

7

## **Gestão de pessoas**

MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ÁGUA

## RESUMO

O artigo tem como objetivo identificar e estudar quais são os principais fatores motivacionais que mais influenciam o clima organizacional de uma empresa do setor de distribuição de água. Para esse fim, foi realizada uma pesquisa descritiva, que utilizou como técnica de coleta de dados uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, no qual foi aplicado um questionário estruturado com pergunta fechadas e obedecendo a escala Likert de concordância para todos os colaboradores do setor estudado. O estudo identifica e hierarquiza quais são fatores higiênicos e motivacionais que mais contribuem para influenciar o clima organizacional, refletindo na produtividade dos colaboradores. Entre os fatores higiênicos destacam-se por ordem crescente de importância os incentivos da liderança em relação à motivação; a remuneração e os benefícios; e a estrutura do trabalho. E em relação aos fatores motivacionais, também na ordem crescente, estão o sentimento de realização profissional; o reconhecimento e respeito dos colegas; a carga horária favorável; e os altos níveis de desempenho e produtividade do trabalho, fatores que são de essencial importância para o conforto do colaborador.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas, Motivação, Clima organizacional.

## ABSTRACT

*The article aims to identify and study the main motivational factors that most influence the organizational climate of a company in the water distribution sector. For this purpose, a descriptive research was carried out, which used as a data collection technique a bibliographic research and a case study, in which a structured questionnaire with closed questions was applied and obeying the Likert scale of agreement for all employees in the sector studied. The study identifies and prioritizes which are hygienic and motivational factors that most contribute to influence the organizational climate, reflecting on the productivity of employees. Among the hygienic factors, the incentives of leadership in relation to motivation stand out in increasing order of importance; remuneration and benefits; and the structure of the work. And in relation to motivational factors, also in increasing order, there is the feeling of professional fulfillment; the recognition and respect of colleagues; the favorable workload; and the high levels of work performance and productivity, factors that are of essential importance for the employee's comfort.*

**KEYWORDS:** People management, Motivation, Organizational climate.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo atual tão competitivo, é essencial para a organização conhecer o grau de motivação do colaborador e o clima organizacional decorrente desse grau. Entendendo-se a motivação como uma força que estimula as pessoas a agir e o clima organizacional como a satisfação, a aceitação ou a emoção percebida pelos funcionários na organização. Por conta disso, esse estudo faz o seguinte questionamento: Quais são os fatores motivacionais que mais influenciam o clima organizacional de uma empresa do setor de distribuição de água?

A importância de estudar o tema proposto é melhorar a eficiência da empresa e alcançar positivamente os resultados almejados. A identificação do que realmente motiva o colaborador possibilita melhor organizar a estrutura da empresa, gerir os processos ou propiciar treinamentos, atividades que normalmente levam os colaboradores a se sentirem motivados ou desmotivados na organização. O tema ainda se justifica por enriquecer a literatura na identificação dos fatores motivacionais.

A motivação dentro de uma organização está associada com o clima organizacional, pois, se os colaboradores estiverem motivados o clima organizacional estará bastante favorável, porém, se os colaboradores estiverem desmotivados o clima organizacional certamente estará bastante desfavorável. A pesquisa tem como é de natureza descritiva e as técnicas de coletas de dados foram a bibliográfica e um estudo de caso, no qual, foi aplicado um questionário aos colaboradores que fazem parte de um escritório de uma empresa do setor de distribuição de água.

Assim, a pesquisa tem como objetivo geral identificar e estudar quais são os principais fatores motivacionais que mais influenciam o clima organizacional de uma empresa do setor de distribuição de água. E tem como objetivos específicos elaborar a fundamentação teórica teorias e conceitos relacionados aos temas principais do estudo, ou seja, motivação e clima organizacional, baseando-se em livros e textos clássico; elaborar um resumo dos resultados apresentados em estudos anteriores sobre o problema aqui levantado, baseando-se em artigos publicados em revistas acadêmicas (disponíveis no Google Acadêmico); identificar e conceituar os métodos de pesquisa, o público-alvo a ser pesquisado e as técnicas de coleta de dados mais adequadas ao objetivo do estudo, e por fim proporcionar um diagnóstico que melhor se adéque ao estudo de caso.

Para atender o objetivo do estudo, a pesquisa está estruturada em quatro seções, além desta Introdução. A primeira compreende a fundamentação teórica, que aborda as principais teorias sobre motivação e clima organizacional. A segunda trata da metodologia da pesquisa. A terceira é a análise, que faz uma descrição e discussão analítica dos dados e informações levantadas ou observadas no desenvolvido na pesquisa. Na última são apresentadas as conclusões finais do estudo, acompanhadas de algumas propostas de melhorias para a organização objeto do estudo de caso.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda a motivação e o clima organizacional, com o objetivo de fundamentar teoricamente o tema estudado.

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Luz (2003, apud JOHANN, 2013, p. 184) afirma que “o clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho e, é resultante tanto de questões materiais quanto de aspectos emocionais presentes no ambiente de trabalho”. Pois, de acordo com Johann (2013), o grau de satisfação traz na percepção dos funcionários a aceitação ou não na emoção que prevalece na empresa e no nível de recepção de fatores ou matérias relativas ao trabalho em si.

De acordo com Dias (2008, p. 213), o clima organizacional decorre de ideias preconcebidas, a saber:

O clima organizacional é formado por uma percepção do coletivo (ambiente ou atmosfera organizacional) que se constitui a partir do momento em que se defrontam as ideias preconcebidas das pessoas sobre o seu local de trabalho e o dia-a-dia da organização. (DIAS, 2008, p. 213).

Ainda conforme aquele autor, em relação ao clima organizacional, uma organização pode provocar nos seus colaboradores sentimento de insegurança, de motivação, de responsabilidade, e entre outros. A visão que é desenvolvida por seus colaboradores em relação aos colegas de trabalho, aos seus dirigentes, é fruto do clima da organização. Caso o clima organizacional favoreça o diálogo, certamente terá maior proximidade dos colaboradores, mas, se o clima organizacional é de insegurança, haverá maior distanciamento dos colaboradores em relação aos objetivos da organização.

A compreensão do clima organizacional oferece informação de processos que determinam os comportamentos organizacionais, permitindo introduzir mudanças planejadas, nas atitudes, condutas dos membros e, na estrutura organizacional. A importância dessas informações é baseada na comprovação de que o clima organizacional influencia no comportamento manifestado pelos membros, em percepções filtradas na realidade e condicionadas nos níveis de motivação no trabalho e o rendimento profissional (DIAS, 2008).

A detecção do clima organizacional contribui para o aumento da eficiência da organização, e ajuda a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos colaboradores, ao mesmo tempo em que canaliza os comportamentos em direção aos objetivos organizacionais (FERREIRA, 2013).

De acordo com Olabuénaga (1995, apud DIAS, 2008, p.297), as características do clima organizacional são:

- O clima está relacionado em sua maior parte pelas características, condutas, atitudes, expectativas das pessoas, conforme as realidades sociológicas e culturais da organização.
- O clima tem implicação de continuidade, mas, não é permanente com a cultura, podendo mudar com a identificação particular.
- O clima é fenomenologicamente distinto da tarefa, ou seja, pode ser observado em diferentes climas nos colaboradores que efetuam uma mesma tarefa.(OLABUÉNAGA, 1995, apud DIAS, 2008, p.29 ).

Conforme Dias (2008), há muitas maneiras de existência de climas organizacionais em uma organização, no qual podem ter sido criados

propositadamente, ou podem ter aparecido sem nenhuma intencionalidade ou até mesmo não ser percebidos pela cúpula da organização. Alguns exemplos de climas organizacionais e o que poderá provocar nos colaboradores da organização: i) de intimidade: ajuda na melhor integração entre os colaboradores nas relações sociais.; ii) de espírito de equipe: os colaboradores sentem suas necessidades sociais atendidas e tem o sentimento de dever cumprido; e iii) de tolerância: direciona o comportamento organizacional no qual os erros são tratados como forma de apoio e de aprendizagem.

A fragilidade no clima organizacional muitas das vezes acontece em momentos de tensão, quando a cultura da empresa está sendo posta à prova, ou, quando a organização enfrenta problemas no macroambiente. Porém, o clima dependerá de fatores situacionais, como a troca de liderança ou mudanças internas e a possível venda da empresa (JOHANN, 2013).

Dias (2008, p.215) descreve assim a relação entre clima organizacional e cultura das organizações:

O clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura das organizações. As modificações culturais geram expectativas, às vezes insatisfação e insegurança. Estas situações criam climas organizacionais que produzem uma redução da capacidade de trabalho. São indicadores de um clima organizacional negativo: o absenteísmo, alta rotatividade, desperdícios, rumores, conflitos etc. (DIAS, 2008, p.215).

Caso o clima organizacional seja bom, as pessoas tendem a ser proativas, compartilha conhecimentos, confiam nos chefes, colegas e subordinados. No entanto, se for muito ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou se revolta aumentando a alta rotatividade e o absenteísmo, no qual são sintomas de clima organizacional negativo (LACOMBE, 2005).

De nada adianta as organizações substituírem os seus colaboradores como se fossem os culpados, as organizações precisam ir mais a fundo e compreender o que está por trás do problema. Mapeando o seu clima, elas irão encontrar as respostas que precisam, podendo melhorar a qualidade dos seus serviços (LUZ, 2003).

De acordo com Johann (2013, p.186), a pesquisa de clima organizacional é um processo destinada a identificação de:

aspectos que interferem na satisfação/insatisfação dos empregados em relação à empresa. É o mapeamento da percepção das pessoas que atuam em uma mesma organização sobre a satisfação quanto ao ambiente interno – atmosfera psicológica decorrente de aspectos emocionais e fatores materiais – que predomina na organização (JOHANN, 2013, p.186).

## 2.2 MOTIVAÇÃO

As pessoas são diferentes em relação à motivação, pois, as necessidades são de acordo com cada pessoa, no qual, produzem diferentes tipos de comportamentos, os valores sociais também são diferentes e assim por diante. As necessidades e os valores sociais podem mudar de cada pessoa ao logo do tempo (CHIAVENATO, 2015).

O comportamento sempre será motivado por algo internamente ao próprio indivíduo, podendo ser motivos internos ou externos. A motivação neste modelo é classificada como relação entre causa e efeito no comportamento das pessoas.

Motivação não tem o significado de entusiasmo ou disposição elevada, mas, com o significado de que todo comportamento sempre terá sua causa (MAXIMIANO, 1997).

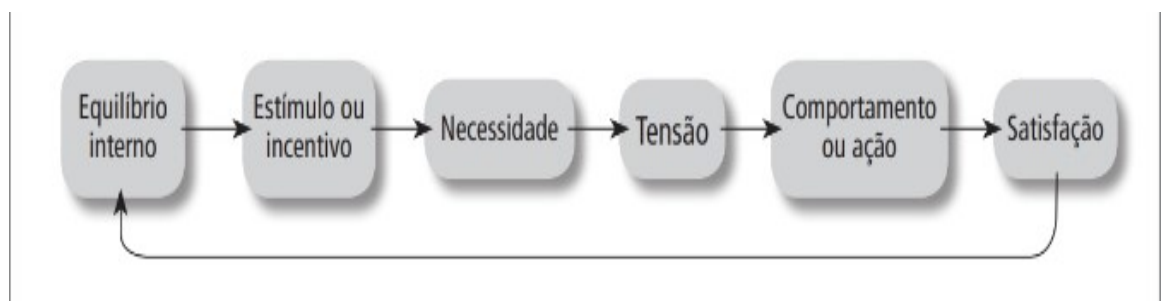
Segundo Chiavenato (2005), a motivação está dentro das próprias pessoas podendo ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho. O gerente tem que compreender ambas, como ponto de apoio para alavancar a satisfação das pessoas. O gerente deve conhecer o potencial internamente da motivação de cada colaborador, e devem extrair do seu ambiente de trabalho as condições externas elevando a satisfação profissional.

Chiavenato (2015, p.36) argumenta que lidar com a motivação é

[...] antes de tudo, identificar quem está motivado e quem não está, e a observação do comportamento constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal. A motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila. Pessoas envolvidas em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos. Um leve rubor nas faces pode revelar satisfação. Respiração ofegante pode indicar entusiasmo. Inclinação do corpo em direção aos objetos demonstra interesse pelo trabalho. Já a cabeça apoiada, aparência desalinhada, inclinação do corpo para trás e postura displicente podem ser interpretadas como sinais de desmotivação (CHIAVENATO, 2015, p.36).

Segundo Gil (2014), a motivação é a força que estimula as pessoas a agir, no passado, acreditava-se que a força era diretamente direcionada na ação de outras pessoas, como pais, professores ou até mesmo os chefes. Hoje, entende-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade.

Segundo Chiavenato (2015), o ciclo motivacional percorre as seguintes etapas: o estado de necessidade rompe do equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. O estado de tensão leva a pessoa a um comportamento ou ação, capaz de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio e, até mesmo da tensão. Se o comportamento for eficaz, a pessoa encontrará a satisfação da necessidade e, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e a sua forma de ajustamento ao ambiente. O ciclo motivacional está reproduzido na Figura 1.



**Figura 1 – As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.**

Fonte: baseado em Chiavenato (2015, p.123).

Segundo Marques (2015), o desempenho de uma pessoa pode receber a influência de três fatores: a motivação, capacidade e fatores técnicos. A motivação pode englobar a vontade de querer fazer o que deve ser feito no foco de atingir os

resultados, com a mobilização para o atendimento das necessidades individuais, os desafios do cargo em que ocupa ou até mesmo de estímulos ou as pressões que recebe do ambiente. Na capacidade considera o domínio das competências requeridas para o exercício do cargo. Os fatores técnicos abrangem as máquinas, equipamentos, ferramentas e entre outros.

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias motivacionais de conteúdo. Segundo Johann (2013, p.42), esta teoria está: menciona a teoria de Maslow, como:

[...] fundamentada no fato de que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e influências. Na hierarquia das necessidades humanas, delineada por Maslow, a autorrealização é o quinto e último nível. Tal qual uma pirâmide, ou uma escadaria, o ponto mais elevado é a autorrealização. (JOHANN, 2013, p.42).

A Figura 2 ilustra a discriminação dos níveis hierárquicos das necessidades que levam à motivação do indivíduo, de acordo com a pirâmide de Maslow. São cinco os níveis hierárquicos: básicos, segurança, sociais, autoestima e autorrealização.

As necessidades básicas, segundo Johann (2013), consistem em correlacionar com a sobrevivência e perpetuação humana, exemplo: comer, morar, sustentar a família e entre outros. Já as necessidades de segurança é a prevenção contra ameaças, no qual, podem ser a permanência do emprego, fazer seguros e entre outros.



**Figura 2- Pirâmide de Maslow**  
Fonte: baseado em Johann (2013, p.42).

As necessidades sociais consistem em relacionamentos com outras pessoas, amar e ser amado. Enquanto as necessidades de autoestima é reconhecimento, prestígio, *status*, carreira. E por fim, a necessidade de autorrealização, como crescimento, projetos de alto significado para a pessoa, desafios, atingimento da potencialidade plena do indivíduo.

Conforme Herzberg (apud JOHANN, 2013), o enriquecimento do trabalho consiste em oferecer respostas à empresa que lida com uma pessoa que não está plenamente sendo utilizada no trabalho, pois em seguida a empresa estará diante de um problema na sua motivação. Assim, Herzberg, propõe que o trabalho deve ter desafio suficiente para a utilização da capacidade total de cada colaborador.

A teoria de dois fatores, conforme Herzberg (1975, apud Gil, 2014, p.207) classifica os fatores motivacionais em dois tipos, fatores higiênicos - salários,

condições de trabalho, política da empresa, segurança do trabalho -; e fatores motivadores - responsabilidade, reconhecimento, realização e crescimento.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO

O clima organizacional está diretamente relacionado com a motivação dos colaboradores da organização. Quando a motivação dos colaboradores está em alta, o clima organizacional tem a tendência de ser alto, causando a satisfação das pessoas em termos interpessoais. O ambiente de tarefa das organizações é calmo, e há a colaboração de todos os colaboradores (REGATO, 2014).

Quando a motivação é elevada entre os membros da organização, o clima motivacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, de animações e entre outros. Porém, quando há baixa na motivação entre os membros, por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, podendo caracterizar estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, podendo em casos extremos, chegar a estados de tumulto, inconformidade, situações no qual os membros se defrontam abertamente com a organização (CHIAVENATO, 2015).

Regato (2014, p.149) discorre sobre o clima organizacional e sua influência na motivação das pessoas da seguinte forma:

Uma vez sabendo que o clima da organização, bem como sua própria existência, depende do investimento nas pessoas que nela atuam, é justamente com elas que se deve trabalhar em prol do desenvolvimento organizacional. A variabilidade humana, porém, é muito grande e quase sempre demanda um complexo trabalho. As aptidões, os interesses e as realidades variam, assim como os padrões de comportamento, o que justifica o estudo prioritário das pessoas para um conhecimento aprofundado das organizações (REGATO, 2014, p. 149).

É indiscutível a relação entre clima e motivação. O ambiente das organizações influencia a motivação, pois, o clima é a “qualidade” do ambiente organizacional, no qual, é percebida ou experimentada por seus colaboradores influenciando o seu comportamento. Se os colaboradores não estiverem motivados em pertencer a uma organização, cabe estudar o clima. Contudo, é por meio do clima organizacional que expressa as percepções dos colaboradores em relação às organizações em que trabalham (FERREIRA, 2013).

De acordo com Chiavenato (2015), o conceito de motivação no nível individual dirigiu-se ao clima organizacional, ao nível da organização. Os seres humanos estão continuamente envolvidos no ajustamento a uma variedade de situações, em relação de satisfazer as suas necessidades mantendo um equilíbrio emocional. Podendo ser definido como um estado de ajustamento. No qual o ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas, à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima e, de autorrealização. A frustração dessas necessidades que pode ser causa de muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores dependerá muito de outras pessoas, no qual, particularmente os que estão em posições de autoridade, tornam-se importante para a administração, compreendendo a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.



Conforme Kanaane (2017), quando se cria um clima organizacional que concede a satisfação das necessidades de seus participantes e que conduz seus comportamentos motivados realizando os objetivos da organização, conjuntamente, o clima propicia o aumento da eficácia da satisfação. Para aquele autor,

[...] as organizações, buscando melhorar seu clima, estão adotando estruturas horizontalizadas, enxutas, nas quais as pessoas tendem a participar, efetivamente, do negócio da empresa, recebendo informações e colaborando na realização do trabalho em equipe, bem como no planejamento estratégico. Alternativas como remuneração variável e flexibilidade no horário de trabalho têm colaborado para que ocorra um clima de comprometimento com os objetivos organizacionais (KANAANE, 2017, p. 32).

### **3 METODOLOGIA**

Esta seção aborda a metodologia utilizada na pesquisa, sendo apresentado a seguir o método de pesquisa, as técnicas de coleta de dados, o público-alvo e o delineamento.

#### **3.1 DESCRIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA**

Com o objetivo de responder o problema proposto, foi escolhida a pesquisa descritiva, que, de acordo com Gil (2017), tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podendo ser elaborada também com a finalidade da identificação de possíveis relações entre variáveis.

Ainda segundo aquele autor, as pesquisas descritivas são aquelas que visam a descobrir a existência de associações com variações, no qual, tem como exemplos, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferência político-partidária e nível de rendimentos ou de escolaridade.

#### **3.2 DESCRIÇÃO DAS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS**

Como técnicas de coleta de dados foram empregadas pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida conforme o material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Já o estudo de caso, conforme Gil (2017), consiste no estudo profundo e exaustivo, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

#### **3.3 DESCRIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO E DELINEAMENTO**

O público-alvo são os colaboradores que fazem parte de um escritório de uma empresa do setor de distribuição de água de Brasília, composto por 15 colaboradores.

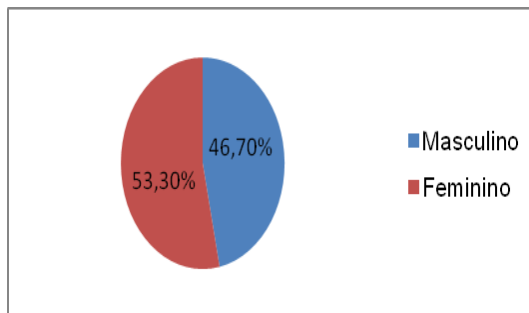
A coleta de dados foi realizada a partir de um questionário junto ao público-alvo da pesquisa. Marconi e Lakatos (1996) define questionário como uma série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador. Foi aplicado um questionário estruturado, contendo 19 perguntas fechadas, sendo as três primeiras destinadas a identificar o perfil sociodemográfico dos pesquisados e as demais 15 relacionadas a fatores higiênicos e motivacionais propriamente ditos. As respostas seguiram a escala Likert de concordância, atribuindo-se notas de 1 a 5, sendo 1 se o respondente discorda totalmente e 5 se ele concorda totalmente com cada afirmativa. O questionário foi elaborado no Google Forms e enviado via WhatsApp para os colaboradores em 22/10/2019. Todos os 15 colaboradores responderam o questionário por completo.

## 4 ANÁLISE

O objetivo desta seção é apresentar a análise e os resultados do estudo de caso realizado, fundamentada no Referencial Teórico deste estudo, com o intuito de dar a melhor compreensão possível ao tema proposto neste artigo.

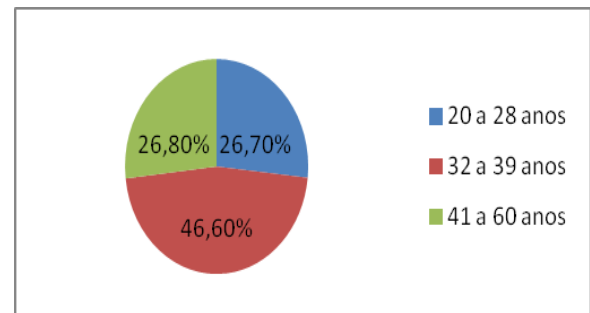
O departamento estudado da organização tem como função principal executar as demandas de ordem de serviço, organizar os documentos registrando e distribuindo e atender a população. Foi realizada a pesquisa no intuito de identificar a influência da motivação nos colaboradores no clima organizacional.

Em relação ao perfil demográfico dos colaboradores estudados, o Gráfico 1 indica que a maioria dos colaboradores do escritório é do gênero feminino, com 53,30%, enquanto o Gráfico 2 mostra 46,6% dos colaboradores estão na faixa etária de 32 a 39 anos.



**Gráfico 1 - Sexo**

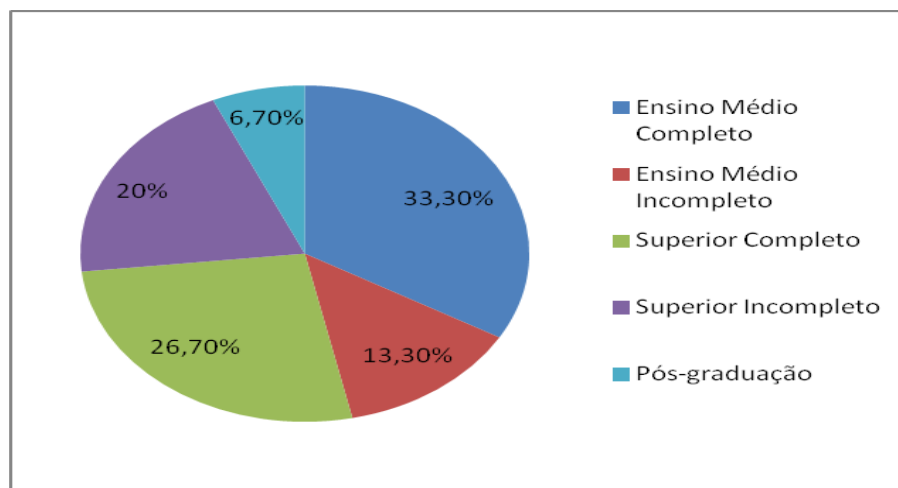
Fonte: Elaborado pelos autores



**Gráfico 2 - Idade**

Fonte: Elaborado pelos autores

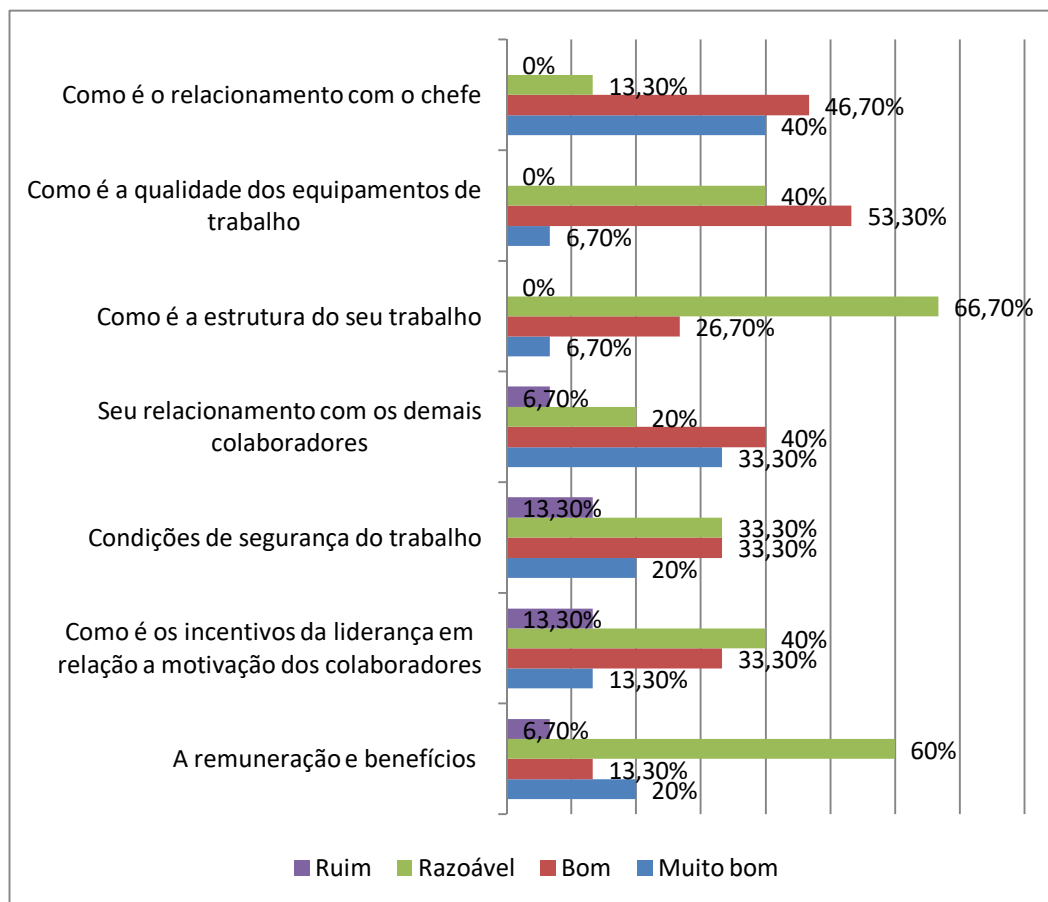
Em relação à escolaridade dos colaboradores, o Gráfico 3 mostra que um terço deles tem ensino médio completo, outros 26,70% têm curso superior completo e ainda 6,7% são pós-graduados. Na sequência são apresentados os resultados dos fatores motivacionais e higiênicos.



**Gráfico 3 - Escolaridade**

Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 4 exibe as questões relacionadas aos fatores higiênicos. Em relação ao relacionamento com o chefe, 86,7% dos colaboradores responderam muito bom ou bom esse relacionamento, mostrando que o relacionamento entre os colaboradores e o chefe é satisfatório. Quanto à qualidade dos equipamentos de trabalho, 60% responderam muito bom ou bom o nível dessa qualidade. Conforme Marques (2015), um dos fatores que podem influenciar o desempenho de uma pessoa são os fatores técnicos como os equipamentos, que foram considerados satisfatórios. Em relação à estrutura do trabalho, 73,1% consideraram-na como razoável ou boa, entende-se assim que ela pode ser melhorada para dar condições de satisfazer ainda mais os colaboradores.



**Gráfico 4 – Fatores Higiênicos**

Fonte: Elaborado pelos autores

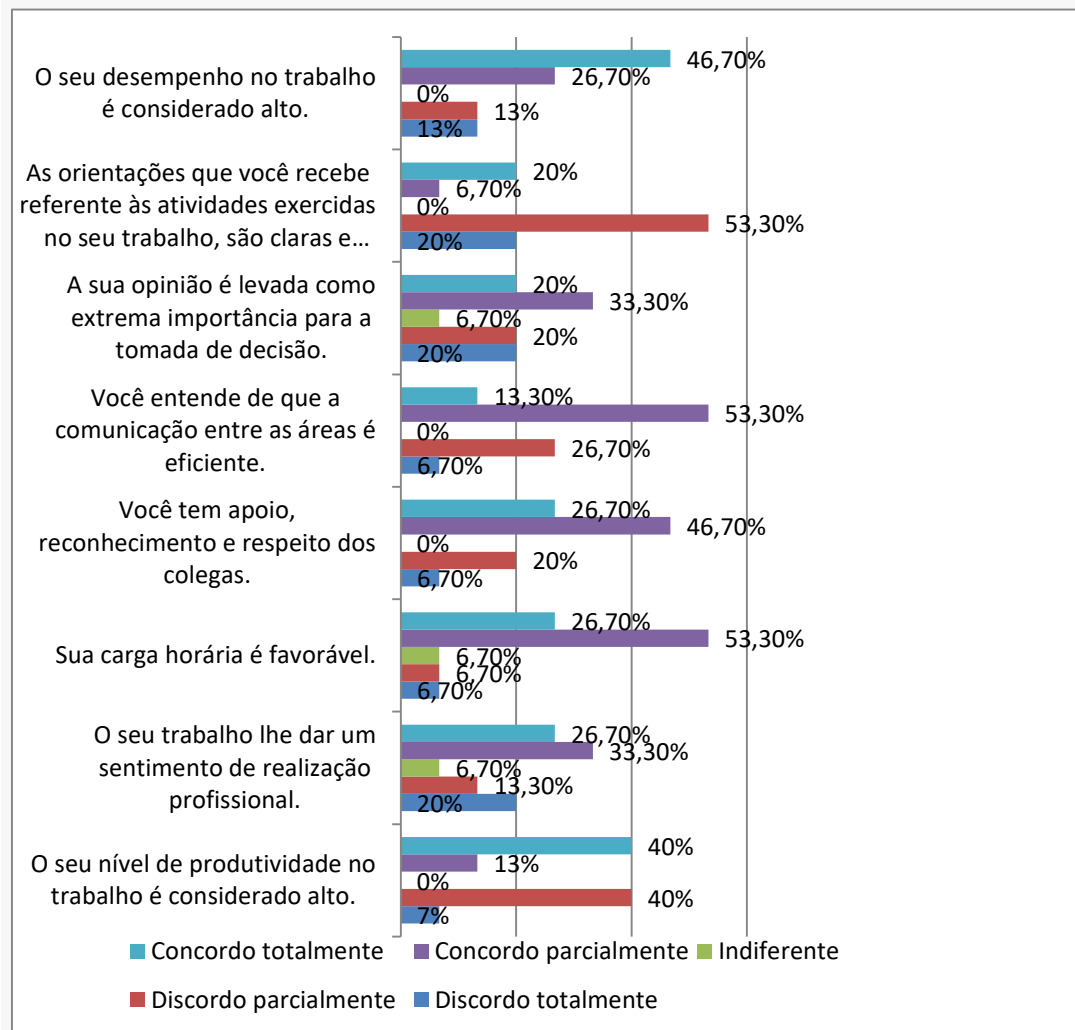
Segundo o Gráfico 4, obteve-se um percentual de 73,3% de muito bom ou bom quanto ao relacionamento com os demais colaboradores, mostrando que as relações sócias são exercidas ativamente, pois segundo Dias (2008), uns dos exemplos de climas organizacionais é o de intimidade, no qual, as pessoas se interagem entre os colaboradores. Referente às condições de segurança do trabalho, têm-se que 46,6% disseram ser razoáveis ou ruins, implicando uma necessidade de melhorias na segurança para que o colaborador se sinta seguro, pois, conforme lembra Johann (2013), a necessidade segurança está na base da teoria de Maslow.

Ainda no Gráfico 4, observa-se que os incentivos da liderança em relação à motivação dos colaboradores foram considerados pelos entrevistados como razoáveis ou ruins por 53,30%, tendo o entendimento de que os colaboradores precisam ser mais estimulados pelos seus líderes em relação à motivação, pois, se não forem, irão desmotivar e assim atingirá o seu desempenho nas suas atividades. Cabe aqui ressaltar Marques (2015) ao afirmar de que um dos fatores que influencia o desempenho é a motivação do colaborador. Por fim, aquele gráfico mostra que 66,7 dos respondentes consideram como razoáveis ou ruins a remuneração e os benefícios, resultando na necessidade de melhorias em relação à compensação dos serviços prestados de cada colaborador, e assim motivado a continuar colaborando com os objetivos da organização.

O Gráfico 5 mostra as questões relacionadas aos fatores motivacionais. Questionados se o desempenho no trabalho era alto, 73,40% dos colaboradores responderam concordar parcial ou totalmente, para Marques (2015), os fatores que influenciam esse desempenho são motivação, capacidade e fatores os técnicos. A questão seguinte refere-se a clareza e objetividade das orientações recebidas pelo colaborador, 53,30% discordaram parcialmente, ou seja, a organização precisa melhorar em relação à orientação que é dada ao colaborador quando determinada atividade for ordenada. Sobre a importância da opinião do colaborador para tomada de decisão, 53,30% dos colaboradores responderam que concordam parcial ou totalmente, entendendo-se que o colaborador compreende a importância da opinião para o alcance dos objetivos da organização, e isso é considerado como essencial para tomada de decisão.

Continuando no Gráfico 5, observa-se que 66,60% dos colaboradores concordam parcial ou totalmente de que a comunicação entre as áreas é eficiente. Em relação à autoestima, 73,40% deles responderam que concordavam parcial ou totalmente que tinham apoio, reconhecimento e respeito dos colegas, recorrendo novamente a Johann (2013) a autoestima para Maslow envolve reconhecimento, prestígio, status, carreira etc. Já quanto à carga horária 80% concordaram parcial ou totalmente que ela era favorável, que significa dizer que a jornada trabalhada satisfaz o colaborador e assim impactando positivamente a sua produtividade. Quanto ao sentimento de realização profissional propiciado pelo trabalho, 60% concordaram parcial ou totalmente que isso acontece com eles, este grau de concordância mostra um alto nível de satisfação em relação à autorrealização, mesmo para aqueles com menor grau de instrução, a parcela de 13,3% com apenas o ensino média, lembrando Johann (2013), a autorrealização, segundo a teoria de Maslow compreende o crescimento e o atingimento da potencialidade plena do indivíduo.

Por fim, o Gráfico 5 mostra que 53% dos respondentes concordam parcial ou totalmente de que sua produtividade é alta na empresa. Além de tratar-se de um público jovem, com 73,30% com até 39 anos, isso denota haver fatores motivacionais como responsabilidade, reconhecimento, realização e crescimento para esse grupo de pessoas, ou seja, fatores motivacionais (HERZBERG, 1975, apud GIL, 2014, p.207).



**Gráfico 5 – Fatores Motivacionais**

Fonte: Elaborado pelos autores

Depreende-se de toda esta análise, a necessidade de algumas melhorias na organização, uma delas os incentivos da liderança para a motivação dos colaboradores, possibilitando, além do crescimento pessoal, a possibilidade de contribuir ainda mais com os objetivos da organização. Outra melhoria está na maior clareza e objetivadas das orientações que o colaborador recebe sobre as atividades que ele exerce ou venha a exercer.

A Tabela 1 resume o grau de concordância dos entrevistados sobre cada um dos fatores aqui estudados, mostrando a média obtida, segundo a escala de concordância adotada, que variava de um a quatro para os fatores higiênicos. A pergunta que obteve a maior média foi a relacionada à estrutura do trabalho do colaborador, com média 2,6, deduzindo-se que houve mais colaboradores discordando do que concordando mesmo para o fator mais bem avaliado, ou melhor, menos mal avaliado.

**Tabela 1 – Médias dos Fatores Higiênicos**

<b>Questionamento</b>	<b>Média</b>
Como é o relacionamento com o chefe?	1,70
Seu relacionamento com os demais colaboradores?	2,0
Como é a qualidade dos equipamentos de trabalho?	2,30
Condições de segurança do trabalho?	2,40
Como é os incentivos da liderança em relação a motivação	2,50
A remuneração e benefícios?	2,50
Como é a estrutura do seu trabalho?	2,60

Fonte: Elaborada pelos autores

Já a Tabela 2 exibe a média do grau de concordância dos cinco fatores motivacionais. A pergunta que obteve a maior média foi a do nível de produtividade do colaborador, com média 3,90, entendendo que os colaboradores concordam que o seu nível de produtividade é alto. No entanto, o fator motivacional com menor grau de concordância foi sobre a importância da opinião do colaborador na tomada de decisão.

**Tabela 2 – Médias dos Fatores Motivacionais**

<b>Questionamento</b>	<b>Média</b>
A sua opinião é levada como importância extrema para a tomada de decisão.	3,10
Sua expectativa de crescimento profissional é positiva.	3,30
Você entende de que a comunicação entre as áreas é eficiente.	3,40
As orientações que você recebe referente às atividades exercidas no seu trabalho, são claras e objetivas.	3,50
O seu trabalho lhe dar um sentimento de realização profissional.	3,50
Você tem apoio, reconhecimento e respeito dos colegas.	3,70
Sua carga horária é favorável.	3,80
O seu desempenho no trabalho é considerado alto.	3,80
O seu nível de produtividade no trabalho é considerado alto.	3,90

Fonte: Elaborada pelos autores

Finalmente, observa-se haver maior concordância com os fatores motivacionais propriamente ditos do que com os fatores higiênicos. Isso se explica por ter uma considerável parte dos colaboradores se sentirem mais satisfeitos com os fatores motivacionais expostos do que com os fatores higiênicos.

## **5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No presente trabalho foram pesquisados os principais fatores motivacionais que mais influenciam o clima organizacional de uma empresa do setor de distribuição de água. E com isso compreender a influência da produtividade dos colaboradores.

O método de pesquisa utilizado foi o descritivo e as técnicas de coletas de dados empregadas foram pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, cujo instrumento de registro de dados foi um questionário estruturado aplicado aos quinze colaboradores de um escritório da organização. As principais teorias motivacionais utilizadas foram a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Os resultados obtidos contribuíram para o entendimento do objetivo geral da pesquisa. Em relação aos fatores higiênicos da teoria dos dois fatores, os fatores mais bem avaliados foram a remuneração e benefícios e a estrutura de trabalho, ainda assim, com respectivas médias de concordância de 2,5 e 2,6, cuja escala variava de 1 a 4; já os dois fatores higiênicos que alcançaram as piores avaliações foram o relacionamento com o chefe, com média 1,7, e o relacionamento com os colegas colaboradores, com média 2,0.

Em relação aos fatores propriamente motivacionais daquela teoria, os dois mais bem avaliados foram carga horária favorável, com média de 3,8, e desempenho/produzividade com respectivas médias de 3,8 e 3,90; já os dois fatores que alcançaram as piores avaliações foram a opinião dos colaboradores para a tomada de decisão e a expectativa de crescimento profissional, com médias respectivas de 3,1 e 3,3.

Cabe destacar a importância dos incentivos da liderança para a motivação dos colaboradores, pois, para uma organização se manter no mercado com resultados positivos, é importante que o líder motive os seus colaboradores, que são o seu capital humano. Outro resultado obtido foi a necessidade de clareza e objetividade das orientações recebidas pelo colaborador, pois, o colaborador obtendo as informações claras e objetivas ele exerce suas atividades com maior produtividade. Deduziu-se também do estudo, que para a obtenção de um clima organizacional positivo é essencial melhorar a estrutura e a segurança, somente assim, os colaboradores se sentirão motivados para trabalharem.

Por fim, admite-se que o estudo poderia ter explorado mais as teorias motivacionais a fim de abordar com mais profundidade a influência dos fatores motivacionais. Também fica como desafios futuros trabalhar com uma amostra maior de colaboradores, estendendo-se a pesquisa para outros escritórios da organização estudada.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciado com as pessoas**: transformado o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. São Paulo: Manole, 2015. 1 recurso online ISBN 9788520443491.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008. 1 recurso online ISBN 9788522466139.

FERREIRA, Patricia Itala. **Série mba gestão de pessoas**: clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. Rio de Janeiro LTC 2013 1 recurso online ISBN 978-85-216-2383-0.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. São Paulo Atlas 2008 1 recurso online ISBN 9788522484959.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Rio de Janeiro Atlas 2017 1 recurso online ISBN 9788597012934.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva 2013 1 recurso online ISBN 9788502212435.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. 3. Rio de Janeiro Atlas 2017 1 recurso online ISBN 9788597012873.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARQUES, José Carlos. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2015 1 recurso online ISBN 9788522122660.

MAXIMIANO, Antonio César Amauru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

REGATO, Vilma Cardoso. **Psicologia nas organizações**. 4. Rio de Janeiro LTC 2014 1 recurso online ISBN 978-85-216-2600-8.