursos Humanos e gerir pessoas são coisas diferentes, porém que necessitam trabalhar em conjunto. O RH deve planejar e desenvolver estratégias de melhorias organizacionais<sup>5</sup>, buscar ferramentas para ajudar no crescimento e desenvolvimento da empresa, enquanto os gestores devem, com o auxílio do RH, conhecer as necessidades do colaborador, motivar e desenvolver o trabalho de cada indivíduo e cada equipe, ambos induzindo o compromisso dos liderados e o alcance de uma boa estrutura organizacional.

## 2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Um clima desestruturado dentro das organizações faz com que os colaboradores não produzam com eficiência, podendo gerar conflitos internos e graves consequências externas para a empresa. O clima organizacional serve para

medir a satisfação ou insatisfação do colaborador e sua qualidade de vida e o desempenho.

Assim, cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização. (CHIAVENATO, 2005, pg. 159).

Estabelecer um clima conveniente e agradável traz muitos benefícios; pois promove um ambiente adequado, com colaboradores motivados, produtivos e empenhados. O clima organizacional estimula o trabalho em equipe. Se não houver uma interação entre os colaboradores, dificulta o desenvolvimento do trabalho, tornando o ambiente desagradável e estressante.

Chiavenato (2010) diz que a qualidade de vida no trabalho envolve os seguintes fatores:

A satisfação com o trabalho; as possibilidades de futuro na organização; o reconhecimento pelos resultados alcançados; o salário percebido; os benefícios auferidos; o relacionamento humano dentro da equipe e da organização; o ambiente psicológico e físico no trabalho; a liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões; as possibilidades de estar engajado e de participar ativamente. (CHIAVENATO, 2010, p.487)

Avaliar o clima organizacional é função do gestor de recursos humanos, podendo receber a ajuda de consultorias externas na aplicação da avaliação. Os fatores que caracterizam um bom clima organizacional giram em torno de um ambiente agradável e tranquilo, onde os líderes e os gestores têm que estar sempre atentos a necessidade dos colaboradores.

Um exemplo de pesquisa de clima organizacional interessante para ser aplicada é a OCS, criada pelo Hay Group, uma empresa global de consultoria de gestão de negócios. Segundo o Hay Group (2016), os líderes fazem a maior diferença na avaliação do clima organizacional, pois através da aplicação do indicador de clima eles estarão mais interagidos com a realidade da empresa e essa interação é importante para eles saberem como desenvolver um melhor clima para os colaboradores, pois o líder é quem tem o maior impacto no desempenho da equipe.

De acordo com Hay Group (2016), a pesquisa de clima organizacional (OCS) é utilizada para:

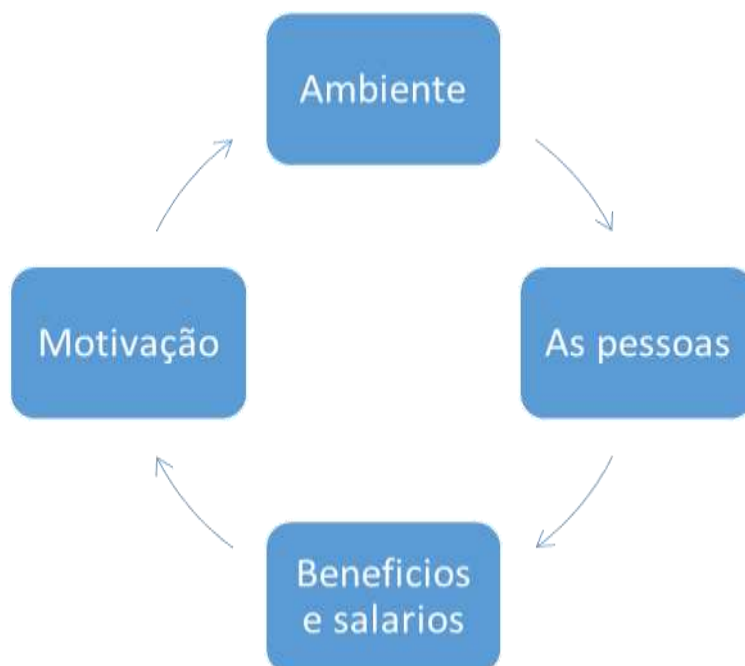
- Avaliar o impacto de seus líderes na motivação e na habilidade de executar de suas equipes;
- Ajudar os seus líderes a compreender como suas ações podem direcionar os resultados da equipe;
- Melhorar a efetividade de seus líderes através de feedback individual e programas de desenvolvimento em grupo;
- Melhorar o desempenho em toda a organização. (HAY GROUP, 2016.)

Para manter um bom clima organizacional é necessário que essas avaliações estejam sempre ativas para solucionar problemas decorrentes. Assim o clima organizacional sempre estará propício para a satisfação e suprimento das necessidades dos colaboradores e proporcionar o crescimento organizacional.

### 2.5.1 Fatores que compõem o clima organizacional

Alguns fatores estão relacionados com satisfação, motivação, desempenho e necessidades, que o colaborador venha a ter na organização.

Figura 3 – Ciclo de fatores



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados de Chiavenato (2004)

Segundo Chiavenato (2004), a satisfação profissional do colaborador faz com que os mesmos desempenhem as suas funções com mais afinco e através desse sentimento os gestores observam como cada um age, é onde tira-se pontos negativos e positivos que podem melhorar o clima organizacional:

O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado a moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável, ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização [...]. (CHIAVENATO, 2004, pg. 373).

O ambiente onde se trabalha e como todos se relacionam precisam ser administrados diariamente pelos líderes que devem estar atentos aos problemas que por ventura surjam entre os colaboradores. Caracterizam-se um bom clima organizacional, a satisfação pessoal de cada colaborador como crescimento pessoal, reconhecimento, estratégias bem desenvolvidas, capacitações.

Segundo RH Portal (2015) falar sobre clima organizacional é muito complexo. São inúmeros fatores, através deles determinam o desempenho de cada um na organização visando o fator humano, que é o centro para a melhoria do clima. Muitos estudam sobre o assunto, analisam, e buscam encontrar aspectos para melhorar a cada dia. Essa melhoria tem que partir primeiramente das organizações, através da forma com a qual a mesma agirá com cada colaborador, unindo assim a eficácia com a eficiência, a partir do contentamento dos membros da organização.

Ainda, segundo RH Portal (2015), remuneração ou salário é uma forma com a qual a organização beneficia seus colaboradores, e há muitas maneiras de se remunerar um colaborador, baseando-se em: variável, competência e indireta:

- Remuneração por competência: avalia a responsabilidade e as funções que o colaborador exerce.
- Remuneração variável: relaciona o desempenho individual ou grupal de cada um.
- Remuneração indireta: são benefícios que a própria organização cede aos colaboradores. Exemplo: assistência médica, seguro de vida, empréstimos pessoais, creche para os filhos, planos de carreira, plano estudantil entre outros.

Outro subestímo aliado a remuneração são os benefícios, que podem ser impostos pela lei através, de acordos ou convenções coletivas ou por vontade da organização, estes são planos oferecidos pela organização como complemento ao salário.

De acordo com RH Portal, a remuneração e os benefícios não são os únicos atrativos, mais servem como fatores incentivadores. As organizações devem ficar atentas e sempre reciclar seus planos de remuneração e benefícios, para que não percam profissionais qualificados e competentes.

### **3 PESQUISA DE CAMPO**

#### **3.1 ENTREVISTA COM A GERENTE DE RH VERONI DOMHOF**

Na entrevista realizada a respeito da causa da motivação e a ausência dela nas organizações, a gerente de Recursos Humanos entrevistada, Veroni Domhof, de uma empresa do ramo alimentício, situada em Pompéia/SP, responsável por cerca de 600 colaboradores, chamada aqui de “entrevistada”, contraria o senso comum que acredita no fato de que somente a contratação de um indivíduo é o suficiente para que ele esteja motivado. A contratação inicial é apenas uma empolgação momentânea, dada a uma necessidade pessoal.

Ainda, segundo a entrevistada, através de salário e benefícios é possível desenvolver motivação nos colaboradores, mas nem sempre somente isto será um motivo que os mantenha trabalhando satisfeitos. É necessário que tenha motivação interna, que atinge a pessoa e seu desenvolvimento e que vai desde um elogio, um desafio, um reconhecimento, até uma oportunidade de desenvolvimento. Isso possibilitará a esses indivíduos, oportunidade de crescimento, principalmente pessoal, e em seguida, profissional. É preciso trabalhar o lado humano do colaborador para que este alcance o ideal da organização.

Os benefícios são importantes, porém não os mais importantes. Eles geralmente atendem as necessidades básicas fisiológicas e de segurança! Mas o ser humano precisa de muito mais que isso, ele precisa ter seu emocional bem cuidado.

Cada indivíduo tem uma personalidade diferente do outro. Isso faz com que a busca do bem-estar e da satisfação de cada um seja alcançada de forma diferenciada, pois todos têm seu nível de stress e felicidade ativados em momentos



contraditórios. Por isso se faz necessária uma ferramenta estratégica para criar métodos que proporcionem esse bem-estar e satisfação ao colaborador.

Ainda, de acordo com a entrevistada, a desmotivação pode ser ocasionada por diversos fatores, mas frequentemente está relacionada ao comportamento dos gestores, motivo esse relatado pelos colaboradores nas entrevistas de saída. O líder tem a capacidade de influenciar o colaborador em relação ao seu humor, sua comunicação e organização, através de elogios e valorização do mesmo. Sendo assim, ele exerce grande influência quanto a motivação ou desmotivação do colaborador.

São muitos os fatores que desmotivam os colaboradores, desde o tom de voz, o desprezo, pouco caso e ingratidão do líder. Tudo que deixa a pessoa para cima, a motiva. Isto vai desde um bom dia falado com atenção, até uma boa promoção, passando por benefícios, elogios, desafios, aumento de complexidade e de seu trabalho e oportunidade de curso de aperfeiçoamento.

O líder não é conhecedor de todos os motivos que levam uma pessoa a ser motivada, porém ele tem um grande poder em desmotivar o colaborador. O verdadeiro líder é aquele que inspira, desafia, valoriza, exige, aconselha, cumpre o que diz, une e protege sua equipe, enfim, o líder é muito influencia.

O gestor atual deve reconhecer e valorizar os seus liderados para que eles se sintam importantes e não venham desanimar, pois isso poderá resultar em profissionais desmotivados e até mesmo levá-los a serem desligados da empresa, tanto por iniciativa deles por estarem em busca de novas oportunidades de serem valorizados, ou por iniciativa da organização.

A relação entre gestor e colaborador de forma amigável e compreensiva gera empatia e uma comunicação aberta. É necessário buscar meios de se colocar no lugar dos colaboradores, administrar conflitos do colaborador no ambiente de trabalho, e muitas vezes, até conflitos pessoais que possam afetar o meio empresarial.

A entrevistada diz que o passo inicial para solucionar o problema da ausência da motivação nas organizações é uma comunicação interna bem realizada, onde os ruídos não afetam o trâmite da informação entre emissor e o receptor. A comunicação é uma qualidade a ser desenvolvida pelos gestores, porque através

dela passa-se a conhecer os indivíduos que trabalham na organização e com isso se aprende a ouvir o que eles têm a dizer, o que leva ao alcance de uma transparência e envolvimento de ambas as partes.

É fundamental que a organização crie um canal de acompanhamento de críticas e planos de tomada de decisão para findar os problemas, a maior dificuldade que a empresa encontra é ter uma liderança preparada para receber críticas e sugestões.

O nível de motivação ou desmotivação dos colaboradores na organização é chamado de clima organizacional. Não só é importante medi-lo, mas também se certificar da realidade em que está a satisfação e bem-estar dos colaboradores, e em seguida tomar providências, bem como ações e medidas para melhorar ou mudar essa realidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nas duas teorias estudadas neste trabalho, uma delas foi a teoria das necessidades criada por Maslow (1954), onde ele expõe sua visão a respeito da motivação em uma pirâmide com os 5 níveis das necessidades humanas, e a teoria dos dois fatores de Herzberg (2011), onde ele se baseia na teoria de Maslow (1954) e divide a pirâmide em dois níveis: os fatores higiênicos e os motivacionais. Através desse estudo, notou-se que para que seja iniciado o processo motivacional, é preciso que o indivíduo passe pelas primeiras duas etapas: necessidades fisiológicas e de segurança e assim possa alcançar as demais, uma a uma.

Conclui-se então que as necessidades fisiológicas já nascem com o indivíduo. São básicas e não o motivam. Assim como também a necessidade de segurança não é motivacional, mas sim indispensável para o início do despertar da motivação em uma pessoa. As necessidades sociais, de estima e auto realização quando supridas são sim motivacionais, porém, apesar da pirâmide ter um topo, onde ela é finalizada, nem todas as poucas pessoas que a alcançam se sentem saciadas o suficiente para estagnarem. O ser humano tem a tendência de querer se superar cada vez mais.

Através deste trabalho, pôde-se concluir que a motivação, o motivo que leva cada pessoa a fazer algo, é individual, porém pode ser influenciada pelo que a empresa está oferecendo, e a liderança que a organização coloca para seus

colaboradores é um dos principais elementos para que se obtenha um bom clima organizacional, e conseqüentemente, o alcance da motivação dentro da empresa. Evidenciou-se que a responsabilidade de gerar meios para que esse objetivo venha a ser alcançado não é apenas dos gestores, mas de toda a organização.

A ausência de motivação tem atingido gestores e colaboradores, demonstrando que a preocupação e solução deste problema deve vir de cima para baixo, *top-down*, dentro da organização.

Os gestores, juntamente com o setor de Recursos Humanos, devem criar métodos e aplicabilidades da motivação dentro da organização, começando desde os pequenos gestos, como explicitado pela entrevistada, “bom dia”, “parabéns”, “como você está?”, etc., até benefícios e gratificações, pois a maneira como é gerada a motivação de cada indivíduo acontece de maneira diferente.

Com os dados coletados e com as respostas da entrevista aplicada com a gerente de RH, Veroni Domhof, podemos acrescentar que o passo inicial para solucionar o problema da ausência da motivação nas organizações é uma comunicação interna bem realizada, porque através dela passa-se a conhecer os indivíduos que trabalham na organização e com isso se aprende a ouvir o que eles têm a dizer, o que leva ao alcance de uma transparência e envolvimento de ambas as partes.

Conclui-se que é necessário sim, que a organização adote meios de controlar a motivação dentro da empresa, mas os gestores e colaboradores devem buscar manter a motivação entre si e direcioná-la de volta para o topo da hierarquia organizacional, visando, deste modo, uma motivação sistêmica. A motivação deve ser uma cadeia que envolve a organização inteira, desde o maior até o menor, usando sempre de ferramentas que ajudem a manter esse bom clima organizacional, pois o ser humano tem tendência a se acostumar com as situações do dia-a-dia e torná-las rotina.

Neste contexto de mudanças, as teorias criadas até hoje por diferentes estudiosos vem servindo de base para que, através de outros olhares, sejam criados novos métodos de melhoria organizacional.

Pensando nisso, para estudos futuros recomenda-se a tentativa de evidenciar até quando será possível gerenciar ou estimular a motivação dos colaboradores.

## REFERENCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOOG, G; FRANCO, D.; CORREA, D. **Manter a motivação é o desafio das empresas**. 2005. Disponível em: <[http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira\\_materia.php?num=795&subject=Re cursos](http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira_materia.php?num=795&subject=Re cursos)> Acesso em: 27 set. 2016.

CAVALCANTE, Vera Lucia. **Liderança e motivação** / Vera Lucia Cavalcante, Marcelo Carpilovsky, Myrian Lund, Regina Arczynka Lago. – 3ª Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

COMUNIDADE ADM. **O rh como parceiro estratégico**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-rh-como-parceiro-estrategico/74427/>> Acesso em: 07 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **A importância da motivação para o desenvolvimento e sucesso das organizações**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-importancia-da-motivacao-para-o-desenvolvimento-e-sucesso-das-organizacoes/59904/>> Acesso em: 10 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Ed. Totalmente Ver. Atud. Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 3ª Ed. totalmente rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 6ª Ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3ª Ed. Totalmente rev. e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

HAY GROUP. **Pesquisa de clima organizacional (OCS)**. Disponível em: <[http://www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand/ourproducts/item\\_details.aspx?itemid=51&type=2&lid=23&t=2](http://www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand/ourproducts/item_details.aspx?itemid=51&type=2&lid=23&t=2)> Acesso em: 19 out. 2016.

HUNNICUTT, Gabriela. Meio e mensagem. **Você já motivou seu chefe hoje?** 2016. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/opiniaio/2016/08/24/voce-ja-motivou-seu-chefe-hoje.html>> Acesso em: 10 set. 2016.

KIENEN, N; WOLF, S. **Administrar comportamento humano em contextos organizacionais.** 2002. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6846>> Acesso em: 07 out. 2016

MARIA, Cássia. **Falta de motivação está em alta nas organizações. Qual será o motivo?** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/falta-de-motivacao-esta-em-altas-organizacoes-quais-serao-os-motivos/34391/>> Acesso em: 26 set. 2016

MASLOW, A. H. **Motivación y personalidad.** Barcelona: Sagitário, 1954.

\_\_\_\_\_. **Maslow no gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** São Paulo, Saraiva, 2000.

MORAES, M.C.P. A importância do gestor organizacional e da consultoria. **Tecnologias e ferramentas de gestão.** Franco, D.H.; Rodrigues, A.E.; Cazela, M.M. (orgs.). Ed. Alínea. Campinas, 2013.

NETO, José. Montar um negócio. **Falta de motivação no trabalho.** Disponível em: <<http://www.montarumnegocio.com/falta-de-motivacao-no-trabalho/>> Acesso em: 05 set. 2016.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Teoria dos dois fatores de Herzberg.** 2015. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/psicologia/artigos/62548/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg>> Acesso em: 12 out. 2016.

RH PORTAL. **História e finalidade da área de recursos humanos.** 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/historia-e-finalidade-da-rea-de-recursos-humanos/>> Acesso em: 06 out. 2016

\_\_\_\_\_. **Remuneração e benefícios.** 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/remuneracao-e-beneficios/>> Acesso em: 12 set. 2016.

SAP SUCESSFACTORS. **Programas e Sistemas de Gestão de Talentos.** Disponível em: <[https://www.successfactors.com/pt\\_br/lp/ppc/programas-gestao-talentos.html](https://www.successfactors.com/pt_br/lp/ppc/programas-gestao-talentos.html)> Acesso em: 29 ago. 2016.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Blucher, 1983.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work.** Ed. Reimpressa e rev. Transaction Publishers, 2011.

TORTORETTE, Maiara. **Profissionais motivados, empresas desenvolvidas.** 2010. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/sem-categoria/profissionais-motivados-empresas-desenvolvidas>> Acesso em: 11 out. 2016.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Para o indivíduo que está desempregado, conseguir um emprego é uma razão para estar motivado ou satisfeito?

2. Em uma semana comum, qual a quantidade aproximada de colaboradores que vem reclamar de conflitos e insatisfações geradas na organização?

3. Qual a importância da empresa em ouvir críticas, opiniões e contribuições dos colaboradores, referente ao seu desempenho?

4. A satisfação no trabalho gera conforto a todos os integrantes da organização, permitindo que o trabalho seja agradável e desenvolvido com tranquilidade e qualidade?

5. Como minimizar a tensão/frustração dos colaboradores diante de uma situação de desmotivação dentro da organização?

6. Qual a importância do líder em relação à motivação do colaborador?

7. A desmotivação dos colaboradores ocorre devido à falta de preocupação dos líderes?

8. Se você pudesse oferecer um único conselho ao gestor de como melhorar o ambiente de trabalho, qual seria?

9. O clima organizacional é afetado pela desmotivação dos colaboradores?

10. Qual a importância de medir a satisfação do colaborador?

11. Você acredita na oportunidade de crescimento dos colaboradores dentro da organização?

12. É necessário que exista benefícios como ferramenta de motivação?

13. Existem métodos para desenvolver a motivação nos colaboradores? Quais são?

14. Fatores que causam desmotivação ou fatores que motivam os colaboradores devem ser identificados e trabalhados de forma?

1. Não! É uma empolgação, um impulso positivo momentâneo! Dada a necessidade fisiológica e de segurança, momentaneamente ficará feliz e se motivará a fazer muitas coisas. Poderá se mostrar satisfeito por um alívio momentâneo de ter sua necessidade básica atendida. Mas, ao longo do tempo, as pessoas precisam muito mais do que um simples emprego para se motivar efetivamente. Ele precisa de um ambiente de trabalho agradável e de contatos sociais favoráveis! Ele precisa ser reconhecido, elogiado, estimado e finalmente, precisa sentir-se realizado naquilo que faz! Ou seja: a garantia apenas de um emprego, é a garantia de apenas sobrevivência (necessidades fisiológicas atendidas e segurança de continuar tendo seu ganha-pão). Esta é apenas uma motivação. Ele precisa de muito mais como Ser Humano; ele precisa de motivação interna; precisa, como dizia Paulo Freire, sentir que está sendo útil, sentir que está transformando algo e, através disso estar se transformando também! Na Antropologia fala-se que, além das necessidades básicas, precisamos no mínimo sentir que há

- Camaradagem/ambiente social saudável, ambiente de ajuda mútua e cooperação.
- Perceber sentido naquilo que faz (sentimento de utilidade, contribuição)
- Reconhecimento de seu valor, poder deixar um legado que é reconhecido, valorizado como tal!

2. Como as reclamações não são centralizadas é difícil de quantificar, mas, surpreendentemente, me chama a atenção que há poucas reclamações. Isto pode nos levar a algumas hipóteses:

- a) As reclamações são poucas/mínimas;
- b) As reclamações estão sendo pulverizadas, não centralizadas;
- c) Há certo receio de reclamar e sofrer alguma consequência por isso;
- d) As reclamações e conflitos não são encaminhados.



Curiosamente os atendimentos mais comuns têm sido para dificuldades financeiras e dificuldades relacionais familiares. Este também tem sido o motivo mais frequente para o pedido de dispensa!

3.É de fundamental importância que a Empresa tenha um canal, um espaço ou um local onde as pessoas possam, na maior relação de confiança, externar seus problemas.

De maior importância ainda, é a empresa criar canal de verificação das informações e críticas e um plano de tomada de decisões para sanar os problemas.

A maior dificuldade, porém, é ter uma liderança madura, íntegra e aberta a críticas e sugestões.

A meu ver, toda empresa deveria ter uma Pesquisa de Clima e/ou uma Ouvidoria bastante ativa e confiada!

4.Nem sempre esta é a realidade de todas as Empresas e funções; aliás, a grande maioria de situações organizacionais, de alguma forma tem um percentual de desconforto e não satisfação. O ser humano é complexo, a começar pelas suas 4 diferenças, biótipo, perfil, meio-ambiente e experiências vividas, energia vital que gera um querer diferenciado. Assim também, o nível de satisfação e conforto pode ser percebido de formas absolutamente diferentes e desnivelados de um para o outro.

Outro fator a considerar é o nível de stress e pressão gerados pela absoluta necessidade de se gerar resultados para manter a organização como um órgão vivo que sobrevive em meio à concorrência.

E finalmente, cabe considerar ainda, que, até hoje, não conheci nenhuma profissão, nenhuma função, nenhum cargo, que não ofereça alguma tarefa ou alguma situação menos agradável ao indivíduo. A expressão “ossos do ofício” faz todo sentido, se pensarmos que, dentro da função que lhe realiza, dentro do ambiente de trabalho que te satisfaz, dentro do ambiente que te estima, há sempre algum serviço menos desejado, uma pessoa menos querida, um líder ou colega menos reconhecido!

5.A Comunicação clara, transparente e honesta, ainda é um dos instrumentos mais eficazes para se trabalhar a busca da motivação interna! Bem como o combate à frustração de algumas situações no trabalho. Entre outras medidas, algumas que seriam possíveis em algumas situações específicas:

a) Usar da empatia (se colocar no lugar do Colaborador) para compreender mais efetivamente sua situação, pensamentos e sentimentos. E principalmente saber ouvir!

b) Ter sempre uma comunicação bastante aberta e de respeito bilateral (respeitar e exigir respeito)

c) Combater todo e qualquer tipo de agressividade no ambiente de trabalho.

d) Buscar alternativas viáveis, como: adequar função à pessoa ou local de trabalho, administrar conflitos diante apaziguação (sic) ou até mudança de local/grupo de trabalho, orientar pessoas diante conflitos familiares, financeiros, etc.

6.O líder pode talvez não ter 100% de poder de motivar uma pessoa, porque a vida de cada um é movida por mais fatores, mas garanto que um líder é tem 100% de poder para desmotivar uma pessoa!

Assim, veja já a importância de um líder. Líder é aquele que não faz nada, mas todos querem fazer por ele, porque ele inspira, ele desafia, ele anima, ele integra, ele dá esperança, ele valoriza, ele aconselha, ele exige, ele deixa regras claras, ele cumpre o que disse, ele protege as pessoas dele contra o perigo, ele tenta unir para ter cooperação! Então, veja só nesta lista parcial de funções, o quanto o líder pode influenciar!!

7.A desmotivação pode ter “N” outros fatores; mas o líder é um motivo frequente de desmotivação! Percebemos isso, percentualmente, na entrevista de saída. O líder tem uma inestimável importância e influência sobre seu liderado à: seu humor, sua comunicação, sua organização, sua capacidade de elogiar e valorizar, seu senso de justiça, sua habilidade de desafiar, de orientar, de aconselhar, de exigir... enfim, o líder é, acima de tudo um dos elementos mais importantes na motivação ou desmotivação de um colaborador.

Quero aqui, fazer uma consideração a mais: tem um ditado que diz “melhor criticado do que ignorado”. Esta expressão remete-nos à um princípio da natureza humana. O Ser Humano precisa ser percebido, precisa ter seu espaço e sua pessoa reconhecida. Quando não é notado, quando é ignorado, quando seu líder não o cumprimenta, não nota sua presença, não valoriza nem crítica, das duas uma:

- a) Ou vai começar, às vezes até inconscientemente, dar problema para ser notado “na marra” (“se não vai por bem, vai por mal”);
- b) Ou desanima, se acomoda, faz o mínimo necessário;
- c) Ou, se retira ou pede para ser retirado!

8. Zele por suas pessoas, porque eles são o sentido da sua função, são as suas mãos e sua cabeça para realizar as suas metas. Por isso, coloque o seu coração no coração deles e dê o melhor, para que eles queiram fazer o melhor.

Se fosse para falar uma qualidade a desenvolver eu diria “COMUNIQUE-se bem”, porque quem se comunica bem, precisa saber para poder falar, ouvir para saber o que falar, ser transparente e aberto para poder ter qualidade na comunicação, se envolver para saber o que precisam, ser próximo para acertar na comunicação” Meio caminho andado, só com isso!

9. O clima organizacional é a própria motivação dos colaboradores!!

10. Não só é importante medir, como se certificar e em seguida tomar providências/ações/medidas!

11. Claro que sim. Onde há exemplos práticos, não podemos negar a possibilidade!

12. Os benefícios são importantes, porém não os mais importantes. Eles geralmente atendem a necessidade básica fisiológica e de segurança! Mas o ser humano precisa de muito mais que isso! Ele precisa ter seu “ego” bem cuidado!

13. Claro que sim! Como já descrevi em questões acima, considero que há motivações externas, mas cuja duração é mais curta em seu efeito (salário, benefício, etc.) e tem a motivação interna, que atinge a pessoa e seu desenvolvimento e que vai desde um elogio, um desafio, um reconhecimento, até uma oportunidade de desenvolvimento, promoção, crescimento pessoal e profissional!

14. Tudo que deixa a pessoa para “baixo” desmotiva e são infinitas coisas. Desde o tom de voz, até o desprezo, pouco caso, ingratidão do líder, até poucas oportunidades ou nenhuma de pensar, sentir e agir em prol de sua realização!

Tudo que deixa a pessoa para cima, motiva! Isto vai desde um Bom Dia falado com atenção até uma mega promoção, passando por benefícios, elogios, desafios bacanas, aumento de complexidade e de seu trabalho, oportunidade de curso, enfim... tudo que cada um almeja em ver realizado pelo seu próprio trabalho!