



**INSTITUTO SUPERIOR POLITECNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**

**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NO
CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO INSTITUTO
SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE**

AUTORA: ALBERTINA JINGA FONTES

ORIENTADOR: ELISEU FRAGOSO CHIPACO, PhD

HUAMBO, 2025

O Impacto da Motivação dos Colaboradores no Clima Organizacional: Estudo de caso Instituto Superior Politécnico Sol Nascente

Albertina Jinga Fontes-ISPSN¹

RESUMO

Neste trabalho, pretende-se fazer um estudo sobre a motivação dos colaboradores da Instituição Sol Nascente, olhando assim a motivação desde a sua fase intrínseca e extrínseca sem deixar de lado o ambiente organizacional que a motivação pode de igual modo proporcionar, a atualidade sobre o estudo da motivação se mostra ser mas que um conceito antigo e relacionado as ciências psicológicas ou de gestão, é uma ferramenta com finalidade de melhoria na política geral das instituições, neste projeto foi destacado como problemática: que impacto tem a motivação dos colaboradores no clima organizacional do Sol Nascente. Utilizou-se uma abordagem metodológica mista (qualitativa e quantitativa), com base em revisão bibliográfica e aplicação de questionários e entrevistas a 12 colaboradores do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, que serviram de amostra participando do estudo, no município do Huambo. Os principais resultados revelam que, embora existam alguns colaboradores motivados, que não precisam tanto assim de motivação, ainda existem colaboradores que carecem de um reconhecimento, que o mesmo servirá de motivação para desempenhar melhor suas atividades diárias. Conclui-se que, a implementação de práticas motivacionais, quer seja material ou imaterial, pode proporcionar um clima organizacional saudável e melhorar o desempenho dos colaboradores na Organização.

Palavras-chave: Motivação, Motivação intrínseca e extrínseca, Colaboradores, Clima. Organização.

ABSTRACT

This work aims to study the motivation of employees at the Sol Nascente institution, examining motivation from both its intrinsic and extrinsic phases, while also considering the organizational environment that motivation can contribute to. The study of motivation is now more than just an old concept related to psychological or management sciences; it is a tool for improving the overall policies of institutions. This project highlighted the following problem: what impact does employee motivation have on the organizational climate of Sol Nascente? A mixed methodological approach (qualitative and quantitative) was used, based on a literature review and the application of questionnaires and interviews to 12 employees of the Sol Nascente Polytechnic Institute, who served as the sample participating in the study, in the municipality of Huambo. The main results reveal that, although there are some motivated employees who don't need that much motivation, there are still employees who lack recognition, which would serve as motivation to perform their daily activities better. It is concluded that the implementation of motivational practices, whether material or immaterial, can provide a healthy organizational climate and improve employee performance in the organization.

Keywords: Motivation, Intrinsic and extrinsic motivation, Employees, Climate, Organization.

¹ Estudante do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, 4º ano, Curso de Gestão de Recursos Humanos, ano académico 2024/2025

1- INTRODUÇÃO

A falta de motivação dentro de uma organização, traz consigo muitas consequências, como a alteração do clima organizacional, absenteísmo, baixa produtividade entre outros elementos, colaboradores desmotivados podem causar riscos no desempenho das actividades diárias da organização e conseqüentemente no rendimento da mesma empresa. As organizações perceberam que as pessoas, precisam sentir-se motivadas e com condições seguras e agradáveis de trabalho para que possam contribuir da melhor forma possível para o desenvolvimento da organização. Percebe-se que na província do huambo, muitas instituições ainda passam a margem daquilo que é realmente um processo de gestão assistido ou de inclusão, com isso, não se consegue ter uma equipe que perceba dos objetivos da instituição e conseqüentemente os colaboradores não estão motivados para o alcance dos objetivos estabelecidos pela instituição, o que gera em seguida a falta de alcance do Target, criando frustrações aos gestores.

Entende-se que com este trabalho Pretende-se contribuir para o fortalecimento da cultura do reconhecimento do trabalho humano no meio laboral e mostrar a importância do mesmo reconhecimento para melhorar o clima da organização, inventariar o nível de envolvimento das organizações na melhoria da vida dos funcionários bem como verificar até que ponto as organizações lidam com questões ligadas a motivação dos colaboradores, e analisar quais práticas utilizam para reter seus funcionários e os manter motivados, atendendo ao elevado índice de baixa produtividade e resultados negativos por falta de reconhecimento.

A realização deste estudo, insere-se no cumprimento de um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

A relevância do estudo está diretamente relacionada ao tema “O Impacto da Motivação dos Colaboradores no Clima Organizacional” por ser uma área fundamentalmente tratada tanto em ambientes académicos, quanto para o contexto organizacional.

O presente estudo levanta as seguintes questões de investigação: o que diz a literatura sobre a motivação nas organizações? como a implementação de práticas motivacionais pode contribuir para reter os colaboradores na organização? Procurar saber se os gestores do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente se empenham para melhorar o clima entre os colaboradores? A empresa apresenta incentivos de acordo os objetivos individuais de cada colaborador, que por sua vez se alinham com os objetivos da empresa?

O presente estudo apresenta o seguinte objetivo geral, avaliar o Impacto da Motivação dos Colaboradores no Clima Organizacional, objetivos específicos: identificar quais métodos são usados nas organizações para motivar seus colaboradores; avaliar a eficácia dessas práticas na melhoria dos resultados da organização; investigar a percepção dos colaboradores sobre a existência e a falta de motivação; e propor recomendações baseadas nos resultados da pesquisa para melhorar as práticas de incentivos e motivação na organização em estudo.

Para melhor compreensão, o presente estudo está estruturado por secções. uma introdução, três capítulos, considerações finais, bibliografia e anexos.

A primeira secção é da introdução, a segunda é da fundamentação teórica que espelha um conteúdo científico testemunhado por várias obras de diversos autores.

A terceira secção espelha os procedimentos metodológicos, a quarta secção é da apresentação e discussão dos resultados.

E, finalmente a quinta secção é das contribuições, limitações e sugestões futuras. Estão também presentes nesta secção as considerações finais, bibliografias e anexos.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Clima Organizacional

Sendo o clima organizacional a visão dos colaboradores sobre a prática funcional da instituição tendo como base o papel da liderança como todas as ferramentas quer seja logística comunicativas ou outras, importa realçar este conceito segundo a visão de diferentes atores:

Na visão de Chavenato (2011) de forma clara e concisa o autor apresenta uma abordagem onde clima organizacional não é mas senão a percepção coletiva que os membros de uma organização têm sobre seu ambiente interno. Essa percepção, que influencia diretamente a motivação e o comportamento dos colaboradores, é moldada por aspetos como liderança, comunicação, condições de trabalho, remuneração e reconhecimento. O clima não é físico, mas psicológico, sendo experimentado de forma diferente por cada indivíduo, embora exista uma percepção coletiva geral (p.99)

O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: Chiavenato, profunda sua ideia em 2 aspectos:

1. É percebida ou experimentada pelos membros da organização.
2. Influencia o seu comportamento.”

Já para a compreensão de Moreira (2008), fica claro que ele não refuta o papel das mudanças decorrentes dos fatores externos e de alguns fatores internos da empresa que afetam diretamente o comportamento dos trabalhadores de forma positiva ou negativa” e, com isso, toda uma atmosfera do clima organizacional clima organizacional, vê-se na sua visão que é importante o conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que a instituição pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização (p. 58).

Nesse diapasão, o professor Amir Goldberg, da Universidade Stanford, leciona (2010) nós descobrimos que o grau em que o funcionário se adapta a uma cultura organizacional é o que prediz quem vai ficar, quem vai embora e quem será demitido (p. 99)

As pesquisas de ambiência empresarial, por exemplo, aplicadas na maioria das vezes de uma forma padronizada para diversas áreas de uma mesma empresa, tornaram-se em algum momento verdadeiras “febres” em diversos modelos de gestão, cujo objetivo é diagnosticar possíveis sintomas que tendem a potencializar resultados negativos ou não desejados nas empresas.

De acordo a visão de Conforme Schein (2009 p.32) Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo, que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal-adaptados é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que a liderança e a cultura estão conceitualmente entrelaçadas” (p.32).

Já Santos (2000), na sua abordagem sobre clima organizacional ele entende que é o entendimento da relação entre uma organização e seu capital humano. Perante isso, a pesquisa de clima organizacional tem o intuito de medir a temperatura da organização, identificando as causas da insatisfação do colaborador” (p.67).

Luz (2003), com uma abordagem, mas intrínseca faz menção ao clima organizacional condicionado sobre fatores internos apresentando este como o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Ainda diz que “é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários” (p.62).

Sem sombra de dúvidas a união de uma boa gestão do negócio com a promoção de um clima organizacional favorável é um desafio para empreendedores, líderes e gestores do RH. Pode levar algum tempo até que todos os aspetos estejam mapeados e identificados para a aplicação das melhorias

Um ambiente envolvente, com participação ativa de todos as pessoas colaboradoras nos projetos e decisões, estimula o sentimento de pertencimento, o que aumenta o engajamento e a produtividade. A valorização e reconhecimento do desempenho, individual e coletivo, fortalece o modo como cada profissional enxerga a empresa. Todos esses aspetos contribuem para, cada vez mais, melhorar o clima organizacional.

Os cuidados com o clima organizacional não estão apenas no campo motivacional e emocional. As percepções dos indivíduos vão além e esbarram nas principais necessidades humanas como apontadas na pirâmide de Maslow

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), “o clima organizacional é definido como “o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos” (p. 29).

De acordo com Moreira (2012 p.18), “o clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho”. Os gestores precisam identificar o que de facto motiva as pessoas a estarem naquele ambiente e utilizar essas informações para motivá-las e ajudá-las a desenvolver ainda mais suas competências”

1.2. Tipos de clima organizacional

Para melhor entender o clima organizacional, é importante que se avaliem os tipos de clima encontrados nas organizações. Os climas classificam-se de três maneira, ressaltando que há vários outros tipos, em síntese, ele pode ser favorável, desfavorável ou neutro.

- Clima realizador, com excessiva importância à realização pessoal e grupal;
- Clima tenso, com aplicação de normas rígidas e burocráticas, com punições ou demissões diante da não obtenção dos resultados almejados;
- Clima de confiança, em que existe plena aceitação das pessoas e comprometimento com o trabalho.

É fundamental que as empresas mantenham um ambiente positivo e condições favoráveis para estimular o comprometimento de seus colaboradores, para isso necessita reconhecer os tipos de climas que existem em sua organização.

1.3. Fatores que afetam o clima organizacional

De acordo Moscovici (2003), existem vários fatores comprovados em gestão que afetam diretamente o clima organizacional, Dessa forma, a organização deve saber que o clima organizacional, além de influenciar o estado emocional das pessoas colaboradoras, pode causar forte impacto nos resultados financeiros, em função do baixo nível motivacional e queda da produtividade (p.1099)

As interferências externas não permitem que a evolução de uma empresa seja estática. É preciso lidar com a competitividade, as inovações tecnológicas e, sobretudo, com as possíveis crises econômicas. A decisão de realizar a pesquisa de clima em

momentos de crise, por exemplo, pode revelar medos e inseguranças que afetam o bom desempenho do trabalho. É ouvindo as pessoas colaboradoras que a empresa terá condições de adotar medidas apropriadas à realidade.

Cuidar do ambiente pode evitar adversidades e consequências mais graves, como:

- Aumento do desperdício de materiais e perdas na produção;
- Aumento dos conflitos;
- Baixa na produtividade;
- Baixo engajamento e desinteresse;
- Diminuição da criatividade;
- Falta de motivação e comprometimento;
- Aumento dos índices de absenteísmo;
- Aumento dos índices de turnover;
- Perda de talentos.

Para Bispo (2006) indicou um modelo que se baseia na avaliação dos seguintes fatores:

1º. Fatores internos: ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte e vida profissional.

2º. Fatores externos: convivência familiar, férias, investimentos e despesas familiares, política, economia, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol e vida social.

Já na visão de Dewes (2007), “os fatores que afetam o clima são: o trabalho em si, (p. 26)

- A supervisão,
- A comunicação interna,
- as oportunidades de progresso profissional,
- o relacionamento interpessoal (integração social),
- o processo decisório,
- a política de benefícios,
- as condições físicas de trabalho,
- as oportunidades de participação do trabalhador,

- as condições de segurança do trabalho e o pagamento.
- A percepção e a compreensão destes sentimentos que afetam o clima, proporciona
- a medição do clima organizacional
- o nível de satisfação dos colaboradores

1.4. Motivação

Motivação é um dos temas mais debatidos no ambiente organizacional, pois as empresas começaram a perceber que para permanecer em um mercado tão competitivo é necessário conhecer as necessidades humanas, assim mantendo uma boa relação com seus colaboradores. Baseando-se nesta afirmação, podemos dizer que são um conjunto de forças que levam as pessoas a se engajar numa atividade em vez de outra.

Na perspectiva e visão de Walger, (2014), “a motivação não é algo observável. Um comportamento motivado caracteriza a busca, o empenho e a concentração de energias para o atingimento de um objetivo ou de uma meta. Nesse cenário, os autores confirmam que a motivação traz vários indivíduos a agirem em direção aos objetivos comuns e sustentando a persistência para alcançá-los” (p. 28).

Segundo Santos (2010) a motivação para o trabalho representa uma necessidade única de cada profissional; ela poderá levar cada pessoa a um processo que culminará com a felicidade, inclusive, na dependência de um mergulho prévio nas águas profundas do autoconhecimento e da gentileza para consigo próprio (p.91).

Schwartz (1987), como motivação não se dá numa simples arena cognitivo-consciente passível de fórmulas, suas nuances se dão por ímpares razões do coração e da mente, que a própria razão não ousa desvendá-las; todavia, é certo que ao mudar a maneira de como percebemos a nós próprios e a nossa atividade laboral pode melhorar acentuadamente nossos resultados (p. 204).

É sabido que falar da motivação de profissionais, quer na 3ª linha ou em qualquer unidade da organização, implica refletir sobre atitude mental positiva e acerca de fatores psicológicos e cinéticos orientados para o empenho na consecução de um objetivo significativo.

Importa distinguir duas espécies de motivação:

- a) as primárias, relacionadas à sobrevivência do indivíduo;
- b) as secundárias – e não menos importantes – as quais não se referem

diretamente à sobrevivência.

Estudantes que passam a noite toda acordados para que seu trabalho de conclusão de curso seja o melhor possível, vendedores que trabalham em sábado para superar a concorrência e médicos que ligam para seus pacientes, a fim de saber como vai o tratamento, são pessoas motivadas.

Walger ainda fundamenta que uma pessoa motivada para trabalhar, pode não estar motivada para estudar; não existe um estado geral de motivação, e para a organização, a motivação significa a pessoa demonstrar um grau de satisfação ao realizar uma tarefa.

De acordo com Moscovici (2003), “a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa”. Por meio desse raciocínio, pode-se dizer que a motivação é alternada. Quando uma necessidade é atendida, o método de motivação logo acaba, mas como as necessidades estão ligadas ao ser humano, este termina por identificar uma nova necessidade, colocando consecutivamente um novo processo motivacional em execução” (p. 37).

Nesta perspectiva o autor busca esclarecer elementos que a motivação está ligada a uma tarefa específica, pois, quando realizada a mesma, o fluxo motivacional tem tendência a canalizar sua energia para tarefa a seguir ou acaba mesmo desaparecendo, embora muitas vezes assiste-se um trabalhador motivado em uma determinada tarefa e que quando realizada a mesma percebe-se que na tarefa a seguir não existe mesma energia motivacional, o que entende-se nestes casos é o papel das instituições, sua perspectiva sobre o trabalho realizado pelo colaborador, sua comunicação diante das tarefas apresentadas, estes fatores são tão importantes, pois mudam para o negativo ou o positivo a visão do colaborador.

Segundo Viapiana, (2014), “a motivação não é algo que possa ser imediatamente notado, infere-se a existência de motivação observando o comportamento. Um comportamento motivado se caracteriza pela forte energia para atingir um objeto ou meta” (p. 47).

Na visão do autor precisa-se observar paulatinamente para se concluir o estado do colaborador, só assim se entenderá seu estado motivacional, seu foco e qual caminho o mesmo busca para atingir suas metas.

1.5. Motivação no trabalho

Para Gil (2007), “o mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e colaboradores motivados, individualmente ou em equipes, trazem melhores resultados para a empresa, já que a motivação faz as pessoas agirem” (p. 24).

Segundo Dubrin (2003), “motivação em um ambiente de trabalho é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais”. Sabendo que uma pessoa somente é motivada, quando ela realmente despende esforço para alcance da meta” (p. 28).

Conforme Griffin e Moorhead (2006), “os administradores se esforçam para deixar seus colaboradores motivados para terem altos padrões de desempenho, fazendo com que eles trabalhem bastante, não faltem ao trabalho e deem contribuições positivas à missão da organização. Contudo, o desempenho em determinado setor depende, além da motivação, também da capacidade instalada e do ambiente” (p. 25).

Não há dúvidas que para o autor a planificação dos gestores é um elemento muito importante na medida em que estes percebam seus colaboradores e que toda orientação laboral tenha como finalidade o alcance dos resultados e que para isso, eles partem olhando para todos os fatores a sua disposição para garantirem o melhor para sua equipe, olhando para os horários de trabalho, companheiros de equipe, ferramentas de trabalho, incentivos subjetivos, e outros

1.6. Teorias da Motivação

Ao longo do nosso estudo deparamo-nos com muitas teorias motivacionais, porém, apresentamos aqui a visão de alguns autores em relação ao estudo das teorias, sendo que trouxemos somente as que julgamos serem vital para o nosso estudo.

Conforme Bowditch e Buono (2002) “há inúmeras teorias sobre motivação, porém eles classificaram três grandes teorias motivacionais” (p. 37).

- Teoria Conteúdo Estático: observa o que energiza o comportamento do trabalhador, seria o que os motiva;
- Teoria de Processo: analisa os fatores que dirigem o comportamento, podendo haver outros fatores, além de necessidades insatisfeitas influenciando na motivação;
- Teoria Baseada no Ambiente: como o comportamento pode ser mantido ou sustentado ao longo do tempo.

Existem quatro hipóteses sobre a motivação humana argumentada pelos filósofos gregos, nas quais as mais aprimoradas teorias ainda se inspiram:

- Homem econômico-racional: seu principal motivo é o ganho, o importante é adquirir bens materiais;
- Homem social: sua principal motivação é a aceitação em grupo, o reconhecimento;
- Homem autorrealizador: a motivação está em sua realização interior, satisfação íntima;
- Homem complexo: sua motivação não tem causa, tratam-se de diversos motivos ou causas.

A mais importante das explicações modernas sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas sejam motivadas essencialmente pelas necessidades humanas. Nesse contexto, o autor revela o desenvolvimento da ideia de Maslow, onde as necessidades humanas estão numa hierarquia, conforme a Figura 1.

Figura 1 Pirâmide das Necessidades de Maslow (*Satisfação no trabalho/ Satisfação fora do Trabalho*)



Fonte: Adaptado de Maximiano (2012)

De acordo com Maximiano (2012) trata-se de uma pirâmide de hierarquia chamada também de Teoria de Maslow. Ela é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a essa hierarquia, onde é preciso atender uma necessidade de posicionamento

antes que a outra se apresente. As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas, devem ser atendidas antes das demais necessidades. As necessidades de segurança são as necessidades de estar seguro, protegido contra ameaças ou riscos a perda de emprego. Já as necessidades sociais são as necessidades de amor, amizade e aceitação a um grupo da comunidade ou do trabalho, onde complementam as necessidades de estima, correspondendo à estima por parte dos outros. Finalizando, a autorrealização só poderá ser alcançada em virtude de todas as iniciais serem atendidas (p. 210).

Segundo Davis (2002), “as necessidades humanas não possuem força igual, mas geralmente emergem numa certa prioridade. Na medida em que as necessidades primárias se acham razoavelmente satisfeitas, a pessoa coloca mais ênfase sobre as necessidades secundárias. Para esse autor, as necessidades obedecem a uma hierarquia, isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que busque meios para satisfazê-la” (p. 57).

A teoria de Herzberg conhecida como a teoria dos dois fatores, tem semelhanças com a teoria de Maslow e explica que: “as necessidades básicas, que correspondem às necessidades de sobrevivência e segurança de Maslow, funcionam como os fatores de insatisfação ou fatores de higiene no local de trabalho, enquanto as necessidades do nível superior, da estima e da autorrealização são fatores de motivação”. A Tabela 1 apresenta a teoria de dois Fatores de Herzeberg.

Tabela 1

Teoria de dois Factores Herzberg onde o autor apresenta os (Factores de Satisfação e de Insatisfação) no âmbito da Motivação dos Trabalhadores e Colaboradores.

Fatores de motivação (satisfação)	Fatores de higiene (insatisfação)
Realização	Política e administração da organização
Reconhecimento	Supervisão
Trabalho	Condições de trabalho
Responsabilidade	Relações interpessoais
Crescimento	Salários
—	Status
—	Segurança no trabalho
—	Vida pessoal

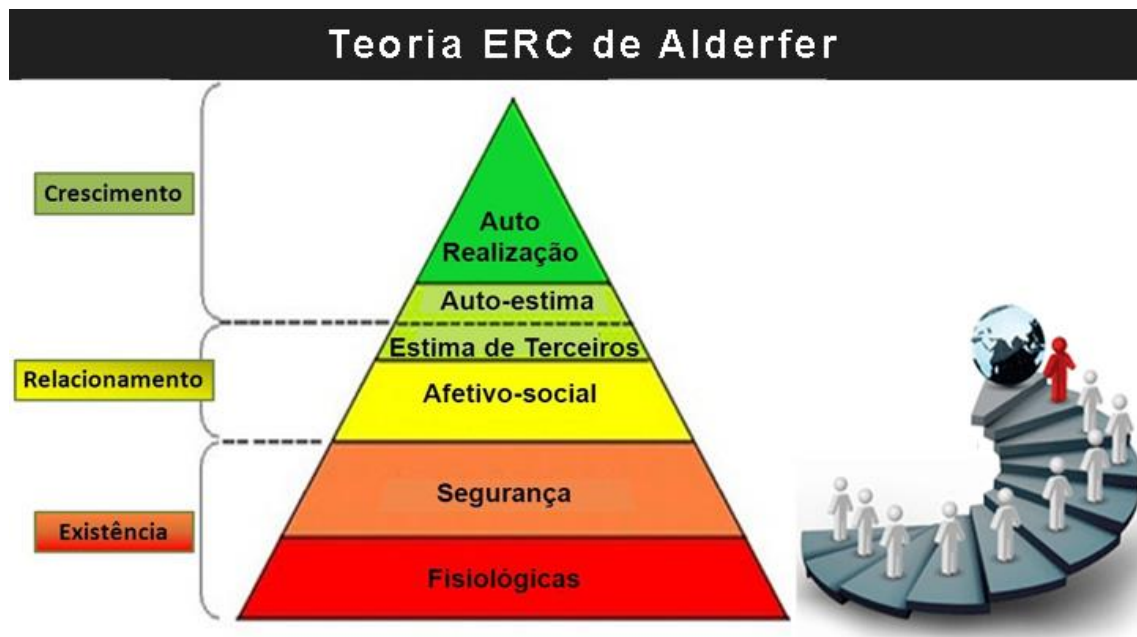
Fonte: Adaptado de Montana E Charnov (1998).

Segundo Maximiano (2017), factores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho e apenas o trabalho em si, sendo que os factores a ele diretamente relacionados fazem as pessoas sentirem-se satisfeitas. Os factores extrínsecos não fazem as pessoas sentirem-se satisfeitas com o trabalho, pelo contrário, reduzem a insatisfação do trabalho.

Os fatores intrínsecos do cargo motivam, enquanto os fatores extrínsecos apenas apaziguam os colaboradores”. De acordo com o autor, fatores intrínsecos motivam, porque fazem o colaborador se sentir bem no local de trabalho e fatores extrínsecos, cuja ausência pode causar mal-estar, está relacionada com a organização ou ambiente externo, um aumento da satisfação e da motivação ocorrerá quando houver a melhoria dos fatores motivacionais, pois a insatisfação e a satisfação são consideradas fenômenos independentes, Decenzo (2001). Ele menciona, em outras palavras para facilitar a compreensão, para melhor ou pior, numa das categorias de fatores afetará apenas ela, não a outra (p.62).

Alderfer desenvolveu a Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), alterando alguns fundamentos da hierarquia das necessidades, a qual identifica somente três categorias de necessidades, Daft (2005):

Figura nº2 Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento)



Fonte: Marcondes (2021)

- Necessidades de Existência: são as necessidades do bem-estar físico;
- Necessidades de Relacionamento: pertencem as necessidades de

relacionamento satisfatório com os outros;

- Necessidades de Crescimento: focam no desenvolvimento do potencial humano e no desejo de crescimento pessoal e aumento da competência.

No modelo ERC a hierarquia das necessidades é simplificada, havendo somente esses três níveis acima.

A teoria da expectativa de Victor Vroom explica que a motivação é uma decorrência do valor dos relacionamentos como, por exemplo: esforço-desempenho e desempenho-recompensa. Menciona que o dinheiro pode não ser o único motivador, mas não usar o dinheiro como um motivador, vai diminuir significativamente a produtividade do empregado, pela razão principal de que a maioria das pessoas trabalha pelo dinheiro, Decenzo (2001).

A Teoria da Expectativa, procura explicar a forma como as crenças e expectativas das pessoas se combinam com os estímulos, para que seja produzida uma força motivacional. A base da teoria da expectativa estabelece que:

- O Desempenho é proporcional ao esforço;
- O Esforço é proporcional à importância que se atribui ao resultado do desempenho (a recompensa);
- Se o Resultado for importante, a motivação para o esforço será intensa.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa será caracterizada como estudo de caso, conforme definido por Cervo, Bervian e Silva (2007), como “a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”. Trata-se, portanto, de uma investigação aprofundada sobre um ou poucos objetos, com o objetivo de proporcionar um conhecimento detalhado e contextualizado da organização estudada, (p. 69).

Quanto aos objetivos, a pesquisa será classificada como exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais compreensível. Esse tipo de pesquisa é especialmente útil para o desenvolvimento de hipóteses, ideias ou intuições que possam orientar estudos posteriores (Gil, 2008).

Além disso, a pesquisa também será considerada explicativa, uma vez que busca identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos observados. Segundo Gil (2008), a pesquisa explicativa tem como finalidade principal esclarecer o “porquê” dos acontecimentos, sendo frequentemente precedida por uma investigação descritiva, que permite a caracterização detalhada do fenômeno em questão.

A técnica de observação foi escolhida como principal instrumento metodológico, por permitir a captação direta e não mediada das manifestações espontâneas de motivação e clima organizacional entre os colaboradores do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. A observação oferece uma perspectiva privilegiada que muitas vezes escapa aos instrumentos tradicionais de coleta de dados, como questionários ou entrevistas, permitindo ao pesquisador testemunhar comportamentos, interações e atitudes tal como ocorrem no cotidiano institucional (Lakatos & Marconi, 2010).

Neste estudo, será adotada a observação não participante e sistemática, que possibilita o registro imparcial das relações interpessoais, da atuação da liderança, do nível de engajamento da equipe e de sinais sutis de reconhecimento ou desmotivação. Esses elementos, por fazerem parte da rotina, muitas vezes não são percebidos conscientemente pelos próprios envolvidos.

A riqueza da observação reside justamente em sua capacidade de revelar o não dito: um olhar, um silêncio em reunião, uma atitude de colaboração ou retraimento diante

de uma tarefa. Quando registados com critério e intencionalidade analítica, esses detalhes complementam os discursos declarados e ampliam o entendimento sobre os fatores que impactam a motivação dos colaboradores e, por consequência, o clima organizacional como um todo.

Ao optar por essa abordagem metodológica, o estudo ganha em profundidade, realismo e validade ecológica, permitindo uma análise mais fiel e contextualizada da dinâmica organizacional. Na pesquisa em questão, o universo é constituído de mais de 150 funcionários. A amostra pretendida é inferior ao universo, representando apenas 6% dos participantes ativos no processo de coleta de dados da pesquisa, importa referir que esses dados serviram como base para apresentar a discussão dos resultados. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário. “O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito”. De acordo com a autora (VERGARA 2009), possui nome comum de teste, que pode ser remetido via correio, telegrama, e-mail e até mesmo por telefone, em tentativa de obter retorno o mais breve possível, (p. 52).

A escala utilizada na pesquisa de clima, apresentada aqui como exemplo, é composta por 11 fatores abrangidos por trinta (30) itens. A Tabela 2 apresenta claramente as informações inerentes ao clima organizacional.

Tabela 2

Fatores e ordem de apresentação dos itens no instrumento de pesquisa

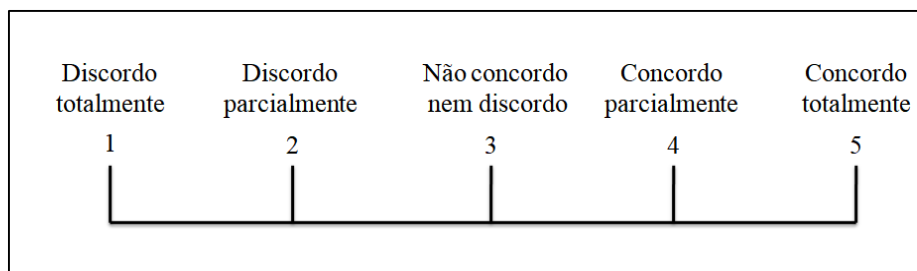
Fator	Ordem de apresentação dos itens
Progresso Pessoal	3, 4, 6, 13, 15
Valorização	7, 8, 17, 26
Segurança	12, 22, 28
Relacionamento	2, 24, 29
Participação	14, 19
Cooperação	5, 25
Motivação	11, 18
Satisfação	9, 23
Moral	16, 21
Envolvimento	10, 20
Comprometimento	1, 27, 30

O questionário foi entregue aos funcionários do instituto superior sol nascente no dia 24 de julho de 2025.

Na figura 2 está apresentada a escala de clima organizacional que foi utilizada neste estudo.

Figura 3

Escala de Clima Organizacional



Fonte: Adaptado de Dewes (2007, p. 108).

De acordo com a escala apresentada, quando os valores forem iguais ou superiores a 3 significa que o clima organizacional está satisfatório ou muito satisfatório (escala 5).

O questionário foi entregue a todos os colaboradores, com a providência adotada, a representatividade dos respondentes ao questionário atingiu 100%, o que se considera um índice perfeito de participação. Foram utilizadas, além dos quatro blocos, quatro perguntas aos colaboradores, com objetivo do alcance de informações sobre perfil, tempo de empresa, idade e gênero. Dessa forma os questionários foram entregues sem exibir identificação dos colaboradores, evitando que os respondentes sofram qualquer tipo de influência ou constrangimento. Após a realização da pesquisa, os dados foram tabulados e analisados. Os resultados são apresentados em gráficos e percentuais, afim de facilitar a análise das informações coletadas.

3. CONCLUSÃO

O artigo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente no que tange ao clima organizacional e sua influência na motivação dos colaboradores.

Através da revisão bibliográfica, pode-se concluir que o clima organizacional é de extrema importância para se obter um ambiente de trabalho favorável. Dentre todos os factores do clima organizacional, a motivação é a que mais interfere nos resultados esperados da empresa, são diversos os motivos que levam o indivíduo a estar ou não motivado dentro de uma organização, sendo que na maioria das vezes estão ligados a factores internos. Dessa forma, a empresa deve trabalhar no sentido de manter sempre seus colaboradores motivados, para que eles trabalhem com determinação, buscando alcançar os objetivos da organização.

Acredita-se que o objetivo principal da pesquisa foi atingido, visto que os dados analisados evidenciaram que o clima organizacional da empresa analisada é favorável, apesar da média mais baixa da pesquisa ser a falta de informações de seus resultados, ponto que a instituição necessita dar maior atenção.

No entendimento dos colaboradores diante do clima organizacional, os resultados obtidos foram positivos, pois se reflete na análise dos resultados que a instituição é comprometida e se preocupa com os factores determinantes da satisfação dos colaboradores. Os resultados obtidos apontam percentuais relevantes. Embora ainda existam alguns pontos que requerem melhoria, quase a totalidade dos colaboradores se mostra satisfeita com as práticas adotadas pela instituição.

Há indícios de que quanto melhor o relacionamento entre os colaboradores e gestores, melhor será o clima organizacional, pois os factores motivacionais são os causadores do aumento da produtividade e da satisfação pelo trabalho e pelo ambiente em si. Passa-se parte da vida trabalhando em organizações, portanto, faz-se necessário um ambiente agradável, no qual o colaborador sinta-se confortável e satisfeito em desempenhar suas tarefas diárias. O trabalho é essencial para o ser humano, é dele que surge a motivação e, conseqüentemente, a satisfação em relação ao ambiente.

Deixam-se duas sugestões para a empresa pesquisada: (a) a atenção por parte da direção nos quesitos que constam nos blocos 2 e 5 –Valorização e Participação;(b) aplicar novamente a pesquisa depois dos ajustes dos blocos mencionados acima.

Conclui-se que o estudo demonstrou que a pesquisa de clima organizacional é importante para a empresa, na medida em que contribui para a melhoria da satisfação e da motivação dos colaboradores.

Por fim, sugere-se outras pesquisas relacionadas à inovação tecnológica. Também seria interessante reaplicar esse estudo com base nas médias baixas que foram apresentadas, podendo assim verificar se esses fatores analisados seriam alterados dentro de um novo contexto.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

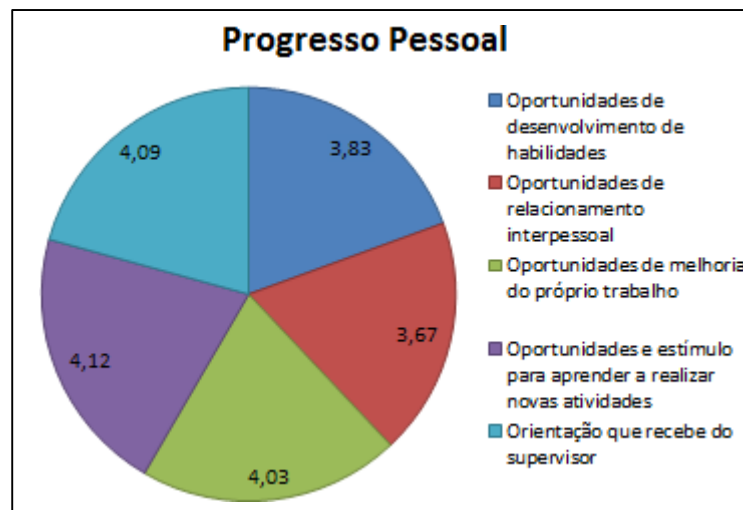
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no trabalho. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.
- DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. Administração de Recursos Humanos. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.
- DEWES, Fernando. Comportamento Organizacional: temas selecionados. Taquara: Faccat, 2007.
- DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Comportamento Organizacional: Conceitos e praticas. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 7.Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Ática, 2006.
- LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LISBOA, Lázaro Plácido. Ética Geral e Profissional em Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2009.
- LUZ, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução a Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- Introdução à Administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MOREIRA, Elen Gongora. Clima Orzanizacional. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

ANEXO -1

1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da aplicação do questionário, pretendeu-se levantar dados para atingir os objetivos da presente pesquisa. Desse modo, as médias encontradas no estudo estão demonstrando que o clima organizacional instituto superior sol nascente é satisfatório. Nos resultados obtidos é possível observar que quanto ao gênero, predomina o público feminino, com 67%. Nota-se também que grande parte dos respondentes são jovens, totalizando 41%, com idades compreendidas entre 21 e 30 anos. O grau de escolaridade ficou com a maioria totalizando 36% ensino médio concluído, e o tempo de empresa mostra que tem muita rotatividade, pelo motivo de 50% de colaboradores ter menos de 1 ano de participação dentro da organização.

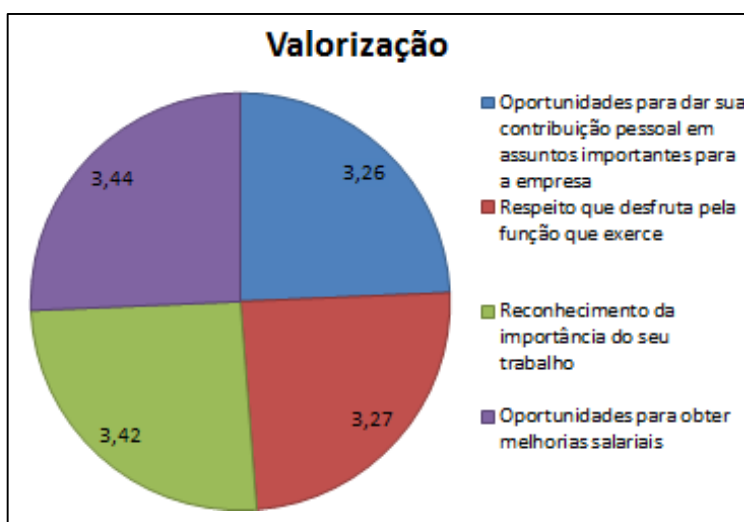
Gráfico 1 – Bloco 1



Fonte: Autora. (Dados da Pesquisa 2025).

O primeiro bloco (Gráfico 1) – **progresso pessoal**: é o grau em que o indivíduo percebe o trabalho e a empresa como uma fonte de aprendizagem, desenvolvimento pessoal e crescimento profissional. Robbins (2005) atribui às organizações a tarefa de proporcionar o desenvolvimento das pessoas na empresa. Ele afirma que as organizações devem dar o apoio necessário para que os funcionários desenvolvam continuamente suas capacidades, habilidades e conhecimentos. Observa-se que a média está satisfatória, todas acima de 3,5 sendo que a menor média é o item Oportunidades de relacionamento interpessoal (3,67). Já a maior é Oportunidades e estímulo para aprender a realizar novas atividades (4,12).

Gráfico 2 – Bloco 2



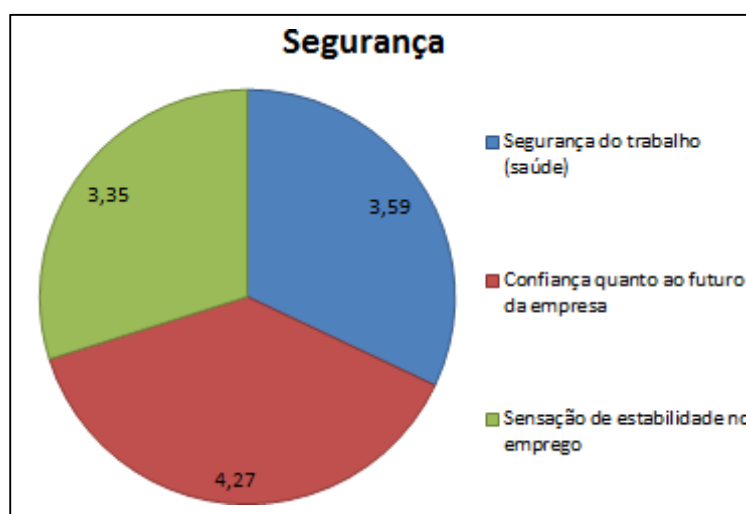
Fonte: Autora. (Dados da Pesquisa 2025).

O segundo bloco (Gráfico 2) – **valorização**: é o grau em que a pessoa percebe e sente o seu trabalho como factor de fortalecimento de sua autoestima, importância pessoal e de recompensas salariais.

Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2001).

Sobre o resultado, todos estão acima de 3, porém a instituição deveria estar mais atenta em demonstrar interesse quanto à opinião de seus colaboradores, pois ficou com a média (3,26), respeito pela sua função (3,27) e a sua importância para a instituição.

Gráfico 3 – Bloco 3



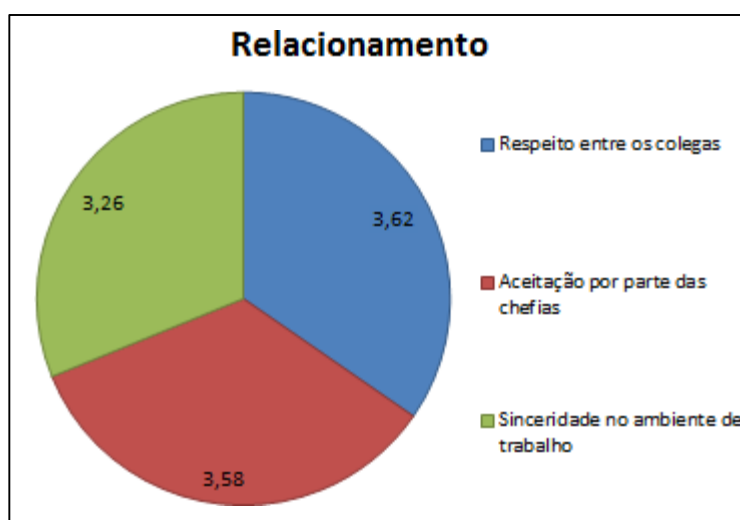
Fonte: Autora. (Dados da Pesquisa 2025).

O Terceiro bloco (Gráfico 3) – **Segurança**: é o grau em que o indivíduo percebe a organização como um ambiente previsível e protegido.

A segurança do trabalho pode ser determinada como um agrupamento de ações técnicas, administrativas, educacionais e comportamentais, cuja finalidade é prevenir acidentes, reduzindo as condições e procedimentos inseguros no ambiente de trabalho (BARSANO, 2012).

De modo geral, os colaboradores se sentem seguros dentro da instituição (3,59), e principalmente, quanto ao futuro dela (4,27), sendo um fator de orgulho para a empresa.

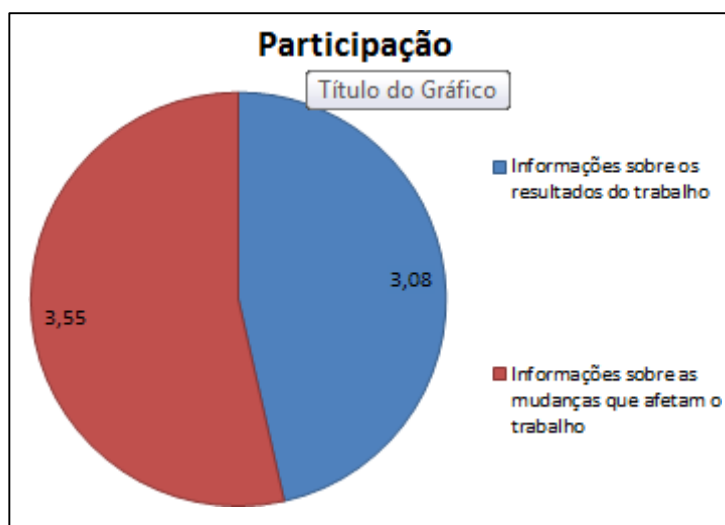
Gráfico 4 – Bloco 4



Fonte: Autora. (Dados da Pesquisa 2025).

O Quarto bloco (Gráfico 4) – **Relacionamento**: é o grau em que a pessoa percebe na organização um ambiente de aceitação, franqueza e respeito mútuo. Esse quadro revela um factor muito importante na instituição, apresentando um clima organizacional benéfico e um ótimo relacionamento entre os colaboradores. O resultado de (3,62) se refere ao relacionamento de respeito com os colegas, é bom: a sinceridade no ambiente de trabalho ficou com o nível (3,26), avalia-se como razoável. Mas a instituição pode reavaliar para tornar o ambiente de trabalho mais harmônico.

Gráfico 5 – Bloco 5



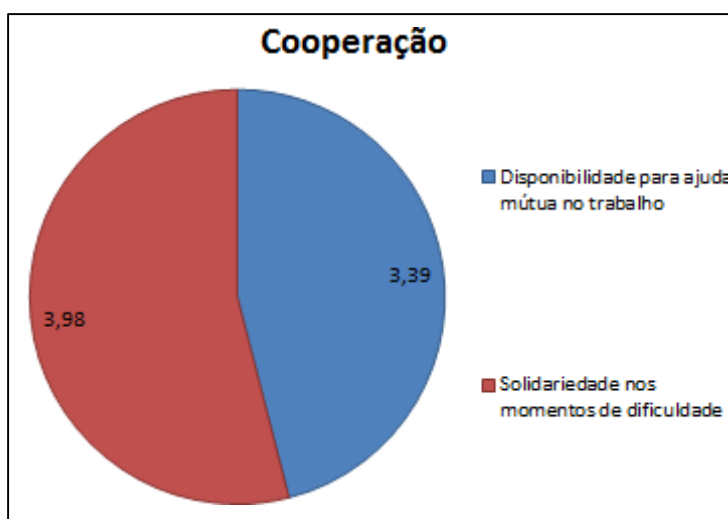
Fonte: Autora. (Dados da Pesquisa 2025).

O Quinto bloco (Gráfico 5) – **Participação**: é o grau em que o indivíduo se percebe como sujeito ativo e consciente do desempenho do seu papel na organização.

A organização é uma combinação de esforços individuais, que tem por finalidade objetivos coletivos, independente do que ela faz ou de seu tamanho. Segundo (MAXIMIANO, 2012, p.04), “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos”.

O posicionamento dos colaboradores perante a participação na instituição está relacionado a informações sobre os resultados negativos ou positivos de seus desempenhos (3,55), o nível está satisfatório, porém a instituição deveria deixar mais nítidas essas informações (3,08).

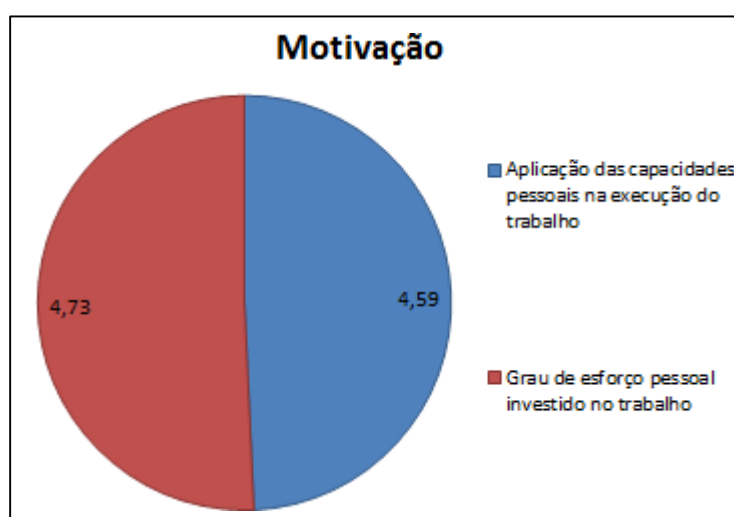
Gráfico 6 – Bloco 6



Fonte: Autora. (Dados da Pesquisa 2025).

O Sexto bloco (Gráfico 6) – **Cooperação**: é o grau em que o indivíduo percebe um ambiente de solidariedade humana diante das necessidades dos colegas e da própria instituição. Como evidenciado no bloco 6, as maiorias, pelas respostas, acham que têm cooperação no ambiente de trabalho.

Gráfico 7 – Bloco 7

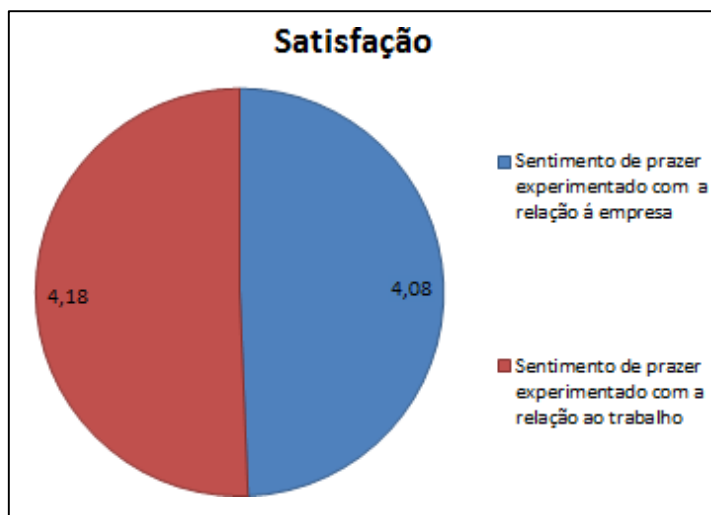


Fonte: Autora. (Dados da Pesquisa 2025).

O Sétimo bloco (Gráfico 7) – **Motivação**: é o grau de energia pessoal aplicado na realização das tarefas. Para Chiavenato (2005), a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou

pelo seu próprio trabalho na instituição. O nível nesse bloco está favorável, e percebe-se que as pessoas estão motivadas em trabalhar na instituição em questão.

Gráfico 8 – Bloco 8



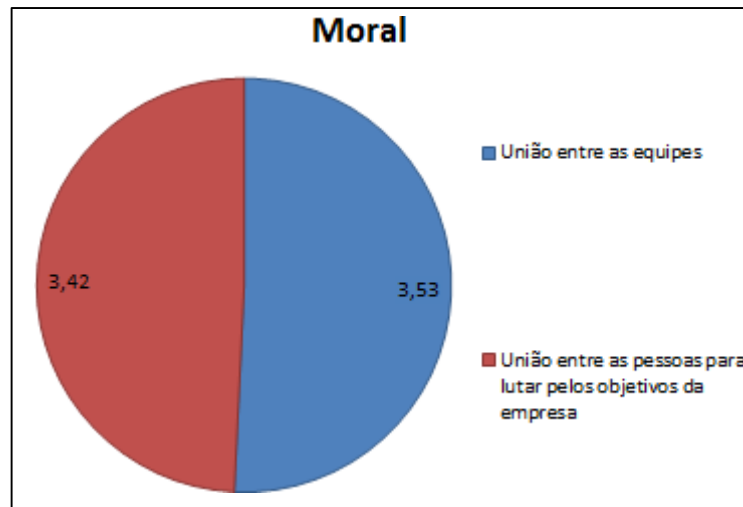
Fonte: Autora. (Dados da Pesquisa 2025).

O Oitavo bloco (Gráfico 8) – **Satisfação**: é a reação afetiva do trabalhador frente ao seu trabalho e aos aspectos que o envolvem.

Para Tamayo (2004), o tempo dedicado ao trabalho, que representa uma parte significativa da vida do indivíduo, consiste num componente fundamental para a construção e o desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade.

Assim, é fundamental a satisfação no trabalho. As respostas foram muito boas, atingindo um índice acima de 4, o que denota que a grande maioria está realmente satisfeita em trabalhar na empresa (4,08) e na sua função (4,18).

Gráfico 9 – Bloco 9

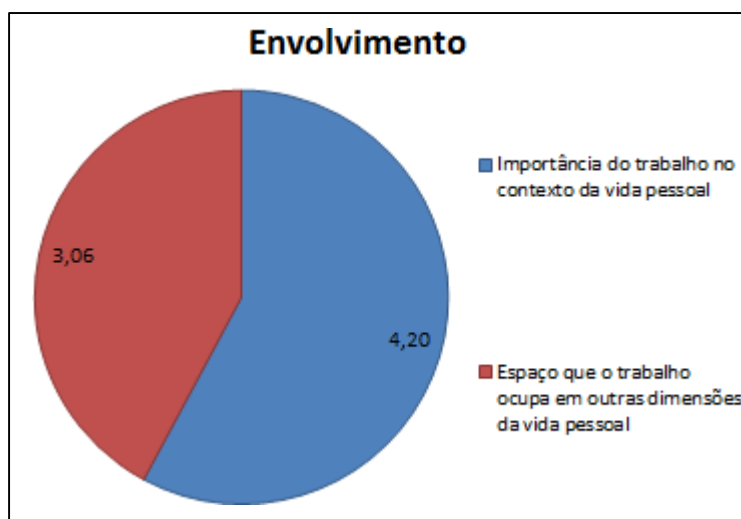


Fonte: Autora. (Dados da Pesquisa 2025).

O Nono bloco (Gráfico 9) – MORAL: é o grau de coesão do grupo e de adesão dos seus membros para a consecução dos seus objetivos. Segundo Lisboa (2009, p.131), “para ser ético, pois, é necessário ter algum tipo de fé.

Isso não significa que se deve, necessariamente, possuir fé religiosa, mas que se deve acreditar em algum valor intangível, de alto significado moral, como bondade, caridade, sinceridade, honestidade”. Considerado como um índice bom para a empresa, acima de 3, sendo um nível que não tem como comparar entre os colaboradores.

Gráfico 10 – Bloco 10



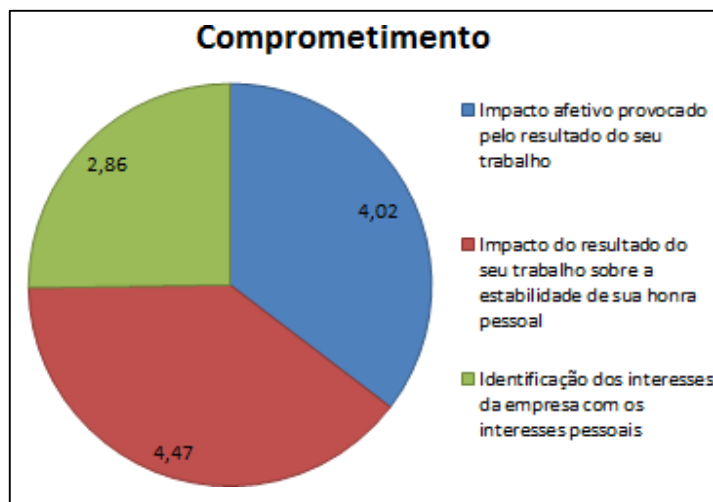
Fonte: Autora. Dados da Pesquisa (2025).

O Décimo bloco (Gráfico 10) – **Envolvimento**: é o grau em que o empregado se acha imerso em seu trabalho, encarando-o como parte central em sua vida. Nos dias atuais, além da qualificação, deve haver o envolvimento e o comprometimento dos profissionais envolvidos com a instituição. Para alcançar esse nível de envolvimento são necessárias três condições:

- 1) As pessoas precisam acreditar que podem controlar as actividades de suas vidas;
- 2) Que possuam uma visão positiva de si mesmas, acreditando no trabalho que podem exercer;
- 3) Visualizem no trabalho um meio de crescer e suprir suas necessidades psicológicas (SIQUEIRA e GOMIDE, 2004).

Os níveis também são favoráveis, se mostram com um índice (4,20) de importância do trabalho para a sua vida pessoal, mas não deixando afetar muito, com índice de (3,06) quando levam esses assuntos para a casa.

Gráfico 11 – Bloco 11



Fonte: Autora. (Dados da Pesquisa 2025).

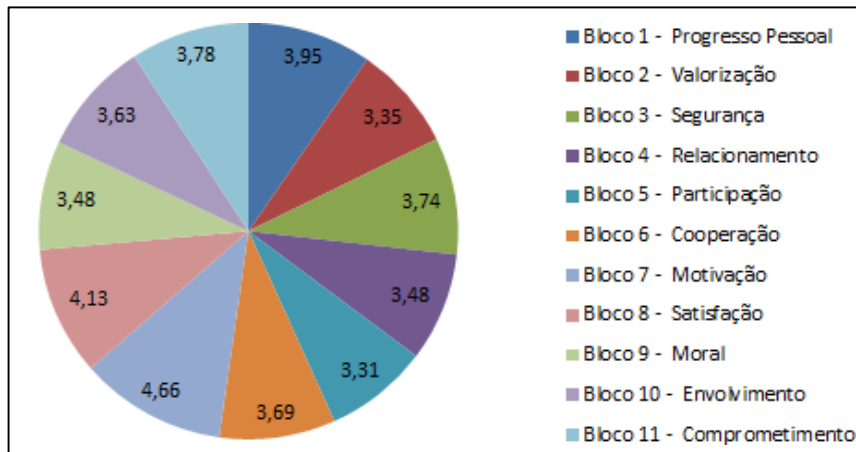
O Décimo primeiro bloco (Gráfico 11) – COMPROMETIMENTO: É o grau em que o trabalhador considera o seu desempenho no trabalho e os interesses da instituição como factores decisivos na sustentação de sua identidade pessoal e no seu sentimento de bem-estar. Esse bloco é conciliável com o anterior, ou seja, o de envolvimento.

O índice pode ser considerado como de bom comprometimento, porém no nível de interesses pessoais no ambiente externo, não tem tanta importância como o ambiente interno.

Entretanto, o que mais chamou a atenção foi a média mais baixa na pesquisa, chegando ao índice de (2,86). Isso revela a necessidade de mais participação dos colaboradores nas ações e decisões da instituição.

Contemplando todos os blocos, a fim de buscar uma melhor interpretação da satisfação dos colaboradores perante a empresa estudada, buscou-se demonstrar as médias resultantes do coletivo:

Gráfico 12 – Média geral de todos os itens



Fonte: Autora. (Dados da Pesquisa 2025).

No contexto da compensação, obteve-se a menor média (3,31), esse bloco se refere à participação entre os colaboradores aos assuntos de seus resultados e da instituição pesquisada. Entretanto, mesmo com essa percepção e fazendo uma relação meramente presumível, o maior nível de satisfação dos colaboradores foi atingido no bloco 7 com a média de (4,66), sendo que foram os aspectos vistos mais positivamente pelos colaboradores, que seria a motivação no clima organizacional.

ANEXO-2

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA: O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NO CLIMA ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE

Objetivo: Avaliar o impacto da motivação dos colaboradores no clima organizacional da instituição.

Motivação no Trabalho

1. O que mais o(a) motiva a trabalhar nesta instituição?

2. Como você avaliaria seu nível de motivação atualmente? () 1 – Muito Baixo

() 2 () 3 () 4 () 5 – Muito Alto

3. Você sente que suas ideias e sugestões são ouvidas pelos superiores? () Sim

() Não ()

4. Há reconhecimento pelo seu desempenho? Se sim, como?

5.

7. Existem oportunidades claras de crescimento profissional? () Sim () Não

8. Clima Organizacional

9. Como você descreveria o ambiente de trabalho no seu setor?

10. () Muito colaborativo () Colaborativo () Razoável () Pouco colaborativo

(

11.) Conflituoso

12. O relacionamento entre colegas é: () Muito colaborativo () Colaborativo ()

Razoável () Pouco colaborativo () Conflituoso

6. Há transparência na comunicação da liderança? () Sim () Não ()

Parcialmente Comentários:

7. Você sente confiança entre a equipa e a chefia? Sim Não Em parte

8. Que nota você daria ao clima organizacional? (0 a 10) Nota: _____

2. Gestão e Liderança

9. Como você avalia a liderança no seu sector?

Muito colaborativo Colaborativo Razoável Pouco colaborativo
Conflituoso

10. A liderança contribui para sua motivação? Sim Não Às vezes

Justifique:

11. O gestor dá feedback com frequência sobre seu desempenho? Sim

Não Raramente

12. Há coerência entre o discurso e as ações da liderança? Sim Não

Parcialmente

3. Satisfação e Expectativas

13. Você está satisfeito com sua função atual? Sim Não Em partes

Explique:

14. Que melhorias poderiam aumentar sua motivação?

15. Pretende continuar na instituição nos próximos anos? Por quê?

16. Deseja adicionar mais alguma observação ou sugestão?
