



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

THIAGO GAMA DOS SANTOS

**RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO
NO TRABALHO DE UMA INDÚSTRIA SUCROENERGÉTICA**

**João Pessoa
2023**

THIAGO GAMA DOS SANTOS

**RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO
NO TRABALHO DE UMA INDÚSTRIA SUCROENERGÉTICA**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Esp. Glauco Barbosa de Araújo

**JOÃO PESSOA
2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

S237r

Santos, Thiago Gama dos.

Relação entre clima organizacional e a motivação no trabalho de uma indústria sucroenergética / Thiago Gama dos Santos. – 2023.

55f.: il.

TCC (Bacharelado em Administração) Instituto Federal da Paraíba – IFPB.

Orientador: Prof. Esp. Glauco Barbosa de Araújo.

1. Clima organizacional. 2. Motivação. 3. Cultura organizacional. I. Título.

CDU 005.32



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

FOLHA DE APROVAÇÃO

Thiago Gama dos Santos

20191460023

Relação entre clima organizacional e a motivação no trabalho de uma indústria sucroenergética

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 27/11/2023

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Esp Prof. Glauco Barbosa de Araújo (IFPB)

Orientador(a)

Dr Robson Oliveira Lima (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Me Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Glauco Barbosa de Araujo** PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/12/2023 19:00:40.
- **Robson Oliveira Lima** PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/12/2023 23:18:03.
- **Rachel Costa Ramalho Vasconcelos**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 13/12/2023 22:18:52.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 04/12/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 503803
Verificador: 7824bcd820
Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOAO PESSOA / PB, CEP 58015-435
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

AGRADECIMENTOS

Início agradecendo a Deus, por toda sua bondade sobre a minha vida, reconheço a sua graça em todo o meu percurso acadêmico, pois foram anos difíceis, sobretudo o período pandêmico que atravessamos.

Agradeço a minha esposa por ter batalhado comigo durante todo o tempo, reconheço a sua força e determinação em trabalhar, estar se graduando e cuidar da nossa família e também a minha filha que mesmo tão pequena me impulsionou a lutar.

Agradeço aos meus pais por terem me apoiado, e demonstrado tanto carinho durante toda a minha jornada.

Agradeço também ao meu orientador Glauco Barbosa, por toda dedicação na construção desse trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo relacionar o clima organizacional e a motivação no trabalho em uma indústria sucoenergética. Para aferir o clima da organização foi utilizada a Escala de Clima Organizacional - ECO, que permite averiguar o grau de satisfação dos funcionários em relação ao apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão; e coesão entre colegas. Já para medir o grau de motivação dos colaboradores, utilizou-se a *Multidimensional Work Motivation Scale* - MWMS, com base na seguinte observação: “Por que motivo você se esforça ou se esforçaria no seu trabalho/emprego atual? Considerando os fatores: desmotivação, Regulação extrínseca (social), Regulação extrínseca (material), Regulação introjetada, Regulação identificada e Regulação intrínseca. Enquanto à natureza, esta pesquisa corresponde ao campo do tipo de pesquisa aplicada. De maneira complementar, foram adotadas as abordagens qualitativa e quantitativa. Em relação aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo descritiva e os procedimentos técnicos utilizados abrangem a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e pesquisa estudo de caso. No decorrer do estudo foi possível atender aos objetivos propostos, constatou-se que o principal fator motivador foi a regulação identificada, e ao cruzar os dados da pesquisa concluiu-se que, de fato, existe relação entre o clima organizacional e a motivação, e que ambos se encontram bom.

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

ABSTRACT

The present study investigated the correlation between organizational climate and workplace motivation in a sugarcane firm. The Organizational Climate Scale (OCS) was used to assess the organizational climate, measuring employees' satisfaction with leadership, organizational support, rewards, physical comfort, control/pressure, and cohesion among colleagues. The level of employee motivation was measured using the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS), which considered factors such as demotivation, extrinsic regulation (social), extrinsic regulation (material), introjected regulation, identified regulation, and intrinsic regulation. This research falls under the field of applied research and adopts both qualitative and quantitative approaches. The objectives of the study are descriptive, and the technical procedures used included literature review, field research, and case study. The study successfully achieved its proposed objectives and found that the main motivating factor was regulation. The analysis of the research data concluded that there is indeed a relationship between organizational climate and motivation, and that they are reasonably well aligned.

Keywords: Motivation. Organizational Climate. Organizational culture.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Objetivo Geral.....	12
1.1.2	Objetivos Específicos.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	13
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
2.3	MOTIVAÇÃO	16
2.3.1	Teoria da hierarquia das necessidades	17
2.3.2	Teoria X e Y	18
2.3.3	Teoria dos dois fatores	18
2.4	A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	22
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	22
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	23
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - ETAPA QUANTITATIVA	23
3.3.1	MWMS: Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho.....	23
3.3.2	ECO - Escala de Clima Organizacional	24
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	24
3.4.1	Motivação no Trabalho	24
3.4.2	Clima Organizacional.....	25
4	ANÁLISE DE DADOS	26
4.1	DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS.....	26
	No quadro 2 encontra-se os dados da amostra pesquisada.....	26
4.2	MOTIVAÇÃO	26
4.2.1	Desmotivação.....	28
4.2.2	Regulação extrínseca (social).....	28
4.2.3	Regulação extrínseca (material).....	29
4.2.4	Regulação introjetada.....	30
4.2.5	Regulação identificada.....	31
4.2.6	Motivação intrínseca.....	31
4.3	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
4.3.1	Apoio a chefia e da organização	32

4.3.2 Recompensa	33
4.3.3 Conforto físico	33
4.3.4 Controle/Pressão	34
4.3.5 Coesão entre os colegas	34
4.4 Relação entre Motivação e Clima Organizacional	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	38
ANEXO A — Questionário sobre Clima organizacional	41
ANEXO B — Questionário sobre a Motivação no trabalho de Martins (2009)	52

1 INTRODUÇÃO

A motivação nas organizações como é conhecida hoje, foi desenvolvida e aperfeiçoada através de diversas mudanças já no mundo globalizado. Durante a Revolução Industrial, a dinâmica entre funcionário e patrão era apenas de subordinação e coerção. Não havia uma cultura organizacional onde se ouve o colaborador e procura saber de suas necessidades e expectativas. Em linhas gerais, as empresas do século passado pagavam aos funcionários apenas para executar suas atividades de produção, de maneira que não lhes cabia participar dos assuntos empresariais, de forma prática, não existia o termo pensar, somente produzir.

No entanto, a realidade vivenciada nas empresas hoje é bem diferente, já que a motivação nas organizações passou a ser vista como peça fundamental. Sem a motivação e o comprometimento dos colaboradores, as organizações neste contexto atual, praticamente, procuram sua própria sentença de fracasso. É por meio da motivação que os profissionais sentem vontade de se qualificar, de desenvolver novas *hard skills* (são as competências e habilidades técnicas aprendidas ao longo da vida profissional, por meio da formação acadêmica, cursos, estudos e a própria experiência no trabalho) e *soft skills* (habilidades inatas ou adquiridas ao longo da vida do colaborador e do desenvolvimento pessoal de cada indivíduo), e ampliar as possibilidades. Sem motivação, este profissional em nada difere de um colaborador das empresas do século XX.

Seguindo estas informações, com o avanço da tecnologia e a busca contínua por resultados cada vez melhores, o mundo vive grandes transições, isto é, o mercado é dinâmico e muda em ritmo acelerado. Por isso, um dos principais desafios das indústrias hoje é conseguir se adaptar a tamanha velocidade, atender as demandas do setor e conseguir respostas inovadoras, para perguntas antigas. Neste caso, tornou-se essencial adotar estruturas e ações voltadas aos objetivos estratégicos fundamentais à organização, isso acrescenta maior vantagem competitiva, aumentando também o desempenho do colaborador, posto que seu desempenho é inerente ao crescimento e sucesso organizacional (Rosa, 2012).

Para as organizações, o trabalhador tornou-se a peça-chave. É desse trabalhador que a empresa depende para manter-se competitiva no mercado mundial. E neste sentido, para que os funcionários se sintam motivados e engajados, é necessário criar um ambiente positivo e acolhedor que torne o trabalho diário agradável e menos sacrificante (Hilion, 2011). Com base nisso, é possível aperfeiçoar o desempenho organizacional, criar oportunidades atrativas para profissionais de alto potencial, atingir maiores níveis de qualidade, reduzir custos e assim

maximizar os lucros, uma vez que, na atualidade, as organizações que conquistam sucesso são aquelas que entendem e valorizam a qualidade presente no trabalho, e apresentam ações voltadas para a motivação e a satisfação dos colaboradores (Chepkwony & Oloko, 2014).

O bom desempenho e a motivação estão intrinsecamente ligados a entrega de bons resultados, que depende do quanto o colaborador está disposto a se esforçar por eles. A motivação humana é um processo psicológico relacionado com o impulso e com a tendência de indivíduos realizarem, com persistência, alguns comportamentos (Tamayo & Paschoal, 2003). Desse modo, a área de gestão de pessoas tem buscado evoluir ao longo dos anos, procurando maneiras eficazes para motivar as pessoas, buscando alinhar os interesses da organização com os de seus colaboradores, de forma a obter o melhor desempenho possível (Soares, 2011).

Manter colaboradores motivados nem sempre é tarefa fácil, exigindo uma gestão de pessoas estratégica, buscando novos modelos gerenciais no intuito de promover um clima organizacional propício à motivação. Neste contexto surge o seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre o clima organizacional e a motivação no trabalho em uma indústria sucroenergética?

Em face à justificativa apresentada, o motivo do tema em questão nasce do interesse particular do pesquisador gerado através da execução de suas atividades profissionais em uma empresa brasileira, no segmento de produção de açúcar e álcool, que durante esta vivência foi identificado que a empresa está em busca de expansão produtiva. O quadro suscitou um interesse pessoal e, concomitantemente, acadêmico, em analisar os aspectos motivacionais dos colaboradores, de modo a contribuir para o aprendizado do pesquisador, tanto no âmbito acadêmico quanto na prática da gestão de pessoas.

Em termos científicos, agora com enfoque aos profissionais de Administração, o estudo torna-se relevante para esse grupo por envolver áreas de estudo abordadas pela Administração, visto que este permite ao administrador fazer projeções futuras, saber lidar com problemas internos e externos de modo diferenciado, além de expandir os conhecimentos técnicos e científicos dentro da profissão.

Este trabalho é relevante para a empresa analisada porque ela poderá se beneficiar do estudo realizado para entender como anda a motivação dos colaboradores, e por sua vez, alinhar estratégias de engajamento em seu objetivo de expansão da produção, como também embasar a aplicação de outras melhorias em suas práticas e despertar a inclusão de novas ideias na gestão de pessoas.

Por fim, a realização deste estudo se torna importante para a sociedade por facilitar a construção de conhecimento e informações, que é fundamento para novas descobertas na gestão de pessoas, de modo a contribuir com o mundo científico, tecnológico e cultural das organizações.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre clima organizacional e a motivação no trabalho de uma indústria sucroenergética.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Investigar o clima organizacional da indústria sucroenergética;
- Identificar fatores que levam a motivação no trabalho dos colaboradores da indústria sucroenergética;
- Relacionar o clima organizacional com motivação no trabalho dos colaboradores da indústria sucroenergética.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de estruturar o estudo, este capítulo apresenta as seções com os conteúdos importantes para a fundamentação teórica. Por isso, o capítulo trata de aspectos inerentes à temática da motivação e clima organizacional, tais como conceitos, exemplos e características.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações, nas últimas décadas, vêm enfrentando diversas mudanças em virtude do avanço tecnológico. Porém, essas transformações não estão fadadas às suas estruturas físicas, seus produtos ou seus negócios, mas, sobretudo, aos seus padrões comportamentais e culturais. Apesar de serem diferentes, existe uma estreita relação entre clima e cultura organizacional, de certa forma é difícil mencionar uma sem a outra, elas se completam. Já que, segundo Dias (2003), o clima organizacional reflete o grau de satisfação dos membros da organização nos ambientes de trabalho em que estão inseridos, estando o clima relacionado à cultura organizacional, cujas modificações geram expectativas, ou, às vezes, insatisfação e insegurança sobre o local de trabalho.

Todavia, apesar de serem interdependentes, a cultura e o clima organizacional se diferem em alguns pontos, que para Luz (2003), se evidencia em: o clima afeta tanto os fatores intrínsecos quanto extrínsecos da organização, já a cultura é um fator intrínseco da organização; os dois são temporais e suscetíveis a mudanças, a diferença é que o clima muda em um curto espaço de tempo e pode ser aperfeiçoado com políticas e diretrizes internas, já a cultura muda apenas em longo prazo, pois é fundamentada em costumes praticados ao longo do tempo na organização.

Neste contexto, é importante destacar o conceito de cultura organizacional, o autor Freitas (1997) diz que:

Entendemos a cultura organizacional como um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 1997).

Em uma mesma linha de raciocínio, Chiavenato (2010) diz que a cultura organizacional é a combinação de hábitos e crenças, estabelecidos por políticas, valores,

atitudes e diretrizes, vivenciadas pelos colaboradores da organização. Diz respeito ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Por exemplo, o modo de falar entre si, de agir e pensar no ambiente organizacional, a forma de motivação dos funcionários, como é realizado os negócios da empresa, como se dá o tratamento com os clientes ou funcionários isso também demonstra como é o pensamento de seus representantes.

Ainda segundo (Chiavenato, 2010), um fato marcante e crescente dentro das organizações é a sua cultura, cada empresa apresenta um comportamento, uma mentalidade, um perfil próprio, ou seja, uma singularidade. Deste modo, entende-se que a personalidade é para uma organização, assim como é para um indivíduo. Representa o conjunto de crenças, valores, formas de trabalhar e relacionamentos que diferenciam uma organização de outras organizações (Luz, 2003).

Em uma cultura forte, os valores fundamentais da organização são intensamente aceitos e fortemente incorporados pelos indivíduos desta organização. Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura (Robbins, 2005). Nesta perspectiva, uma cultura forte e saudável, funciona praticamente como normas não escritas e informais, ela tende a manter certo controle do comportamento dos colaboradores entre si e com o meio externo da organização, isto é, um comportamento mais homogêneo, como também propulsiona um maior engajamento com a administração da empresa em conformidade ao grau de aceitação destes valores difundidos na organização.

Por isso, o estudo da cultura organizacional é relevante para a compreensão do clima em diferentes visões do cenário corporativo. Através do diagnóstico cultural de uma organização pode-se identificar uma variedade de condições que são capazes de revelar as limitações e expectativas de uma empresa. Assim, uma cultura sadia será aquela capaz de se adaptar às demandas e restrições impostas à organização pelo ambiente. Ao invés, de uma cultura inadequada que gera conflito entre a organização e seus membros, ou seja, um clima disfuncional.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Na literatura, o entendimento de clima organizacional surgiu em estudos da década de 1950 através de pesquisas sobre comportamento e psicologia organizacional. Embora já

existisse a ideia de uma "atmosfera" no ambiente das organizações, foi durante o estudo de Argyris, publicado no ano de 1958, que se passou a conhecer o termo clima organizacional.

Por causa da valorização na área de recursos humanos, a eficácia gerencial foi destacada. Em meados das décadas de 60 e 70 ocorreu um robusto interesse em estudos relacionados ao tema, onde a perspectiva de conjunto ganhou mais relevância, e o colaborador com suas características humanas passou a ser visto como fator de produção, passando a ser tão importante e apreciado quanto às tecnologias a serem utilizadas.

Ao longo dos anos, diversos pesquisadores foram contribuindo com estudos e afilando o tema clima organizacional para o que se sabe atualmente. Segundo Martins (2008), o conceito de clima organizacional refere-se à influência do ambiente interno de trabalho no comportamento humano.

Conforme Luz (2003 p.12), “Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Chiavenato (2014) diz que o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica que direciona o comportamento dos funcionários. Depreende-se então que o clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seus trabalhos. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Para Chiavenato (2014), o clima organizacional interfere na motivação, no desempenho do colaborador e conseqüentemente atinge a satisfação no trabalho. Desse modo, o clima organizacional torna-se um importante indicador para as empresas justamente por servir de termômetro das práticas corporativas, e apontar a existência de um ambiente positivo ou negativo dentro da cultura corporativa.

Segundo Wilbert e Cruz (2014), o clima organizacional dentro de uma empresa não é algo fácil de analisar porque muitas vezes pode ser difuso, sem muitos contornos bem definidos e de difícil articulação sob a ótica dos gestores que buscam avaliá-lo e entendê-lo. Mesmo porque as pessoas são diferentes e podem reagir de formas diferentes quando expostas a mesma situação.

Ainda de acordo com Wilbert e Cruz (2014), o clima organizacional não pode ser literalmente “criado” pela organização como se estivesse produzindo algo em um determinado momento, mas é algo que já existe produzido principalmente por fatores internos, decisões tomadas e a forma como as pessoas são gerenciadas por seus chefes, afeta diretamente a

percepção do funcionário sobre a empresa, e como resultado, muitas vezes induzindo-o a tomar determinados comportamentos.

2.3 MOTIVAÇÃO

Robbins (2005) afirma que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. Em seguida ele menciona que executivos pouco experientes frequentemente rotulam indivíduos sem motivação como pessoas preguiçosas, quando na verdade, os mais diversos fatores podem levar a desmotivação, um exemplo claro disso é, a má alocação de colaboradores em funções que não tem nada a ver com determinado perfil.

Ainda segundo Robbins (2005), a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa que visa o alcance de uma determinada meta.

Para Chiavenato (2004, p.120) motivação é o impulso de buscar realizar uma tarefa com a intenção de atingir objetivos dentro de uma organização em troca de recompensas individuais que vão satisfazer suas necessidades.

No entanto, ressalta-se que a motivação perpassa o reconhecimento financeiro, existe uma série de fatores que levam a motivação. Em muitas situações, o profissional pode até receber um salário acima do esperado, mas talvez ele não se sinta motivado, e isso pode estar ligado aos seus valores e objetivos pessoais, como por exemplo, o colaborador pode não se sentir seguro ou não conseguir enxergar um significado nas suas atividades, entre outros motivos.

Por se tratar de um tema complexo e ao mesmo tempo importante tanto para o meio acadêmico quanto para o mundo das organizações, são muitas teorias que tentam explicar a motivação no trabalho, por isso Campbell classificou as teorias sobre motivação em teorias de conteúdo ou de processo, o primeiro tipo abrange especificamente fatores individuais ou situacionais como causador. Por outro lado, as teorias de processo buscam entender o processo pelo qual a motivação se inicia, permanece e termina Lobos (1975). Neste trabalho, podem-se observar as principais teorias de conteúdo, como a hierarquia das necessidades teoria X e Y, teoria dos dois fatores, como também uma das teorias de processo, denominada teoria da expectativa que foi utilizada como base para a teoria da autodeterminação que será trabalhada nos resultados desta pesquisa.

2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades

Em seu artigo intitulado “A teoria da motivação humana” publicado em 1943 na revista *Psychological Review*, Abraham Maslow trouxe a hierarquia das necessidades, uma teoria que consiste em cinco categorias das necessidades humanas, partindo das necessidades mais básicas às necessidades que estão diretamente ligadas à auto-realização.

No estágio inicial encontram-se as necessidades primárias (básicas), que são as fisiológicas e de segurança, na primeira têm-se fatores relacionados ao bem-estar físico, como a fome, a sede, o abrigo, entre outros. Na de segurança, encontra-se o desejo de estabilidade, a sensação de segurança física e emocional. Em seguida têm-se as necessidades secundárias, que são as sociais, estima e autorrealização, a social está ligada aos relacionamentos dentro do ambiente de trabalho, envolve necessidades de afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencimento. Adiante, tem-se a estima que inclui fatores internos, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção. Por fim, no topo, a auto-realização, que deriva da intenção de que o ser humano torne-se tudo aquilo que ele é capaz de ser; incluindo-se aqui o crescimento pessoal, a exploração do seu próprio potencial e seu autodesenvolvimento.

Embora a pirâmide não tenha sido criada por Maslow, o modelo ilustra bem o funcionamento da hierarquia das necessidades criada por ele, como pode ser observado na figura 1:

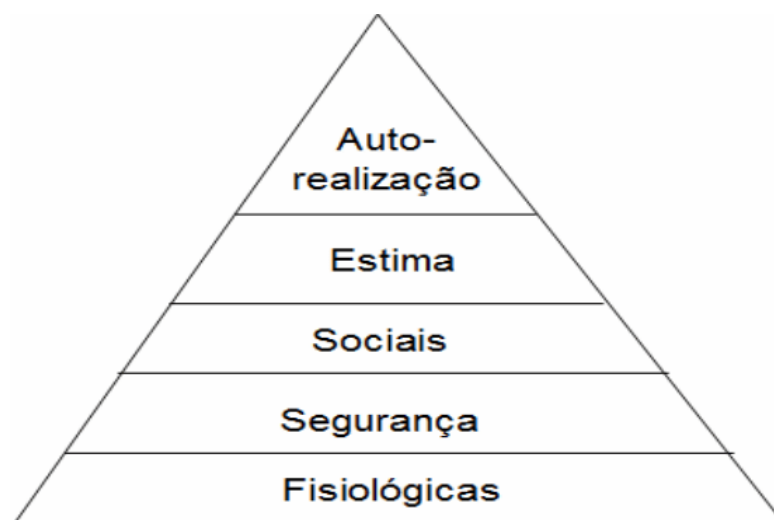


Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.
Fonte: Robbins, 2002.

A teoria de Maslow sugere que, embora uma necessidade não possa ser completamente satisfeita, se ela for substancialmente satisfeita extingue a motivação. Para que se possa trabalhar a motivação em alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra e realizar atividades que possam trazer satisfação no patamar imediatamente superior.

2.3.2 Teoria X e Y

As hipóteses que diferentes pessoas têm do comportamento humano na empresa variam de maneira considerável, mas existem dois pontos de vista, ou concepções, que possuem características próprias. McGregor, segundo Robbins (2005), denomina esses dois pontos de vista de “Teoria X e Teoria Y”.

Para a Teoria X, os participantes são inertes e devem ser controlados e empurrados ao trabalho, nesse posicionamento entende-se que as pessoas são naturalmente indolentes, trabalham por dinheiro e recompensas, o motivo principal que conserva estes indivíduos produtivos no seu trabalho é o medo de serem dispensados ou demitidos. Já para a Teoria Y o trabalho ocorre como algo natural, o funcionário é proativo diante das suas responsabilidades na empresa, aqui as pessoas são naturalmente dinâmicas, fixam objetivos e procuram realizações no trabalho, encontram estímulo em novos desafios. O motivo principal que incentiva as pessoas a serem produtivas no seu trabalho é o desejo de se realizarem, os indivíduos aspiram à independência e responsabilidades e são capazes de tomar decisões. Compreendem e se importam com o que estão fazendo, podendo inovar seus próprios métodos de trabalho.

Em suma, esta teoria divide as pessoas em dois grupos distintos, sendo o primeiro grupo visto como incapaz de gerir resultados com autonomia, e um segundo grupo, que descreve o indivíduo capaz de trabalhar baseado na autoconfiança.

2.3.3 Teoria dos dois fatores

O psicólogo Frederick Herzberg, em seus estudos, objetivou identificar aspectos que influenciam na satisfação dos trabalhadores. Ele realizou pesquisas com 200 engenheiros e contadores, a fim descobrir o que estes profissionais gostavam ou não gostavam no trabalho.

Em 1959, Herzberg publicou o Livro *The Motivation to Work*, no qual ele relata os dois fatores, o primeiro se trata de fatores intrínsecos, ou seja, são fatores os fatores relacionados ao conteúdo do cargo ou com o tipo de tarefas desenvolvidas pelo indivíduo, ou seja, são fatores de satisfação (motivadores), já aqueles determinados pelo ambiente que permeiam o indivíduo, são extrínsecos, pois estão ligados a condições dentro das quais desempenha seu trabalho, são fatores que apenas previnem a insatisfação (manutenção ou higiênicos).

De acordo com Chiavenato (2002, p.87) a “expressão higiene serve exatamente para refletir o seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio”. São fatores higiênicos as condições de trabalho, as relações interpessoais, as recompensas financeiras, o modo de supervisão e as diretrizes políticas da empresa e da administração (Herzberg, 1993).

Herzberg *apud* (Robbins, 2005), fala que o oposto de insatisfação não é necessariamente satisfação. Seu inverso pode ser nenhuma insatisfação. O mesmo se aplica à satisfação que pode ter como oposto nenhuma satisfação.

Fazendo uma analogia com a Teoria das Necessidades Humanas, de Maslow, é possível entender que os fatores de manutenção estão ligados com de baixa necessidade e os fatores motivadores com necessidades de patamar superior. Pode-se, portanto, afirmar que é necessário o alcance de níveis satisfatórios de nenhuma insatisfação nos níveis iniciais para que seja possível o surgimento da necessidade dos fatores motivadores.

2.3.4 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa conhecida também como teoria da expectância foi desenvolvida por Victor H.Vroom em 1964. De acordo com Maximiano (2000), essa teoria busca elucidar como as crenças e expectativas das pessoas alinham-se com os estímulos, a fim de produzir o sentimento de motivação. A teoria da expectância fundamenta-se na premissa geral de que a motivação para um bom desempenho baseia na projeção que ele faz de eventos futuros Lobos (1975). Ela diz que a expectativa de um resultado positivo orienta

como também aumenta a motivação, ou seja, o resultado da motivação do indivíduo cresce conforme o grau de expectativa. Segundo Maximiano (2000), a teoria de Vroom sugere que a motivação no ambiente de trabalho depende de três elementos:

- Valor da recompensa- as valências são os sentimentos dos trabalhadores com relação aos resultados e geralmente se consolidam em termos de atração ou de satisfação antecipada. Este é um fator relativo e o grau de importância depende de cada indivíduo, e isso vai refletir diretamente no nível do esforço despendido pela pessoa na obtenção do objeto de desejo.
- Desempenho e recompensa - o valor instrumental se traduz como o grau de relação percebido entre a execução e obtenção dos resultados, em outras palavras, é se o desempenho do indivíduo lhe permite obter a recompensa.
- Esforço e desempenho- é a relação percebida entre o esforço e o rendimento. Se o esforço produzirá o desempenho necessário para o alcance do objetivo.

Portanto, a Teoria da Expectativa demonstra que existe uma ligação entre o esforço e o desempenho, e este último à recompensa. O ponto chave desta teoria está em avaliar o esforço investido pela pessoa, na compreensão dos objetivos individuais dos colaboradores e do grau de importância dado pelo indivíduo a recompensa, a partir disso, manter os colaboradores motivados torna-se um processo de administrar recompensas Maximiano (2000).

2.4 A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de Garcia (2011) apontou que em uma organização onde os colaboradores se sintam motivados, raramente se tem um clima organizacional insatisfatório, pois, quando as pessoas estão contentes, o clima é oportuno e harmônico dentro da empresa, isso permite que haja a satisfação das necessidades do indivíduo, o que contribui de forma positiva as suas atividades e diante disso, o colaborador sente-se motivado a cooperar com a organização para a mesma alcançar os objetivos estabelecidos. Ele acrescenta com a percepção através das pesquisas realizadas, que, dentre os fatores que mais impactam a motivação dos funcionários na instituição estudada, estão o ambiente de trabalho em si, ou seja, o clima vivenciado na empresa, o convívio social na organização e o salário.

O estudo de Silva (2019), que se baseou na hierarquia das necessidades citadas por Maslow, revelou que o empreendimento de pequeno porte que conta com 6 colaboradores, não atende as necessidades mais básicas para a maioria dos respondentes da pesquisa, isso fica evidente, quando se observa que apenas 17% destes se sentem atendidos em relação às necessidades fisiológicas. Outro fator que evidencia isso foi a necessidade de segurança, que encontra-se com o maior grau de insatisfação, neste fator foi constatado que 83% não concordam, e outros 17% responderam que às vezes quando questionados sobre remuneração e benefícios condizentes com o trabalho e a permanência no emprego. Devido a estes problemas, a pesquisa identificou que os colaboradores se sentem desmotivados e conseqüentemente, constatou-se também um clima organizacional prejudicado pela tensão no ambiente da empresa.

Durante uma pesquisa sobre a relação entre clima organizacional e motivação no trabalho, De Melo e Barros (2016) constataram que a maioria dos colaboradores motivados tinham uma boa percepção sobre o clima dentro da empresa. Os principais achados desse estudo mostraram que o salário é o fator mais importante para os colaboradores se sentirem motivados. Outra informação relevante é que tal fator foi o único a ser avaliado negativamente pela grande maioria, com 69% se mostraram insatisfeitos com as remunerações financeiras, porém, mesmo que a principal fonte de motivação não tenha sido bem avaliada, não foi fator determinante para resultar em uma motivação e clima organizacional ruim, ainda assim vê-se que existe uma relação entre eles, já que os outros fatores que compõem o estudo receberam avaliações positivas, como por exemplo, o ambiente de trabalho que veio logo em seguida como a segunda mais relevante variável de motivação.

Como descrito por Chiavenato (2005), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Mais um estudo de caso que corrobora com a afirmativa de que existe tal relação, foi publicado por Facco *et.al* (2012). Esta pesquisa mostrou que o ambiente de trabalho do setor possui clima benéfico e satisfatório e que os colaboradores motivados foram os que perceberam um clima satisfatório.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Tratando-se da estratégia metodológica a ser traçada por uma pesquisa, para que sua devida construção possa ser realizada, necessita-se possuir conhecimentos em diversos tipos de aspectos e que eles sejam imputados juntamente. Como por exemplo, deve-se possuir entendimento acerca da realidade, ter posse de noções básicas de metodologia e pesquisa, sociedade e trabalho em equipe Richardson *et al.* (1999).

Assim, considerando toda uma conjuntura, como área de estudo, a presente pesquisa engloba como temática a motivação no trabalho, tendo como foco de delimitação, a relação entre o clima organizacional e motivação no trabalho.

Ademais, para esta pesquisa, em sua construção, considera-se como classificação quanto à natureza, como correspondendo ao campo do tipo de pesquisa aplicada, por envolver coleta de dados, por possibilitar conhecimentos práticos acerca da resolução de problemas específicos e por possibilitar que uma empresa real possa ser beneficiada pelo estudo.

De maneira complementar, foram adotadas as abordagens qualitativa e quantitativa, a primeira pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados Richardson *et al.* (1999). Já o método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas Richardson *et al.* (1999).

Em relação aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo descritiva. Devido à pesquisa descritiva propiciar, com base em um fenômeno específico, a exposição de suas características ou ainda a determinação de encadeamentos entre suas variáveis (GIL, 2008).

Os procedimentos técnicos abrangem a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e pesquisa estudo de caso. A pesquisa bibliográfica compreende o momento do embasamento teórico, no qual é possível coletar dados a partir de materiais que já foram publicados e que servirão de suporte para o estudo, “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”; a pesquisa de campo permite

realizar uma observação mais precisa do fenômeno investigado a fim de coletar os dados que servirão de base para o estudo, com maior flexibilidade, uma vez que “tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação”; a pesquisa estudo de caso permite conhecer o objeto de estudo de forma mais abrangente e detalhada (Gil , 2008).

Como método, acerca-se o indutivo, pois conforme o pensamento de Araújo et al. (2012), o estudo se baseia em um caso de realidade concreta, onde visa-se construir generalizações.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

A empresa analisada se trata de uma indústria sucroenergética, que produz o açúcar e etanol utilizando a cana-de-açúcar como matéria prima, e através do bagaço, resultado do processo de extração do caldo da cana-de-açúcar, gera a bioeletricidade.

A pesquisa foi aplicada junto aos colaboradores de diversas funções da área de produção e da área administrativa, com vínculo empregatício formal. Da população de 315 colaboradores da área industrial, não foi possível abranger toda a população de colaboradores, mas obteve-se uma amostra de 42 respondentes, que representa com 13,33% do total. Assim, optou-se por uma amostra não probabilística, utilizando-se um método de amostragem por conveniência, pautado na disponibilidade dos sujeitos em participar do estudo, o que pode revelar os dados necessários.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - ETAPA QUANTITATIVA

Para a realização da coleta de dados na etapa quantitativa, foi utilizado um instrumento que agregou a Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (MWMS), a Escala de Clima Organizacional (ECO) e outras questões relativas ao levantamento sociodemográfico.

A aplicação se deu através de um questionário com múltiplas escolhas elaborado por meio da plataforma *Google Forms*, ferramenta que possibilita a construção de diferentes tipos de formulários de forma fácil, rápida e precisa.

3.3.1. MWMS: Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho

A sigla MWMS significa *Multidimensional Work Motivation Scale*. A escala MWMS validada por Gagné *et al.* (2014); Santos *et al.* (2016) apud (Machado, 2018), baseada na Teoria da Autodeterminação no contexto de trabalho, possui 19 perguntas em que o indivíduo deve responder com base na seguinte observação: “Por que motivo você se esforça ou se esforçaria no seu trabalho/emprego atual?”. Estas questões são agrupadas em seis fatores: do item 1 ao 3 compreende a Desmotivação, do 4 ao 6 a Regulação Extrínseca (Social), do 7 ao 9 a Regulação Extrínseca (Material), do 10 ao 13 a Regulação Introjetada, do 14 ao 16 a Regulação Identificada e do 17 ao 19 a Motivação Intrínseca. Os fatores contam com três perguntas, exceto da Regulação Introjetada, que possui quatro. Cada fator é categorizado por meio das respostas, seguindo o padrão determinado pela escala. As respostas são estabelecidas levando em conta uma escala *Likert* de cinco pontos, onde 1 quer dizer discordo totalmente, 2 discordo, 3 nem concordo, nem discordo, 4 concordo e o 5 como concordo totalmente (Machado, 2016).

3.3.2. ECO - Escala de Clima Organizacional

A ferramenta Escala de Clima Organizacional diz respeito a um questionário elaborado e validado por Martins (2009) com o intuito de “avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional”. Esta escala se orienta em 12 aspectos citados frequentemente em diversos estudos pelo mundo. Esta escala consiste em 63 itens que descrevem aspectos comuns a organização, e estão divididos em 5 fatores: dos itens 1 ao 21 encontram-se fatores de apoio a chefia e da organização, de 22 ao 34 estão os de recompensa, do 35 ao 47 os de conforto físico, entre o 48 ao 56 os de controle-pressão, e por fim, do 57 ao 63 pode-se observar os itens de coesão entre os colegas. Cada item é avaliado conforme uma escala numerada de 1 a 5, partindo do 1 que se traduz como discordo totalmente, 2 discordo, 3 nem concordo, nem discordo, 4 concordo e o 5 como concordo totalmente.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

3.4.1 Motivação no Trabalho

Os resultados da análise da motivação no trabalho através da MWMS se dá pela média fatorial de cada um dos 5 fatores da referida escala. O cálculo é feito por meio da soma dos valores e na sequência divide-se pelo número de itens daquele fator, em seguida, todas as médias calculadas são somadas e divididas pelo número de participantes da pesquisa. Apenas no primeiro fator, quanto menor a média, melhor será o resultado. Nos demais, o resultado é proporcional à média, ou seja, a média representa o quanto cada fator influencia na motivação para o trabalho dos respondentes. Para facilitar a avaliação dos resultados, considera-se a média de 0 a 1 péssimo, acima de 1 a 2 ruim, acima de 2 a 3 indiferente, acima de 3 a 4 bom e acima de 4 a 5 ótimo.

3.4.2 Clima Organizacional

Para chegar ao resultado da análise de clima organizacional fazendo uso da ECO, é necessário encontrar a média fatorial de cada um dos 5 fatores da referida escala. O cálculo se dá pela soma dos valores e em seguida divide-se pelo número de itens daquele fator, adiante, todas as médias calculadas são somadas e divididas pelo número de participantes da pesquisa. Para os aspectos apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico e coesão entre colegas, as médias são diretamente proporcionais ao clima organizacional, isto é, quanto maior esta média, mais satisfatório é o clima da organização. Em contrapartida, no aspecto controle-pressão a média é inversamente proporcional, ou seja, quanto maior a média, pior é o clima organizacional. Para facilitar a avaliação dos resultados, considera-se a média de 0 a 1 péssimo, acima de 1 a 2 ruim, acima de 2 a 3 indiferente, acima de 3 a 4 bom e acima de 4 a 5 ótimo.

Quadro 1 – Relação entre clima organizacional com a motivação

Variáveis do clima organizacional	Relação com a motivação
Apoio da chefia e da organização	+
Recompensa	+
Conforto físico	+
Controle-pressão	-
Coesão entre os colegas	+

Fonte: Dados da pesquisa.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

No quadro 2 encontra-se os dados da amostra pesquisada:

Quadro 2 – Dados da Amostra

Variáveis	Entrevistados	Frequência	%
Gênero	Masculino	41	97,62
	Feminino	1	2,38
Idade	Até 24 anos	5	11,9
	Entre 25 e 35 anos	18	42,86
	Entre 36 e 45 anos	17	40,48
	Acima de 46	2	4,76
Escolaridade	Ensino fundamental completo	6	14,29
	Ensino médio completo	23	54,76
	Ensino Superior em andamento	5	11,9
	Ensino Superior completo	8	19,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta pesquisa foi aplicada na entressafra na área fabril da usina, a amostra foi de 42 pessoas no total, sendo 41 homens e 1 mulher. A maioria dos respondentes tem idade entre 25 a 35 anos. Em relação à escolaridade, a grande maioria possui o ensino médio completo, mais especificamente 85,71%, entre estes, 19,05% já concluíram algum curso superior e 11,9% destes estão ainda se graduando.

4.2 MOTIVAÇÃO

Os resultados sobre os construtos da motivação estão dispostos no quadro abaixo:

Quadro 3 – Os fatores da Motivação e o resultado da análise descritiva

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
Desmotivação	1,34	1	0,49	0,37
Regulação extrínseca (social)	2,48	2	1,23	1,51
Regulação extrínseca (material)	3,17	4	1,14	1,30

Regulação introjetada	3,46	3,5	1,13	1,30
Regulação identificada	3,89	4	0,93	0,89
Regulação intrínseca	3,75	4	0,96	0,97

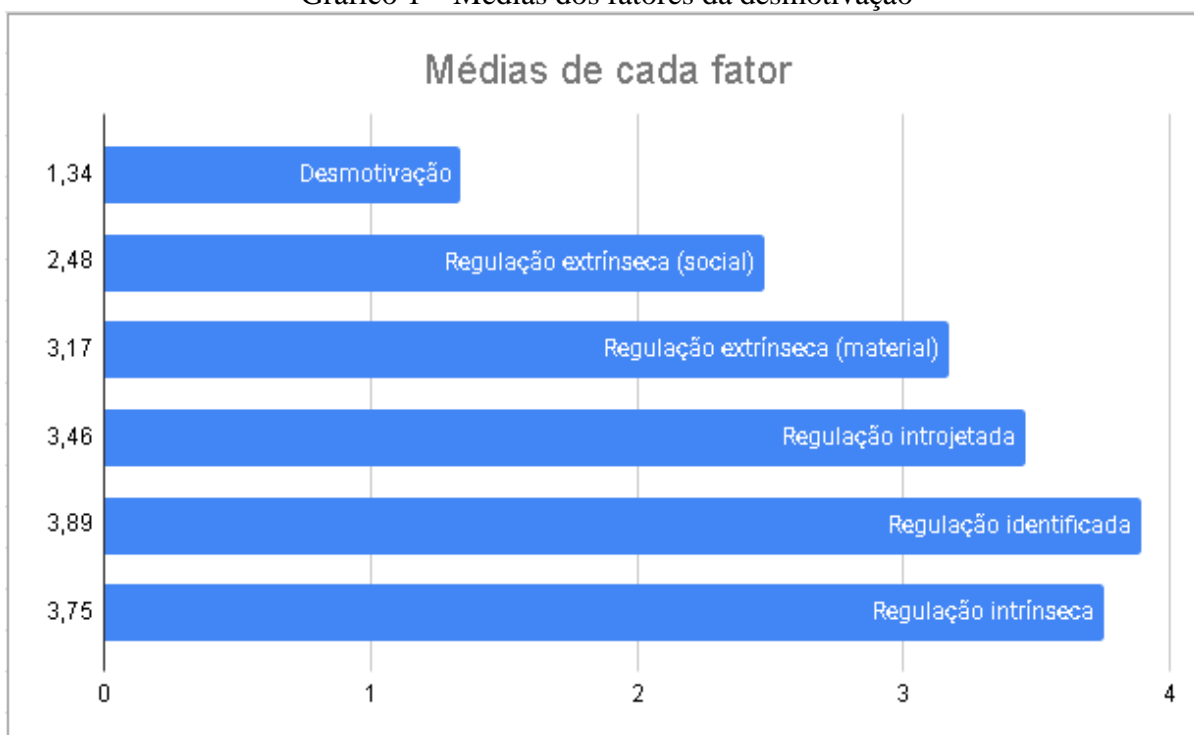
Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando as médias sobre cada construto, pode-se perceber em uma análise geral que a empresa se encontra em um nível bom, se aproximando do valor 4, isto revela que o clima não é ótimo, mas está favorável e longe de ser um clima péssimo.

Partindo para uma análise comparativa, ao verificar os construtos, vê-se que a desmotivação recebeu a menor votação, ou seja, os trabalhadores não se sentem desmotivados. A regulação extrínseca (social), a regulação introjetada, a regulação intrínseca, juntamente com a regulação identificada, revelam que os resultados estão diretamente ligados aos seus valores e objetivos pessoais e não com a opinião de terceiros em relação a eles, além disso, identificou-se também que as recompensas materiais encontrada na regulação extrínseca (material), não possuem grande influência na motivação dos colaboradores.

Abaixo se encontra o gráfico que contém as médias de cada fator, para melhor visualização:

Gráfico 1 – Médias dos fatores da desmotivação



Fonte: Dados da pesquisa

4.2.1 Desmotivação

A desmotivação caracteriza-se pela ausência de intenção ou motivação, em outras palavras o indivíduo não possui qualquer disposição para executar suas atividades (Gonzaga, 2021). A análise do fator desmotivação aplicada na indústria encontra-se no quadro a seguir:

Quadro 4 - Variáveis do fator de Desmotivação e resultado da análise descritiva

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.	1,0	1	0,0	0,0
Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços.	1,67	1,5	0,85	0,72
Eu não sei por que estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil.	1,36	1	0,62	0,38

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no quadro 3, os valores da média e mediana apontam que os colaboradores não se sentem desmotivados para o trabalho, de acordo com as respostas, entende-se que os trabalhadores conseguem enxergar um significado e importância em seus trabalhos. Em relação ao desvio padrão e variância, pode-se perceber que há uma homogeneidade nas respostas com relação a desmotivação, isso demonstra que é uma percepção comum a maioria dos respondentes, pois o grau de dispersão das respostas em relação a média é baixo.

4.2.2 Regulação extrínseca (social)

A regulação extrínseca social, o indivíduo é afetado por controladores externos, mais especificamente através do reconhecimento no meio social e profissional (Machado, 2016). Está representada logo abaixo a análise do fator regulação extrínseca:

Quadro 5 - Variáveis do fator Regulação extrínseca (social) e o resultado da análise descritiva

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).	2,33	2	1,24	1,54
Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus	2,71	2	1,29	1,67

superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).				
Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).	2,38	2	1,15	1,31

Fonte: Dados da pesquisa.

O bom relacionamento interpessoal no trabalho é um importante fator motivacional. Para Maslow essa interação entre os funcionários faz parte das necessidades enquanto pessoa humana e colaborador,

Acerca deste fator, verifica-se que a média se aproxima do valor que corresponde a indiferença, mas ainda assim, dentro do parâmetro de que eles não possuem um forte anseio de reconhecimento por parte de outras pessoas. A menor média apresentada foi diante da afirmativa “Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)”, e isso se torna interessante para as empresas, porque na prática, são pessoas que não sentem necessidade de serem validadas a todo o momento por terceiros, elas reconhecem o seu valor pessoal e possuem autoestima, o que pode contribuir para um clima organizacional melhor, como também colaborar para a autonomia desses profissionais na execução de suas atividades.

4.2.3 Regulação extrínseca (material)

A motivação extrínseca material está vinculada a independência, por meio de recompensas financeiras e estabilidade, esse tipo de recompensas trazem sentido ao trabalho (Machado, 2016). A análise do construto está disposta no quadro abaixo:

Quadro 6 - Variáveis do fator regulação extrínseca (material) e o resultado da análise descritiva

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...).	2,79	2,00	1,16	1,34
Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho poderão me oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...).	3,38	4,00	1,17	1,36
Porque me arrisco a perder meu trabalho se não me esforçar o suficiente.	3,33	4,00	1,10	1,20

Fonte: Dados da pesquisa.

A remuneração financeira é a forma mais comum e tangível de reconhecimento aos resultados gerados através dos esforços de um indivíduo em realizar determinada atividade. Ela também é uma maneira bastante utilizada para atrair mão de obra qualificada, como também reter esses profissionais.

No entanto, com base nas respostas, têm-se como menor média, alcançando 2,79, a afirmativa “Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...)”. Já para as afirmativas que dizem respeito à estabilidade obteve-se uma média maior que 3, a mediana 4 e desvio padrão aceitáveis, isto denota que os respondentes se sentem mais preocupados com a permanência no emprego do que serem recompensados financeiramente.

4.2.4 Regulação introjetada

Na regulação introjetada, as pressões são internas ao indivíduo. Nesse tipo de regulação a pessoa tende a trabalhar para não se sentir culpado, ficar ansioso ou até mesmo para atender a aspectos ligados à autoestima (Gonzaga, 2021). Em seguida tem-se o quadro com os resultados do construto:

Quadro 7 - Variáveis do fator Regulação introjetada e resultado da análise descritiva

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
Porque preciso provar a mim mesmo(a) que consigo.	4	4	0,94	0,88
Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a).	4,05	4	0,99	0,97
Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a).	2,83	3	1,29	1,65
Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a).	2,98	3	1,30	1,68

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste quadro, a média e a mediana das afirmativas “Porque preciso provar a mim mesmo(a) que consigo” e “Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a)”; se destacaram positivamente, e fez-se entender que os participantes buscam a auto realização, e por isso, esses colaboradores estão comprometidos em provar para si mesmo que são capazes. De acordo com Herzberg (1968) sentir-se realizado, a ascensão e responsabilidades do ofício, são

fatores que levam a motivação. Embora, a média diz que eles não se cobram absurdamente para alcançá-la, como visto nas outras duas afirmativas.

4.2.5 Regulação identificada

Com relação a regulação identificada o colaborador percebe um alinhamento entre os seus princípios e propósitos com as atividades desempenhadas por eles, nesse sentido os indivíduos sentem-se animados e motivados ao trabalho. (Machado, 2016). No quadro abaixo, encontra-se as médias do construto:

Quadro 8 - Variáveis do fator regulação identificada e resultado da análise descritiva

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho.	3,76	4	1,10	1,21
Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com meus valores pessoais.	4,02	4	0,92	0,85
Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim.	3,88	4	0,77	0,60

Fonte: Dados da pesquisa.

Na regulação identificada, a sensação de liberdade psicológica e o poder de escolha são um incentivo para um bom nível de satisfação, persistência e bem-estar, de acordo com as considerações de (Machado, 2016). Diante das respostas no quadro, identifica-se que os colaboradores não exercem suas atividades por obrigação, na verdade, consideram importante o trabalho por eles desenvolvido, os dados apontaram que isto está diretamente ligado aos valores pessoais.

4.2.6 Motivação intrínseca

A motivação intrínseca compreende aspectos pessoais que despertam o interesse particular do indivíduo em uma atividade e, por isso, sentem satisfação verdadeira na execução dessa tarefa (Machado, 2016). A análise do fator motivação intrínseca, aplicada aos colaboradores da sucroenergética, está disposta no quadro a seguir:

Quadro 9 - Variáveis do fator Motivação Intrínseca e resultado da análise descritiva

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
Me esforço porque fazer o meu trabalho me diverte.	3,48	4	1,25	1,57
Porque o que faço no meu trabalho é estimulante.	3,76	4	0,91	0,82
Porque o trabalho que faço é interessante.	4,02	4	0,72	0,51

Fonte: Dados da pesquisa.

No fator regulação intrínseca, percebe-se por meio dos dados que os trabalhadores tendem a estar motivados para o trabalho que eles desenvolvem. Entre as variáveis deste fator, a afirmativa “Porque o trabalho que faço é interessante”, se destacou por alcançar a maior média, como também a menor variância e desvio padrão, isto demonstra que é um sentimento comum a maioria dos participantes da pesquisa, e mesmo a menor média não destoa da média geral do construto.

4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Os resultados sobre os construtos do clima organizacional estão dispostos no quadro 9:

Quadro 10 – Os fatores do Clima Organizacional e o resultado da análise descritiva

Variáveis	Quanto maior melhor	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
Apoio a chefia e da organização	+	3,49	4	1,08	1,18
Recompensa	+	2,97	3	1,28	1,65
Conforto físico	+	3,50	4	1,04	1,11
Controle-pressão	-	3,61	4	1,07	1,17
Coesão entre os colegas	+	3,71	4	0,97	0,95

Fonte: Dados da pesquisa.

Em uma análise geral, o clima organizacional ainda tem um longo caminho a percorrer para se consolidar como um clima ótimo, no entanto, não se caracteriza como um clima péssimo. As médias, assim como na pesquisa sobre a motivação dos trabalhadores, se sobressaem com a maioria dos resultados, se posicionando acima da indiferença.

Abaixo seguem os comentários de cada item do clima organizacional:

4.3.1 Apoio a chefia e da organização

Os resultados encontrados com relação ao apoio da chefia e da organização, denota que os colaboradores se sentem razoavelmente apoiados. Um dado relevante é que diante da afirmativa “Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problema”, com 66,7% dos respondentes se sentem apoiados pelo chefe, outros 14,3% destes são indiferentes a esta afirmativa e 19% discordam. Vale salientar ainda que o apoio da chefia favorece ao bom clima organizacional, colabora para um ambiente de crescimento profissional, de troca de conhecimentos, estimula os colaboradores a estarem se desafiando nas entregas dos resultados, além de fortalecer a confiança de ambos.

4.3.2 Recompensa

No quesito recompensa, obteve-se uma média de 2,97, isto revela que, na ótica dos colaboradores, as recompensas não são suficientes. Apesar da média está abaixo da indiferença, foi neste fator que se alcançou os maiores níveis de variância e desvio padrão, o que demonstra que as respostas não foram tão uniformes se comparado aos outros fatores, isto fica ainda mais explícito quando se analisa a afirmativa “Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados” os dados apontaram que apenas 35,7% se sentem recompensados, enquanto que 53% das respostas não concordam com tal afirmativa, e outros 11,9% nem concorda e nem discorda.

4.3.3 Conforto físico

O conforto físico é sem dúvidas um ponto fundamental para o bem-estar e saúde do colaborador, diminuindo o grau de irritabilidade diário das pessoas no ambiente de trabalho, como também ajuda a elevar a produtividade. Os resultados demonstrados na pesquisa apontam que o conforto físico foi bem avaliado, principalmente quando comparado a média dos demais fatores. Com baixos índices de variação e desvio padrão, os dados do conforto físico revelam que as respostas foram mais homogêneas do que na maioria dos outros fatores. Neste ponto pode-se destacar a afirmativa “Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho” que obteve 64,7% de aprovação, contra 19% de rejeição, outros 16,7% optaram pela indiferença.

4.3.4 Controle/Pressão

Em relação ao controle e pressão sobre os colaboradores, os dados coletados apontaram que a maioria dos respondentes concorda que existe sim um controle excedente sobre eles, a média sobre este fator foi de 3,67. Apesar do nível de concordância não ter ultrapassado 45,20% diante da variável “Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários”, outras questões relativas a este fator, como a fiscalização permanente pelos superiores, à frequência e horário dos colaboradores serem controladas com rigor, como também a utilização de regras para punição fez com que este fator alcançasse a média supracitada.

4.3.5 Coesão entre os colegas

E com a maior média entre os fatores, tem-se a coesão entre os colegas que obteve média de 3,71, cujo resultado indica que há um clima de companheirismo entre os funcionários da empresa. A afirmativa “As relações entre as pessoas deste setor são de amizade” sintetiza bem tal fator, ela foi avaliada positivamente com 54,7% de aprovação, 35,7% não possuem opinião formada sobre a questão e outros 9,6% se posicionaram contra a afirmação.

4.4 Relação entre Motivação e Clima Organizacional

Quadro 11 - Relação entre o clima organizacional e a motivação - resultado da análise descritiva

Cruzamento dos dados da pesquisa				
Variáveis	Média	Relação	Variáveis	Média
Apoio à chefia e da organização	3,49	↔	Regulação identificada	3,89
			Regulação introjetada	3,46

Controle-pressão	3,61	↔	Regulação intrínseca	3,75
Recompensa	2,97	↔	Regulação extrínseca (material)	3,17
Desmotivação	1,34	↔	Coesão entre os colegas	3,71

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao realizar o cruzamento dos dados entre o clima organizacional e a motivação, percebeu-se que o clima organizacional influencia a motivação dos colaboradores na empresa em questão. O principal fator motivador foi a regulação identificada, e apesar do controle e pressão na pesquisa sobre o clima organizacional indicar que existe pressão excedente por parte da chefia, vê-se que os sujeitos se sentem razoavelmente apoiados na execução das atividades pelos seus chefes e, para a maioria dos respondentes, existe um significado pessoal no trabalho em si, que representa algo de valor, apontando que os colaboradores se sentem orgulhosos ao conseguir realizar suas atividades como identificado na regulação introjetada, e por isso torna-se um ponto positivo para a organização.

Retomando o ponto sobre controle e pressão, este resultado aponta que é importante a empresa reavaliar os procedimentos de cobranças, já que a regulação intrínseca alcançou a segunda maior votação como fonte motivadora e a cobrança em excesso podem fazer com que os colaboradores parem de enxergar o trabalho como algo interessante e estimulante, e passem a ver apenas como algo irrelevante e estressante.

No que diz respeito a recompensa, nota-se que os colaboradores não se sentem recompensados como deveriam, e mesmo que os resultados sobre recompensas materiais não tenha sido avaliada com apreço por eles, ainda assim percebe-se que o resultado se encontra levemente acima da indiferença, e talvez futuramente torne-se uma questão urgente para os colaboradores. Por isso, é interessante realizar um planejamento, e estar preparado para eventuais cobranças por recompensas materiais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os resultados encontrados, pôde-se perceber que o clima organizacional da indústria sucroenergética encontra-se bom. Na maioria das médias fatoriais tem-se que os colaboradores percebem um clima organizacional positivo. Embora não se tenha encontrado resultados positivos sólidos, dentre os fatores pesquisados, a recompensa foi o único a está abaixo da indiferença, na visão dos respondentes, eles não são recompensados como deveriam, e isso pode comprometer o clima organizacional da empresa.

Durante o estudo, identificou-se também que o principal fator que leva a motivação no trabalho dos colaboradores da indústria sucroenergética foi a regulação identificada, seguido da regulação intrínseca e regulação introjetada respectivamente. É interessante destacar que, coerentemente, esses fatores mencionados estão todos alinhados com a percepção do indivíduo sobre ele mesmo. Isso se torna um ponto importante a ser discutido devido a avaliação negativa no fator recompensa da pesquisa do clima organizacional, já que o quarto fator mais votado foi a regulação Extrínseca social, e naturalmente as pessoas apreciam serem recompensadas das mais diversas maneiras pelo bom desempenho obtido no trabalho.

Através dos resultados da pesquisa, entende-se que o clima organizacional está relacionado com a motivação no trabalho dos colaboradores da indústria sucroenergética. Os resultados encontrados na pesquisa demonstram que os colaboradores não se sentem desmotivados, o clima no geral se aproxima do satisfatório de acordo com os construtos, o que reflete nos aspectos motivacionais, que também alcançaram médias razoáveis, no entanto, a empresa deve avaliar melhor o controle e pressão sobre os funcionários, como já mencionado, estão mais interessados na autorrealização, como eles vão se sentir, caso atinja ou não os objetivos pré-estabelecidos por eles mesmos, por isso o controle e a pressão constantes podem fazer com que eles se sintam restringidos a desenvolver suas atividades, principalmente sobre trabalhos que exijam habilidades meticulosas ou criativas.

Diante disso, conclui-se que os objetivos específicos de investigar o clima organizacional da indústria sucroenergética; de identificar fatores que levam a motivação no trabalho dos colaboradores da indústria sucroenergética e Relacionar o clima organizacional com motivação no trabalho dos colaboradores da indústria sucroenergética, bem como, o objetivo geral da pesquisa de análise da relação entre clima organizacional e a motivação no trabalho de uma indústria sucroenergética foram alcançados.

Em virtude do exposto, fica evidente que é necessário criar um plano de ação para mitigar os pontos mais críticos observados ao longo do estudo. Pode-se propor como solução um treinamento de liderança com foco em comunicação assertiva e desenvolvimento de pessoas para que os chefes saibam delegar melhor as atividades propostas, como também se comunicar de maneira eficaz, dando o espaço que os profissionais necessitam para executar suas atividades. Outro ponto é realizar um estudo sobre quais recompensas são mais importantes para os respondentes, se são recompensas financeiras, flexibilidade no horário, folgas extras, oportunidades de desenvolvimento, entre outras, e a partir disso discutir a viabilidade de inseri-las na cultura da empresa.

Ademais, tem-se como limitação de pesquisa o tamanho da amostra, que poderia ser maior, e dessa forma refletir resultados mais amplos. Outro ponto também seria pesquisar a mesma quantidade de pessoas por setor para diminuir os riscos de tendências destes ambientes, visto que em alguns casos o problema pode existir ou ser ainda mais intenso em determinado departamento.

Por fim, esse trabalho aponta que existe relação entre o clima organizacional e a motivação na empresa em questão, e isso quer dizer que o clima pode tanto ajudar como atrapalhar a motivação dos colaboradores, considerando que os resultados da pesquisa reforçam o fato de que o clima é a forma percebida entre os colaboradores no ambiente interno da organização e nos faz concluir que os colaboradores que têm elevada motivação, afetam positivamente o clima organizacional e se traduzem em relacionamentos de satisfação, de interesse e colaboração.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Alice Inês Guimarães et al. **Práticas de pesquisa em administração de marketing**. João Pessoa: IFPB, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas: como agregar talentos à empresa. 7. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO I. Introdução à Teoria da Administração. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.120.

_____, Introdução à teoria geral da administração. 9. ed. Barueri - SP: Manole Ltda, 2014.

DE MELO, José Airton Mendonça; BARROS, Patrícia Lira. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. **Universitas: Gestão e TI**, v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: <https://www.arqcom.uniceub.br/gti/article/view/3877>. Acesso em: 07/08/2023.

DIAS, Reinaldo. Cultura organizacional. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

FACCO, Marcelllyet al. Motivação e clima organizacional. **Revista foco**, v. 5, n. 1, p. 3, 2012. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/50417277/40-128-1-PB.pdf>. Acesso em: 15/06/2023.

FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: Sedução & Carisma?. São Paulo, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZAGA, Ana Claudia Moreira. **Motivação do enfermeiro na prática assistencial à luz da teoria da autodeterminação**. 2021. Tese de Doutorado. Mestrado em Administração. Disponível em: <https://repositorio.fumec.br/xmlui/handle/123456789/883>. Acesso em: 09/10/2023.

HILION, Carla Raquel Bento Corregedor. A Influência da Motivação no Trabalho sobre a Percepção do Risco. 2011. Tese de Doutorado. Escola Superior de Ciências Empresariais. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4005>. Acesso em: 02/03/2023.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de empresas**, v. 15, p. 17-25, 1975. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/w9bLvMdzV73Fr8LQkHcMhGD/citation/?lang=pt>. Acesso em: 11/12/2023.

LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, C. L. S. (2016). Análise de fatores motivacionais de trabalhadores do segmento de tecnologia do Sul do Brasil pela Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Negócios)- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2016. 140 p. Disponível em:

<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5450/Clarice%20Lucas%20da%20Silva%20Machado_.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17/10/2023.

MACHADO, Clarice Lucas da Silva; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; VACCARO, Guilherme Luís Roehe. Segmento de Tecnologia Analisado pela Multidimensional WorkMotivationScale. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 336-354, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/czjvFqnfWyLZ9BvVNpFpzVb/?lang=pt>. Acesso em: 10/11/2022.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. Editora Atlas. 2000.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Artmed Editora, 2009. Disponível em: [https://www.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=wYzv9MH_TiEC&oi=fnd&pg=PR2&dq=SIQUEIRA,+Mirlene+M.+M.+Satisfacao+no+trabalho.+In:+SIQUEIRA,+Mirlene+M.+M.+\(Org.\).+Medidas+do+comportamento+organizacional:+ferramentas+de+diag&ots=U-cSYkCTOa&sig=UmcRyeA0kzQobSD9x3DhEe0z23Y](https://www.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=wYzv9MH_TiEC&oi=fnd&pg=PR2&dq=SIQUEIRA,+Mirlene+M.+M.+Satisfacao+no+trabalho.+In:+SIQUEIRA,+Mirlene+M.+M.+(Org.).+Medidas+do+comportamento+organizacional:+ferramentas+de+diag&ots=U-cSYkCTOa&sig=UmcRyeA0kzQobSD9x3DhEe0z23Y). Acesso em: 12/08/2023.

RICHARDSON, R. J. *etal.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen R. **Comportamento organizacional**. tradução técnica Reynaldo Marcondes. - 11. ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSA, A. I. V. (2012). Sistema de recompensas: estudo de um caso (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4646>. Acesso em: 10/01/2023.

SILVA, Graziella Matos de Souza. A influência das práticas de gestão de pessoas na motivação dos funcionários de micro e pequenas empresas—uma análise do clima organizacional da empresa. 2019. Disponível em: <http://177.66.14.82/handle/riuea/5127>. Acesso em: 17/11/2023.

SOARES, Gláucio Gonçalves. A influência do perfil da situação funcional sobre o nível de motivação dos trabalhadores de um órgão público. 2011. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/2495>. Acesso em: 08/09/2023.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 33-54, 2003.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/8PGD7qcRB9JL8CjQZNDFbrp/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14/01/2023.

WILBERT, Alison; DA CRUZ, HelioAlvez. Cultura e Clima Organizacional: uma Análise na Empresa Novo Trigo de Balneário Camburiú/sc. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, RJ, v. 22, 2014.

ANEXOS

ANEXO A — Questionário sobre Clima organizacional

Os dados são sigilosos, portanto, não é necessária nenhuma identificação pessoal, pois nosso interesse está unicamente nas respostas como um todo.

Apresentamos abaixo as afirmações. Use a escala seguinte para indicar o grau em que concorda ou discorda de cada uma das afirmações. Responda todas as questões da forma que represente sua opinião.

Dados sócios demográficos:

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Idade:

- Até 24 anos
- Entre 25 e 30 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Acima de 46 anos

Grau de instrução

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Ensino superior em andamento
- Ensino superior completo

Seção: apoio da chefia e da organização

01. Meu setor é comunicado das decisões que o afetam.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo

- Concordo
- Concordo totalmente

03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problema.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo

- Concordo
- Concordo totalmente

09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

10. Aqui, existe planejamentos das tarefas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

11. O funcionário pode contar com apoio do chefe.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12. As mudanças nesta empresa são planejadas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

17. O chefe tem respeito pelos funcionários.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Seção: recompensa

22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

23. Aqui, o chefe valoriza os funcionários.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

28. Esta empresa valoriza o esforço de seus funcionários.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

30. O trabalho bem feito é recompensado.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

32. A produtividade dos seu salário tem influência no salário do empregado.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.

- Discordo totalmente

- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Seção: conforto físico

35. Os funcionários desta empresa tem equipamentos necessários para realizar suas tarefas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

36. O ambiente de trabalho atende as necessidades físicas do trabalhador.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

39. O ambiente físico de trabalho é agradável.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

44. O setor de trabalho é limpo.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

46. Nesta empresa, a postura física do empregado é adequada para evitar danos à saúde.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Seção: controle e pressão

48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

49. Nesta empresa, tudo é controlado.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

50. Esta empresa exigem que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

52. Aqui, os chefes usa as regras da empresa para punir os funcionários.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Seção: coesão entre os colaboradores

57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

58. O funcionário que comete erro é ajudado pelos colegas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

ANEXO B — Questionário sobre a Motivação no trabalho de Martins (2009).

Os dados são sigilosos, portanto, não é necessária nenhuma identificação pessoal, pois nosso interesse está unicamente nas respostas como um todo.

Apresentamos abaixo as afirmações. Use a escala seguinte para indicar o grau em que concorda ou discorda de cada uma das afirmações. Responda todas as questões da forma que represente sua opinião.

Dados sócios demográficos:

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Idade:

- Até 24 anos
- Entre 25 e 30 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Acima de 46 anos

Grau de instrução

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Ensino superior em andamento
- Ensino superior completo

1. Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

2. Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

3. Eu não sei por que estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

4. Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

5. Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

6. Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

7. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...).

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

8. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho poderão me oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...).

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9. Porque me arrisco a perder meu trabalho se não me esforçar o suficiente.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

10. preciso provar a mim mesmo(a) que consigo.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

11. Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a).

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12. Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a).

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

13. Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a).

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

14. Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

15. Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com meus valores pessoais.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

16. Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

17. Me esforço porque fazer o meu trabalho me diverte.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

18. Porque o que faço no meu trabalho é estimulante.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

19. Porque o trabalho que faço é interessante.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

