

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL**

**EDINEIDE OLIVEIRA LOPES  
ELVIS DE MELO DA SILVA  
JANAÍNA DOS SANTOS SILVA**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE A  
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

**ANÁPOLIS – GO  
2015**

EDINEIDE OLIVEIRA LOPES  
ELVIS DE MELO DA SILVA  
JANAÍNA DOS SANTOS SILVA

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES

Artigo elaborado à coordenação da Faculdade católica de Anápolis para obtenção do título de Especialidade em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional sob orientação da Prof. Me. Halan Bastos Lima.

EDINEIDE OLIVEIRA LOPES  
ELVIS DE MELO DA SILVA  
JANAÍNA DOS SANTOS SILVA

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, 26 de Setembro de 2015.

APROVADA EM: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ NOTA \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Halan Bastos Lima  
Orientador

---

Profa. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
Convidada

---

Profa. Me. Ivana Alves Monerrat  
Convidada

---

Profa. Esp. Ana Maria Vieira de Souza  
Convidada

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

EDINEIDE OLIVEIRA LOPES<sup>1</sup>  
ELVIS DE MELO DA SILVA<sup>2</sup>  
JANAÍNA DOS SANTOS SILVA<sup>3</sup>  
HALAN BASTOS LIMA<sup>4</sup>

**RESUMO:** cultura de uma organização é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na empresa, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho, gerando assim, uma comunicação, um relacionamento e um compromisso eficaz, podendo haver bons resultados em seus desempenhos. Como objetivo geral desta pesquisa, buscou-se demonstrar como a cultura organizacional exerce influências sobre o estado de motivação dos colaboradores, buscando reconhecer como essa ação pode influenciar sobre vida das empresas. Após análise da literatura consultada, pode-se concluir que, as pessoas diferem-se não só pela capacidade, mas também por sua vontade de fazer, isto é, pela motivação. Manter um trabalhador motivado dentro de uma organização, não é uma tarefa muito fácil, porém, é a estratégia chave para o sucesso e vitalidade da organização.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Motivação. Produtividade.

### 1. INTRODUÇÃO

A motivação em organizações tem-se demonstrado de suma importância por relacionar-se com a felicidade do trabalhador sendo que, a falta desta, implica na queda de produtividade. Entende-se que a motivação é intrínseca, ou seja, é um impulso que vem de dentro e que direciona a pessoa para algum objetivo. Ela nasce das necessidades de cada ser, e impulsionam e mantém o comportamento dos indivíduos.

---

<sup>1</sup> Graduada em Recursos Humanos. edineideoliveira@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduado em Logística Empresarial. elvismelo79gmail.com

<sup>3</sup> Graduação em Administração. janayna.santos@hotmail.com

<sup>4</sup> Graduado em Fisioterapia. Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente. fisio\_halan@hotmail.com

O objetivo desse artigo, de natureza teórica, consiste em abordar como a percepção da cultura organizacional pode influenciar na motivação dos trabalhadores. Para alcançar tal objetivo, duas questões orientam a estruturação dos argumentos apresentados ao longo do texto: como se caracterizam os enfoques teóricos dos temas: cultura organizacional e motivação? Como a cultura organizacional influencia na motivação dos trabalhadores? Os aspectos teóricos levantados por meio dessas questões fornecem elementos para respondê-las.

Os colaboradores não podem ser remunerados apenas pelo tempo que se dedicam à empresa, elas necessitam receber injeções de ânimo o tempo todo, para que o ultrapasse o seu desempenho habitual e busquem metas, resultados mais desafiantes. As pessoas, em fase produtiva, passam a maior parte trabalhando, longe de suas famílias, por isso, é importante sentir bem aonde trabalhamos. Um dos aspectos importantes para o bem estar do trabalhador está na sua motivação.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p.18), 'as pessoas diferem não só pela capacidade, mas também por sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação. A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos. Não há como pensar em sucesso de uma boa organização sem que os trabalhadores estejam motivados. Para tanto, as organizações tem procurado investir mais nas pessoas, para que não haja grandes perdas de funcionários. É necessário manter o foco em seus trabalhadores, e ser totalmente comprometido com o seu sucesso e se sentir responsável pela resolução do problema em questão, entender que o relacionamento com o trabalhador poderá fazer toda diferença, podendo melhorar o dia-a-dia e o bem estar de cada funcionário atendido.

Um dos fatores importantes que podem influenciar diretamente sobre a motivação dos trabalhadores, é como a cultura da organização é percebida. Ela pode ter um sistema compartilhado de valores entre os membros da organização, que por sua vez seja diferente da maneira que os funcionários percebem as características da cultura da empresa (ROBBINS, 2005). Neste sentido, enfatiza-se aqui que, nem sempre, a cultura percebida pelos dirigentes é a mesma percebida pelos funcionários; o que em alguns casos ocasiona disfunções e transtornos, que se refletem no fato da cultura da organização não coincidir com a personalidade do indivíduo ou vice-versa. Uma das maneiras que podem acontecer quando falamos de cultura organizacional são vários aspectos, pois o mercado está cada vez mais

competitivo, e as empresas estão cada vez mais exigentes para que os seus trabalhadores estejam em constantes inovações, mas para que isso aconteça é preciso que as pessoas estejam motivadas. Um bom desempenho de nossas atividades é garantia de nossa permanência no trabalho.

Segundo Schermerhorn (1999, p. 30) 'uma organização que funciona bem atinge seu objetivo com os benefícios da sinergia, isto é, a criação de um todo maior do que a soma de suas partes'.

Assim como a cultura organizacional percebe-se que a motivação é um assunto muito importante a ser discutido durante todo esse artigo. Através de estudos, conhecimentos técnicos e observâncias, concluímos que a falta de motivação é o bloqueio para o sucesso. Embora as teorias indiquem a importância de se valorizar os indivíduos nas organizações, constatamos que pouco se dá atenção a isso e o resultado é que, na prática, os trabalhadores vivenciam atualmente um maior desânimo ou desmotivação no seu trabalho. O trabalhador tem que se sentir atraído pela empresa, ou seja, se identificar com ela favorecendo assim, para que haja motivação no trabalho. Quando o trabalhador percebe que a empresa não está sendo favorável, ele pode se sentir insatisfeito, e a ter uma produtividade baixa, fazendo-se que dure menos tempo nas empresas.

Os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Do lado das organizações, podem sofrer perdas de seus padrões de qualidade e produtividade. Da parte das pessoas, as consequências negativas estão ligadas a saúde física e mental, ao stress, a absenteísmo, a baixa produtividade e desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização. Assim, diante deste cenário, realizou-se o presente estudo.

## **2. MATERIAIS E MÉTODOS**

A Metodologia é o ponto chave do início de uma pesquisa, em que se desvendam os caminhos da pesquisa, que darão contorno ao esboço do marco teórico. A metodologia inclui as concepções teóricas da abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do

pesquisador (MINAYO, 2004). O presente artigo utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica e de caráter exploratório.

[...] a pesquisa bibliográfica obtém os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como livros, obras de referência, periódicos, teses e dissertações e a pesquisa de levantamento: analisa a importância da liderança e motivação no alcance de resultados nas organizações (GIL, 1999, p. 14).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, foram realizados com base em pesquisas bibliográficas, acessos a livros e artigos de revistas especializadas, disponíveis em plataformas de acesso público em geral, bem como estudos de casos com a mesma temática, a fim de se obter maiores informações sobre a cultura organizacional e a motivação do trabalhador dentro do ambiente laboral. Estas pesquisas bibliográficas possibilitaram a identificação das principais teorias para se mantê-lo um trabalhador motivado dentro das organizações.

### **3. DESENVOLVIMENTO**

#### **3.1A CULTURA ORGANIZACIONAL**

As organizações são únicas, cada uma tem sua história, características, identidade, convicções, padrões de trabalho, formas de comunicação que faz com que seja diferente das outras. Essas características peculiares de cada organização contribuem na formação de sua cultura.

O estudo da cultura organizacional tem sido alvo de muitos estudiosos da área do comportamento organizacional que buscam a compreensão desse fenômeno e de seus impactos nas organizações. Schermerhorn, Hun e Osborn (1999, p. 196) conceituam cultura organizacional como 'um sistema de ações, valores e crenças compartilhadas que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros'. Na mesma direção teórica, Bowditch e Buono (2006), referem-se à cultura organizacional como um padrão compartilhado de crenças, premissas e expectativas mantidas pelos membros da organização e sua maneira característica de perceber os artefatos e o ambiente da organização e suas normas, seus papéis, seus valores do modo como existem fora do indivíduo.

Nesse sentido, e de maneira geral, a cultura organizacional trata-se de um complexo sistema de valores, leis e costumes compartilhados influenciam a percepção dos trabalhadores acerca da organização e conseqüentemente o comportamento individual e coletivo.

As organizações podem ser formais do ponto de vista suas regras e prescrições e que dentro das estruturas formais existe uma organização informal em que os trabalhadores percebem a vida e a participação na organização (WAGNER & HOLLENBECK, 2012). Assim, a cultura de uma organização é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na empresa, que mantém seus membros unidos e influência o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho. Gerando assim, uma comunicação, relacionamento e compromisso eficaz, podendo haver bons resultados em seus desempenhos.

A cultura organizacional desempenha quatro funções básicas:

[...] **(a)** ela dá aos membros um identidade organizacional, ou seja, é compartilhamento dos valores, das normas e percepções que ajudam a promover o sentimento de objetivos comuns; **(b)** facilita o compromisso coletivo, quando os propósitos são comuns contribui para a existência de uma cultura compartilhada e tende a suscitar um forte compromisso de todos daqueles que acreditam e aceitam a cultura; **(c)** promove a estabilidade organizacional em que uma vez que há um senso comum de identidade e compromisso a cultura encoraja uma permanente integração e cooperação entre os membros da organização; **(d)** ela molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido aos seus ambientes [...] (WAGNER & HOLLENBECK, 2012, p. 12, grifo nosso).

Desse modo, se uma organização desempenhar estas quatro funções básicas da cultura organizacional, estará ajudando positivamente a reforçar os comportamentos no ambiente de trabalho e conseqüentemente, poderá conduzir a organização a um melhor desempenho. Segundo os pesquisadores, essa atitude pode servir como valiosa ferramenta de vantagem competitiva.

A cultura organizacional pode ser manifestada por três importantes níveis: a cultura observável, os valores compartilhados e as suas posições comuns (SCHERMERHORN, 1999). Estes níveis estão descritos no quadro 01.



**Quadro 01** – Níveis da cultura organizacional

<b>NÍVEIS</b>	<b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Aspectos observáveis da Cultura Organizacional</b>	De fácil observação, são emergentes da cultura que ajudam a torná-la única e podem vir a ser uma vantagem competitiva da organização.
<b>Valores Compartilhados</b>	Ajudam a transformar as atividades rotineiras em ações efetivas e importantes. Esses valores ganham visibilidade por meio das metas, filosofias, normas regras de comportamento que especificam como as coisas devem ser.
<b>Suposições Comuns e Cultura organizacional</b>	Nesse nível encontram-se as crenças, as percepções e os sentimentos inquestionáveis quase sempre inconscientes que caracterizam as suposições comuns, responsáveis pelo modo com que os membros sentem, percebem e pensam a organização.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos estudos de Ferreira e Assmar (2008).

Com esta classificação é possível compreender que o comportamento humano nas organizações é o resultado da interação, envolvendo ideias e crenças que se tem acerca dos outros. Ideias essas, que formalizam uma série de pressupostos de base que são, em última análise, baseadas na experiência passada, normas culturas e expectativas comportamentais.

As pessoas quando mantém uma relação de trabalho com a organização precisam se identificar com sua cultura, e as crenças e valores deve ser compatível, pois, caso contrário, poderá haver consequências no ajustamento do trabalhador com a organização, impactando na produtividade e na motivação. Neswstrom (2008) enfatiza que as organizações com o decorrer do tempo, tendem a atrair e reter as pessoas que se encaixam nos seus valores e crenças. O autor faz uma analogia demonstrando que do mesmo modo que algumas pessoas resolvem mudar para locais em decorrência de fatores geográficos e climáticos, os funcionários também gravitam em torno da cultura organizacional, cujo ambiente eles preferem trabalhar.

### 3.2 MOTIVAÇÃO

O tema motivação é um dos mais instigantes do campo do comportamento nas organizações. Sabe-se que a motivação é uma ferramenta de suma importância para um bom desenvolvimento e relacionamento dentro da organização. Todo indivíduo necessita de motivação para produzir no seu dia a dia de trabalho.

Nas Organizações, a motivação precisa ser encarada como requisito de valorização do funcionário para que este possa sentir-se pertencente à empresa. A produtividade encontra-se diretamente ligada a este fator. As ações como melhores salários, reconhecimento, confiança dos chefes e colegas na empresa, trabalhar num lugar limpo, seguro e confortável, perspectivas de crescimento, e benefícios que a empresa oferece levam os funcionários a trabalharem felizes, buscarem conhecimentos, ter ideias novas, podendo levar ao sucesso de uma organização. Motivar pessoas é uma tarefa difícil, pois cada indivíduo possui pensamentos diferentes, ideias diferentes, gostos diferentes (MATTOS, 1988).

A motivação para o trabalho é o 'conjunto de forças internas e externas que fazem que os funcionários escolham determinado curso de ação e adotem certos comportamentos' (NEWSTROM, 2008, p. 99). Ou seja, motivação é o estado de ânimo que cada um tem para realizar determinadas ações.

Aguiar (1984, p.143) define motivação como:

[...] os behavioristas acreditam que existe uma relação entre o comportamento de uma pessoa em determinado momento e os acontecimentos ocorridos no passado. A abordagem é histórica, o que motiva o comportamento são conseqüências de recompensas ou punições recebidas no passado.

Para Robbins (2005), a motivação pode ser definida como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em alcançar uma determinada meta. Para o autor, a intensidade refere-se ao esforço despendido pela pessoa, a direção é trata-se do objeto ou alvo da ação e a persistência consiste na quantidade de tempo uma pessoa consegue manter seu esforço.

As teorias da motivação na literatura, tradicionalmente têm sido divididas em dois grupos: teorias de conteúdo e teorias de processo. Segundo Gondim e Silva (2004), as teorias de conteúdo explicam a motivação a partir das necessidades (carências), afirmando que a conduta é orientar os diferentes tipos de necessidades

que orientam as ações humanas. As teorias de processo reconhecem a motivação como um processo de tomada de decisão em que estão em jogo as percepções, os objetivos, as expectativas e as metas pessoais.

Dentre as teorias de motivação de conteúdo, destaca-se a tradicional Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Segundo Maslow (2000), diferentes necessidades estimulam e entusiasmam as pessoas para o trabalho. Essas necessidades ou estímulos foram divididos em cinco grandes grupos (FIGURA 01).

**Figura 01** – Pirâmide de Maslow



**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos estudos de Maslow (2000).

As necessidades vão se tornando mais sofisticadas à medida que mudamos de nível. Na hierarquia das necessidades, quer seja membro de uma tribo primitiva, ou de classes sociais distintas, nunca se estará inteiramente satisfeito com as coisas essenciais que já se possui (MASLOW, 2000). Continuamente, procura-se melhor qualidade e maior variedade, sempre em busca de maior satisfação na vida, esta faz da motivação uma individualidade e dizer que ninguém motiva ninguém, porém, os gestores devem compreender que, a organização, para funcionar no

contexto produção competitividade, é necessária que os grupos sejam trabalhados com o estímulo externo de motivação para que ela ocorra.

Outras teorias de conteúdo também foram desenvolvidas com objetivo de compreender o fenômeno da motivação tais como a teoria de ERG desenvolvida por Alderfer. Essa teoria foi baseada na teoria de Maslow onde as necessidades foram reduzidas para três níveis: necessidade de existência, necessidade de relacionamento e necessidade de crescimento (BOWDITCH; BUONO, 2006).

A teoria dos dois fatores de (HERZBERG, 2003) também está agrupada como uma teoria de conteúdo. Foi baseada na abordagem da motivação-higiene, onde preconizou que a motivação no trabalho estava relacionada a fatores intrínsecos e que levava o indivíduo a satisfação e que os fatores higiênicos estão relacionados a fatores extrínsecos, podendo levar o indivíduo a insatisfação. Sendo assim, Robbins (2005, grifo nosso), relata que Herzberg propôs em seus achados a existência de um *continuum* duplo: o oposto de **satisfação** é **não-satisfação** e o oposto de **insatisfação** é **não-insatisfação**.

Dentre as teorias de processo, pode-se destacar a teoria da expectativa proposta por Victor Vroom. Segundo Robbins (2005), a teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo.

Bowditch e Buono (2006, grifo nosso) complementam que esse modelo teórico supõe que a motivação é função de três componentes: **(1)** uma perspectiva de esforço-desempenho, ou seja, que quanto maior o esforço, melhor o desempenho (expectativa); **(2)** uma percepção de desempenho-resultado em que o bom desempenho levará a determinados resultados (instrumentalidade); **(3)** a importância da atratividade de determinada recompensa para um indivíduo (valência). Sendo assim, para que um indivíduo esteja motivado, é necessário que o resultado seja valorizado por ele, e também deve acreditar que um esforço extra o levará a desempenhar melhor e conseqüentemente o levará a melhores recompensas.

Segundo os autores, em relação à intensidade pode variar conforme a percepção da importância do comprometimento com a meta.

Robbins (2005) chama atenção nesta teoria sobre a importância do *feedback*, que serve como um guia para o comportamento. As pessoas trabalharam

melhor com o *feedback* em relação ao seu progresso, assim, elas percebem melhor as discrepâncias entre o que elas tem feito e o que precisa ser realizado para o alcance do objetivo.

Apesar das diferenças entre os modelos teóricos da motivação, todas podem ser aplicadas no âmbito organizacional. Se tratando dos modelos baseado em processos, as organizações precisam e devem oferecer mais do que habitual para recompensar os seus trabalhadores. As empresas bem sucedidas no mercado estão buscando outras formas de motivar sua equipe, como programas de incentivos, capazes de intensificar, de forma positiva, as relações entre empregado e organização. Esses benefícios ajudam a manter e a conquistar os funcionários no ambiente de trabalho, a empresa tem que se sentir segura acreditando que vai causar grandes motivações em seus funcionários.

Por outro lado, os gestores devem estar atentos às necessidades dos membros de sua equipe. Nesse sentido, é importante a organização proporcionar meios de criar um ambiente propício para o desenvolvimento das relações sociais entre os funcionários. A empresa tem que ser um lugar atraente para mão de obra desejada, pois é há onde ficamos mais tempo, admitir pessoas que não sejam exageradamente difíceis de reter na empresa. Oferecendo e implantando todos esses requisitos, a empresa vai ser bem vista pela sociedade, assegurando a lealdade dos que continuam na organização.

### 3.2 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO E SEUS REFLEXOS SOBRE O AMBIENTE DE TRABALHO

Manter um funcionário motivado dentro de uma organização, não é uma tarefa fácil, pois inclui características que a organização tem que manter para que haja um retorno de motivação do trabalhador. Segundo Bergamini (2013), a sobrevivência das organizações depende daqueles que nela trabalham. Por isso, é importante que o trabalhador esteja motivado.

Existem diversas possibilidades de trabalhar os aspectos motivacionais nas empresas. As organizações possuem uma força poderosa para a determinação dos comportamentos individuais e coletivos que influenciam diretamente na motivação dos trabalhadores. Fazer com que o funcionário cresça junto com a empresa, ter visão, missão e valores fortes dentro da organização, conhecer cada

um de seus funcionários e respeitar suas diferenças e ideias são alguns dos fatores motivacionais importantes. Um trabalhador que se sente motivado no ambiente de trabalho, é um ponto fundamental para evitar perdas com rotatividade e facilitando novas seleções garantindo melhoria dos resultados da empresa. Para tanto, ele deve se sentir bem com o lugar que trabalham se sentir valorizado com o que está fazendo, e se identificar com os aspectos da cultura da organização.

Segundo Volpato e Cimbalista (2002), a conotação do trabalho e da motivação deve estar em sintonia com o sistema de valores estabelecidos pela cultura da organização. Sabe-se que a cultura organizacional está intimamente ligada ao conjunto de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema empresarial.

Hofstede (1998, apud FERREIRA; ASSMAR, 2008), afirma que as práticas organizacionais configuram-se a partir dos valores dos fundadores da organização e/ou figuras significativas que ocupam posições hierárquicas superiores da organização. Sendo assim, os valores desses líderes moldam a cultura das organizações, porém são pelas práticas diárias, transmitidas aos membros da organização que essa cultura afeta seus membros, razão pela qual as percepções compartilhadas de tais práticas constituem a essência da cultura de uma organização.

No entanto, o autor adverte que nem todos os membros da organização compartilham sempre de seus valores. Assim, os trabalhadores nessa situação, devem adotar as práticas organizacionais sem fazer parte dela, ou seja, trabalhar sem comungar dos valores da organização. Uma vez que não há um compartilhamento de valores pessoais com os organizacionais há o risco de impactar nos fatores da motivação para o trabalho.

Dessa forma, entende-se que o processo motivacional deve estar em concordância com os valores internos e externos da organização (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002). A empresa deve trabalhar de maneira a fazer com que os seus funcionários se sintam atraídos por ela, que se identifiquem com a atividade desempenhada e que se sintam livres para compartilharem da sua cultura. Neste contexto, Volpato e Cimbalista (2002) afirmam que quando existe o consenso no grupo sobre a cultura vigente na organização, comumente se estabelecem sua identidade, seus valores e o tipo de ambiente de trabalho.

Os autores completam esta ideia afirmando que quando isto não ocorre tanto trabalhadores como administradores poderão encontrar-se as voltas de problemas de diversas ordens, tais como ruídos na comunicação e problemas nas relações de poder na organização que podem trazer como consequências a competitividade, discórdia e desmotivação.

As estratégias motivacionais estão qualificadas em três classes de acordo com a evidência de cada uma das três relevantes dimensões organizacionais que são: **Econômica, Política, Psicossocial** [...] envolve tanto a estrutura organizacional da empresa quanto os problemas pessoais dos funcionários. A ligação entre estas dimensões é que vai possibilitar, ou não, para que a mudança ocorrida em uma delas não venha interferir nas outras duas (MATTOS, 1988, p. 13, grifo nosso).

A motivação deve estar ligada juntamente com a cultura organizacional, pois é através dela que se mantém um trabalhador encorajado para se ingressar na empresa, estimular os empregados a produzir mais e encorajar eles a se manter mais tempo na empresa. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira de como ela faz seus negócios, a maneira de como ela trata seus empregados, o grau de autonomia ou liberdade, que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expressa por seus funcionários com relação à empresa.

Fazendo com que a equipe tenha um motivo a mais de ação, assim lutar para alcançar resultados desejados, através de conhecimento, respeito, saber ouvir e haver companheirismo com seus empregados, de crenças fortes, irá contribuir para o processo de motivação. Segundo Souza (2006, p. 48): Cabe às empresas criarem espaços, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de crescimento mútua das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas.

A motivação tem que estar em primeiro plano nas organizações, seus colaboradores deve ser influenciado a permanecer naquele lugar, de modo geral, a empresa deve trazer os funcionários para dentro da organização, pois, é onde o trabalhador passa a maior parte do seu dia. Por isso, a importância de oferecer um ambiente harmonioso, para que os trabalhadores se sintam motivados para continuar exercendo suas funções naquele ambiente laboral.

## **ABSTRACT**

SUMMARY: culture of an organization is informal and shared way of perceiving life and stake in the company, which keeps its members together and influences what they think about themselves and their work, thus generating, communication, a relationship and a commitment effective and can be well in their performances. As a general objective of this research, we sought to demonstrate how the organizational culture exerts influences on the status of employee motivation, trying to recognize how this action can influence on corporate life. After examination of the literature, it can be concluded that people differ not only the ability but also for their willingness to do, that is, the motivation. Maintaining a motivated worker within an organization is not an easy task, however, is the key strategy for success and vitality of the organization.

Keywords: Organizational Culture. Motivation. Productivity.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo expõe teorias que ao longo do tempo foram desenvolvidas por diversos autores acerca da motivação do indivíduo. Pode-se perceber que cada pesquisador citado apresenta linhas de pensamentos únicas e individuais o que trazem à tona os diversos modos com os quais analisam os fatores motivacionais que influenciam cada indivíduo.

Para Maslow dentro do ambiente de trabalho devem-se verificar fatores como: auto realização, estímulo, social, segurança e necessidades fisiológicas, dando assim condições para uma satisfação dos colaboradores. E Herzberg, descreve que fatores higiênicos não determinam a motivação nem a produção em longo prazo, mais que é de suma importância para ajustar os colaboradores ao ambiente, descartando assim uma possível insatisfação com o ambiente e acrescenta que os fatores motivacionais são duradouros, pois remetem a auto realização atingindo assim níveis satisfatórios.

Portanto, depois de realizadas as pesquisas e as análises teóricas, pode-se concluir que, a motivação está em primeiro plano dentro das organizações, onde um funcionário motivado se se torna 'peça chave' para o sucesso, tanto para si



como para a organização. No entanto é preciso reconhecer que, para motivar os trabalhadores é necessário que se faça perceber e reconhecer a cultura organizacional. É através de um sistema compartilhado de valores, entre os trabalhadores membros de uma organização, que a cultura organizacional é percebida, e assim, instaurada uma sinergia motivacional.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M.A.F. DE. **Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1984.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, cap. 4, p. 145-176.

BOWDITCH, J, BUONO, A. F. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas / Joel Souza Dutra**. – 1º ed. – 5. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, M.; ASSMAR, E.M.L. Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas e diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap.7, p.125-138.

GONDIM, S.M.G; SILVA. N. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, José Carlos. HECKHAUSEN, J. & HECKHAUSEN, H. **Motivação e Ação**. Cambridge, England: Cambridge University Press, 2010.

HERZBERG, F. **Uma vez mais?** Como motivar os colaboradores. O melhor da HBR 1968. Harvard Business Review, v. 8, n. 1, p. 59-68, jan. 2003.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MATTOS, Ruy de Alencar. **Gerência e democracia nas organizações**. Brasília: Livre, 1988.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8a ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

NEWSTROM, JONH. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN, Jr., John R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2 ed. Poto Alegre: Bookman, 1999.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA S. **Processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações**. Revista FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set-dez, 2002.

WAGNER, J. HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva. 2012.