



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Departamento de Comunicação
Graduação em Comunicação Organizacional
Professor Orientador: João José Azevedo Curvello

Vitória Pereira da Cunha

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:

Uma pesquisa aplicada com 300 jovens da geração Z via Instagram

Brasília

2023

Vitória Pereira da Cunha

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E A
MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:**

Uma pesquisa aplicada com 300 jovens da geração Z via Instagram

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Organizacional.

Professor Orientador: João José Azevedo Curvello

Brasília

2023

Vitória Pereira da Cunha

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: Uma pesquisa aplicada com 300 jovens da geração Z via Instagram

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília da aluna

Vitória Pereira da Cunha

Brasília, dezembro de 2023

Prof. Dr. João José Curvello UnB

Júlia Scheibel

Ricardo de Alcântara

Brasília
2023

Dedicatória

Dedico esta monografia à memória de minha mãe, Antonia Pereira da Cunha, uma mulher extraordinária e guerreira que sempre foi uma fonte constante de ensinamentos e que jamais poupou esforços na busca por uma educação de qualidade e uma vida digna para suas filhas. Mesmo após sua partida, consigo sentir sua presença amorosa a orientar-me de longe.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a minha mãe, Antonia (em memória), por todo ensinamento, dedicação e cuidados. Com tantas dificuldades, nunca mediu esforços e incentivos para que eu conseguisse ter a melhor educação e vida. Por todo carinho, amor e conselhos na tentativa de me guiar pelo melhor caminho, sempre terá minha admiração. Minhas conquistas só são possíveis com sua força. Minha maior inspiração como mulher.

Gostaria de agradecer ao meu orientador, João José Azevedo Curvello, que sempre foi prestativo, ouvinte e parceiro nesta jornada. Agradeço especialmente pelos conselhos, conversas, risos, ensinamentos, por cada sugestão e pela paciência. Digno de toda admiração que a FAC tem. Um dos melhores professores de Comunicação.

Agradeço ainda, às minhas irmãs Leticia e Maria Gabriela e ao meu pai Severino por sempre estarem dispostos a me ajudar e aconselhar. Que durante a minha jornada acadêmica sempre me deram muita força, brindaram as minhas conquistas e nunca me permitiram desistir.

As minhas amigas da FAC Isabella e Helena que sempre estiveram ao meu lado, compartilharam comigo momentos incríveis e nunca me permitiram desistir de dar o meu melhor no curso. Afinal, Comorg é amor.

Resumo: A presente monografia apresenta como principal objetivo discutir a importância da comunicação interna e a motivação dos trabalhadores nas organizações com uma pesquisa aplicada a 300 jovens da geração Z via Instagram. Uma reflexão sobre como a motivação associada a uma boa comunicação interna facilita e valoriza o desenvolvimento pessoal e qualifica o ambiente de trabalho, o deixando mais harmonioso, prazeroso e zelando pelas metas organizacionais. Apresenta também algumas teorias motivacionais e como mesmo sendo distintas, uma completa a outra para a importância do estudo e significado. A metodologia constitui-se de um questionário aplicado a trabalhadores e estagiários e foram abordados assuntos relacionados à comunicação interna, motivação, relações interpessoais, ferramentas de comunicação da empresa e liderança para compreensão e verificação de como a comunicação interna e a motivação é no ambiente de trabalho das pessoas para enfatizar e reforçar a significância do tema.

Palavras-Chave: Comunicação interna, motivação, organização, trabalhadores.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Faixa etária	30
Gráfico 2 - Área funcional	31
Gráfico 3 - Comunicação interna no local de trabalho	31
Gráfico 4 - Comunicação interna impacta produtividade	32
Gráfico 5 - Canais de comunicação interna	33
Gráfico 6 - Motivação no trabalho atual	33
Gráfico 7 - Fatores motivacionais	34
Gráfico 8 - Ambiente de trabalho positivo	36
Gráfico 9 - Importância da comunicação de metas e objetivos na motivação organizacional	37
Gráfico 10 - Impacto da comunicação interna na motivação dos funcionários	38
Gráfico 11 - Motivação pós-comunicação da liderança	38
Gráfico 12 - Sugestões e feedbacks	39
Gráfico 13 - Motivação e comunicação interna no ambiente de trabalho	40
Gráfico 14 - Índice de satisfação com superior hierárquico	41
Gráfico 15 - Relacionamento interpessoal	41
Gráfico 16 - Perspectivas de crescimento profissional	42
Gráfico 17 - Opiniões sobre os benefícios	42
Gráfico 18 - Missão, visão e valores	43
Gráfico 19 - Nível de entusiasmo na organização	44
Gráfico 20 - Qualidade de formação e explicação empresarial em sistemas e processos internos	45
Gráfico 21 - Feedback	46
Gráfico 22 - Perspectiva de motivação	46
Gráfico 24 - Motivação diária	47
Gráfico 25 - Análise da motivação no ambiente de trabalho	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Formulação do problema	9
1.2 Objetivo Geral	10
1.3 Objetivos Específicos	10
1.4 Justificativa.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Comunicação Interna	11
2.1.1 Benefícios de uma comunicação interna eficaz.....	12
2.2 Motivação Organizacional	14
2.3 Teorias da Motivação.....	15
2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	16
2.3.2 Teoria de Dois Fatores de Herzberg.....	17
2.3.3 Teoria das Necessidades de McClelland.....	19
2.3.4 Teoria da Expectativa de Victor Vroom.....	21
2.4 Importância da motivação.....	23
2.5 Comunicação Interna e Motivação	24
3 PESQUISA.....	28
3.1 Métodos de pesquisa	28
3.2 Coleta de dados.....	29
3.3 Análise dos dados	30
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
4.1 Recomendações para trabalhos futuros	50
5 REFERÊNCIA	51
APÊNDICES A	54
ANEXOS	58

Introdução

Atualmente as organizações se encontram em ambientes competitivos, buscando a concorrência de como ser, obter melhores resultados e buscando sempre estar em primeiro lugar no ranking de melhores do mercado. Com isto, vem a necessidade de sempre se estar atualizado, alinhado com o conceito organizacional e com a missão, visão e valores da organização.

O tema “A importância da comunicação interna e a motivação nas organizações”, surgiu a partir da vivência da autora em uma organização que se enxergava a ausência de uma boa comunicação eficaz, trazendo a motivação como um fator relevante na maioria das vezes, mas sendo ineficaz a comunicação desde cargos como a autoadministração até o menor cargo da organização. Sendo questionável pela autora devido seu cargo na gerência média. Em outra organização da qual se encontra atualmente, foi observado pela autora a ausência motivacional para os trabalhadores, tendo uma comunicação eficaz na maioria das vezes. Este tema traz uma relevância e significância para a vida da autora, devido o assunto trazer impacto na sua realidade.

A comunicação interna é uma peça fundamental no funcionamento eficaz de qualquer organização. Ela vai além de simples trocas de informações e se estende ao fortalecimento da cultura organizacional, construção de relacionamentos saudáveis entre equipes e lideranças, e influência direta na motivação dos trabalhadores. Como afirma Silva (2010): “para o alcance dos objetivos, o ideal é um clima de cooperação, com ajuda, encorajamento e apoio ao outro”. Esta monografia abordará a relevância da comunicação interna e sua interligação com a motivação nas organizações. Como é importante estabelecer, seguir a estrutura hierárquica, missão, visão e valores, conhecer seus funcionários e entendê-los para que assim a organização tenha um planejamento estratégico mais promissor ao sucesso, otimizando ótimos resultados. Abordando conceitos e resultados que alcançaram.

Um dos pilares da comunicação interna é a transparência. Quando as informações fluem de maneira clara e aberta, os trabalhadores se sentem parte e integrantes do processo organizacional. Isso não apenas evita boatos e especulações, mas também promove um ambiente de confiança mútua. Trabalhadores bem-informados compreendem melhor os objetivos da empresa e como seu trabalho contribui para alcançá-los. Essa compreensão é essencial para manter todos os membros da equipe alinhados e engajados a conquistar suas metas organizacionais e pessoais. A ausência de transparência e união é um empecilho para o funcionamento de uma organização, pois destrói a confiança e o compromisso com o seu funcionário (Sennett apud Silva, 2002, p.169).

Além disso, a comunicação interna é um instrumento valioso para a gestão de mudanças. Nas organizações que passam por transformações, sejam elas estruturais, tecnológicas ou culturais, a comunicação eficaz minimiza resistências e acelera a adaptação dos trabalhadores para que não desmotive. É por meio de comunicação, mensagens claras e frequentes que se constrói um entendimento coletivo das mudanças, promovendo um ambiente mais receptivo à inovação e ao desenvolvimento.

De acordo com Bergamini (1997, p.86), a motivação do indivíduo, por sua vez, está intrinsecamente ligada a carências ou necessidades internas que dirigem um comportamento, fazendo a pessoa agir. A motivação é uma necessidade e é impossível por necessidades em alguém.

Uma comunicação que reconhece e celebra conquistas individuais e coletivas, que destaca o impacto positivo do trabalho de cada um na consecução dos objetivos organizacionais, cria um ambiente propício ao entusiasmo e ao comprometimento. O reconhecimento público, seja por canais internos ou em reuniões, reforça o senso de pertencimento e valida a importância do papel de cada trabalhador. Como explica Tamayo:

As organizações constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional. Grande parte da felicidade de uma pessoa é construída no ambiente de trabalho. É evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não pudesse atingir na organização as metas fundamentais da sua existência. (TAMAYO, 2005, p. 169).

Para impulsionar ainda mais a motivação, a comunicação interna pode incorporar práticas que estimulem o desenvolvimento profissional. Informar sobre oportunidades de treinamento, programas de capacitação e possibilidades de progressão na carreira que demonstram o compromisso da organização com o crescimento de seus funcionários. Essa abordagem não apenas aprimora as habilidades individuais, mas também contribui para a formação de uma equipe mais capacitada e eficiente. A satisfação no trabalho é devido às ações dos funcionários. É o resultado de um somatório de atividades do trabalho em si quanto à convivência no dia a dia com condições de trabalho, relacionamentos interpessoais, regras e políticas internas da organização (Robbins apud Silva, 1999, p. 98).

Em resumo, a comunicação interna é essencial para o bom funcionamento de uma organização. Quando bem conduzida, ela promove transparência, alinha objetivos, facilita a gestão de mudanças e, principalmente, impulsiona a motivação dos trabalhadores. É através dessa comunicação eficaz que as organizações podem criar um ambiente propício ao

desenvolvimento, à inovação e ao sucesso conjunto. Investir na construção de uma comunicação interna sólida não é apenas uma escolha estratégica, mas uma necessidade vital para o crescimento das organizações no cenário competitivo atual.

1.1 Formulação do problema:

Como a comunicação interna impacta a motivação dos trabalhadores nas organizações e de que maneira essa interação pode ser otimizada para promover um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório?

1.2 Objetivo Geral:

Analisar e compreender a relação entre a comunicação interna e a motivação nas organizações, visando identificar e relatar a importância dessa interação para o alcance de melhores resultados e o desenvolvimento no ambiente organizacional.

1.3 Objetivos Específicos:

- Investigar a percepção dos trabalhadores quanto à qualidade da comunicação interna e motivação em suas organizações.
- Avaliar o impacto da comunicação interna na motivação dos trabalhadores
- Identificar os canais de comunicação interna na disseminação de informações nas organizações.
- Analisar os fatores motivacionais mais relevantes para os trabalhadores, destacando a influência da comunicação interna.
- Analisar a satisfação dos funcionários em relação ao apoio, orientação, motivação e comunicação recebidos de seus superiores hierárquicos.

1.4 Justificativa

O presente estudo busca explorar a relação entre dois pilares fundamentais no contexto organizacional: a comunicação interna e a motivação dos trabalhadores. No mundo organizacional é necessário compreender a importância dessa interação que se torna crucial para o alcance de resultados excepcionais e o desenvolvimento contínuo nos ambientes de trabalho.

A relevância desta pesquisa é respaldada pela compreensão de que a comunicação interna não é apenas um canal de transmissão de informações, mas uma peça-chave na construção do ambiente organizacional e na promoção do engajamento dos trabalhadores. Ao mesmo tempo, reconhece-se que a motivação desempenha um papel essencial na produtividade e na qualidade do trabalho desenvolvido, impactando diretamente nos resultados alcançados pelas organizações.

A escolha da metodologia de pesquisa quantitativa, utilizando o método de Survey divulgado no Instagram da autora, foi motivada pela necessidade de obter uma compreensão abrangente das percepções dos trabalhadores em relação à comunicação interna e sua influência na motivação. A plataforma Instagram, por sua ampla utilização e alcance, proporciona uma amostra diversificada e representativa, permitindo uma análise mais abrangente.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar e compreender a relação entre comunicação interna e a motivação nas organizações, visando identificar e relatar a importância dessa interação para o alcance de melhores resultados e o desenvolvimento no ambiente organizacional.

A expectativa para este estudo é que os resultados obtidos possam demonstrar e refletir nas organizações a necessidade de implementação de estratégias mais eficazes de comunicação interna, promovendo um ambiente motivador e saudável, para que desta forma haja melhorias significativas nos resultados organizacionais e no desenvolvimento contínuo dos trabalhadores.

2 Referencial teórico

2.1 Comunicação interna

Conforme Kunsch (2010), quando se fala sobre comunicação entendemos que é uma troca de informações entre duas ou mais pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar. Com a comunicação organizacional tem que se ter em vista as múltiplas perspectivas e comunicações que permeiam no interior das organizações.

De acordo com Curvello (2012. p. 22), a comunicação interna é um “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”.

De acordo com James Taylor apud Kunsch (2005, p. 215) a comunicação interna vai além de transmissão de mensagens ou conhecimento, mas sim uma criação de um ambiente propício para o compartilhamento de conhecimento, experiências e feedbacks para a formação de relacionamentos.

É de extrema importância que as organizações dêem ênfase à importância da comunicação interna. A gerência média é responsável pelo planejamento estratégico que fará com que a organização cresça e se desenvolva. Como diz Bergamini (1990), o gestor é aquele que compreende e dirige melhor o comportamento e ações dos seus funcionários na direção de metas fixadas pela empresa.

Uma comunicação interna eficaz promove a transparência, a coesão entre os membros da equipe, a motivação dos funcionários e a construção de um senso de pertencimento à organização. Além disso, desempenha um papel crucial na disseminação da cultura organizacional, ajudando a transmitir valores, missão e visão da empresa aos trabalhadores. Ela também é fundamental durante os períodos de mudança, pois auxilia na gestão de conflitos, reduz a resistência às transformações e promove a aceitação de novas diretrizes.

Para alcançar uma comunicação interna eficaz, as organizações precisam investir em uma variedade de ferramentas e técnicas, como reuniões regulares (feedbacks), intranet, e-mails, murais informativos, treinamentos e programas de integração. Além disso, é importante haver uma escuta ativa por parte dos líderes, para compreender as necessidades e preocupações dos funcionários, promovendo assim um ambiente de trabalho colaborativo e saudável. Ou seja, para se ter uma comunicação saudável e que exista eficiência não é apenas compartilhar informação e sim ser ouvido, precisa de reuniões com feedback, sejam eles positivos ou negativos. Além disso, dinâmicas com a equipe que envolva a troca de informações, o compartilhamento de seus avanços e angústias, possibilitando o crescimento individual e da organização. Como explica Kunsch:

É o processo que permite aos membros da organização trabalharem juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não podem existir sem se comunicar. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida da em geral. (KUNSCH, 2003, p.55)

Como destaca Curvello (2009), a comunicação é um processo dinâmico e contínuo no tempo, por isso a comunicação é um processo, com fluxos e transformações constantes, marcado por ciclos criativos e cocriativos, essencial para o sucesso de qualquer organização. Quando bem executada, ela fortalece os laços entre os membros da equipe, impulsiona a produtividade e contribui para a construção de uma cultura organizacional sólida e positiva.

2.1.1 Benefícios de uma comunicação interna eficaz

Em primeiro lugar, a implementação de uma comunicação interna eficiente resulta em uma significativa melhora da gestão, coordenação e colaboração entre diferentes equipes. A transmissão clara de informações é necessária para evitar problemas que possam surgir em ambientes menos comunicativos.

De acordo com Kunsch (2010), organizações saudáveis, que levam em conta o bem-estar dos trabalhadores e demonstram uma abordagem responsável em relação às repercussões de sua comunicação, sem dúvida, destacam-se como as mais inovadoras, eficientes e admiradas.

A redução de conflitos e mal-entendidos é outra vantagem evidente de uma comunicação interna bem estruturada. A clareza nas mensagens diminui a probabilidade de interpretações equivocadas, minimizando desentendimentos que poderiam prejudicar o clima organizacional. Um ambiente mais harmonioso não apenas fortalece as relações interpessoais, mas também contribui para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável.

A comunicação interna também desempenha um papel fundamental no alinhamento de todos os trabalhadores com os objetivos e metas organizacionais. A transparência nas informações permite que cada membro da equipe compreenda sua contribuição para o sucesso global da empresa, promovendo um senso de propósito e pertencimento.

Silva (2010), diz que é através do empenho dos trabalhadores que dedicam o seu máximo ao progresso da empresa à qual estão vinculados que as organizações conseguem alcançar os mais elevados padrões de qualidade e produtividade.

No entanto, apesar dos benefícios, a implementação de uma comunicação interna eficaz enfrenta diversas barreiras e desafios. Barreiras culturais, diferenças de linguagem, falta de canais apropriados e resistência à mudança são apenas alguns dos obstáculos que podem surgir. Superar esses desafios requer um esforço contínuo e uma abordagem estratégica por parte da organização.

Além disso, é fundamental explorar a importância do feedback regular e construtivo para o desenvolvimento dos funcionários. O feedback não apenas destaca áreas de melhoria,

mas também reconhece e recompensa o desempenho excepcional. Ao criar uma cultura de feedback aberto e honesto, a organização investe no crescimento profissional de seus funcionários, fortalecendo a relação entre líderes e membros da equipe.

Por fim, compreender como dar e receber feedback de maneira eficaz é essencial para absorver seus benefícios. A empatia, a clareza nas mensagens e a abertura para a autocrítica são elementos-chave nesse processo. Estabelecer diretrizes claras e incentivar a comunicação contribui para um ambiente onde o feedback é percebido como uma ferramenta construtiva e não como uma crítica destrutiva. Como diz Robbins (2009), feedback conduz ao melhor desempenho.

Os pontos abordados até o momento convergem para destacar e reafirmar a relevância da valorização do indivíduo e social dentro das organizações. Somente dessa forma será viável promover a cooperação, o envolvimento e a satisfação (Kunsch, 2010).

Em outras palavras, a comunicação interna eficaz é de extrema importância para o sucesso organizacional, proporcionando benefícios que se estendem desde a melhoria na gestão até a promoção de ambientes de trabalho transparentes e inclusivos. Entender e superar as barreiras, além de valorizar o feedback como uma ferramenta de desenvolvimento, são passos fundamentais para cultivar uma cultura comunicativa que promova a excelência e o crescimento mútuo dentro da organização.

2.2 Motivação Organizacional

A motivação é um processo psicológico que envolve impulsos, desejos, necessidades, incentivos e metas que levam uma pessoa a agir de uma determinada maneira ou a alcançar um objetivo específico. É um conjunto de razões, forças internas e externas que estimulam a ação e determinam seu caráter, direção, intensidade e persistência. De acordo com Robbins (2009), executivos inexperientes rotulam pessoas desmotivadas como preguiçosas e indolentes, mas não é isto. A motivação funciona como uma variação entre pessoas e numa mesma pessoa ao longo do tempo. Além das diferenças individuais, existem as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação. Ou seja, ele pode estar mais motivado em um momento específico e em outra ocasião não: “A motivação é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes. Contudo, é evidente que motivação é uma experiência interna que não pode ser estudada diretamente” (VERNON, 1973, p.11).

Falar sobre motivação não é uma tarefa fácil, é um dos assuntos mais pesquisados no estudo pelo comportamento organizacional e que depende muito da autoadministração e gerência média para que se tenha sucesso no processo motivacional da organização: “Algumas pessoas afirmam necessário aprender a motivar os outros, enquanto outras acreditam que ninguém pode jamais motivar quem quer que seja. Essas duas maneiras de pensar são a ilustração da crença de que existem diferentes maneiras de justificar as ações humanas” (BERGAMINI, 1990, p.25).

Nesta monografia vamos abordar sobre a subjetividade da motivação e como ela possui diversas visões e relevância para os autores na psicologia como McClelland, Abraham Maslow, Frederick Herzberg e Victor Vroom. Inicialmente, vamos abordar o conceito de motivação de Robbins (2009) para uma melhor compreensão deste tema:

Vamos definir motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo, vamos reduzir nosso foco nos objetivos *organizacionais* para refletir nosso interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho.

Os três elementos-chave em nossa definição são intensidade, direção e persistência. *Intensidade* se refere a quanto esforço a pessoa despende. Este é o elemento a que mais nos referimos quando falamos de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização.

Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de *persistência*. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos. (ROBBINS, 2009, p.132)

Uma equipe motivada, ativa, alinhada com os objetivos organizacionais certamente terá eficiência em realizar suas atividades e cumprir suas metas. Tendo em vista que a diversas atrações de motivações, sendo necessário buscar as mais relevantes para agregação e incentivo da equipe. Não deixando de lado aqueles que não se atraem facilmente ou que não se adaptam pelo que está sendo imposto, pois motivar todos é uma tarefa árdua, mas criar planejamentos estratégicos para estas pessoas para igualar a satisfação no trabalho é necessário. Segundo Tamayo e Paschoal:

A desvinculação entre metas do trabalhador e estratégias de motivação laboral pode ser um fator relevante no insucesso relativo de alguns programas de motivação. O conhecimento do perfil motivacional do trabalhador possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização, visando à atender metas de diversos grupos de trabalhadores. Como já foi salientado, isso não quer

dizer que para cada funcionário seria necessário desenvolver um programa específico, mas que os programas motivacionais passariam a considerar as especificidades de diferentes equipes e/ou setores organizacionais. Desta forma, ao invés de um único programa para toda uma organização, estratégias mais específicas e diretas seriam desenvolvidas, visando a atingir os interesses dos grupos alvo. Ainda que a organização como um todo não esteja interessada em desenvolver diferentes estratégias motivacionais para seus vários setores, esta perspectiva permite que cada gestor implante seu próprio programa para seus trabalhadores. Isto é, o gestor que desejar, pode desenvolver um programa de motivação que atinja diretamente as metas e valores dos trabalhadores pelos quais é responsável, sem depender de programas que estejam sendo desenvolvidos por outros departamentos e unidades da organização. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p.50)

2.3 Teorias da Motivação

A década de 1950 foi um período muito importante para o desenvolvimento de conceitos sobre a motivação. Três teorias foram formuladas para que houvesse o desenvolvimento sobre a motivação. Sendo elas, teoria da hierarquia das necessidades criadas por Abraham Maslow, a teoria X e Y criada por McGregor e a teoria de dois fatores desenvolvida por Frederick Herzberg. Apesar de bastante conhecidas pelos pesquisadores da história da motivação, não possui uma análise aprofundada e detalhada. Com isto, surgiram ao longo do tempo diversas Teorias Contemporâneas que têm em comum graus de fundamentos válidos, são elas a teoria de ERG de Clayton Alderfer, teoria das necessidades de McClelland, teoria da avaliação cognitiva de John Sweller, teoria da fixação de objetivos de Gene Broadwater, teoria do reforço de Burrhus Frederic, teoria do planejamento de trabalho Hackman e Oldham, teoria da equidade de Jane Pearson e teoria da expectativa de Victor Vroom. Nesta monografia, falaremos sobre a teoria da hierarquia das necessidades, teoria de dois fatores, teoria das necessidades e a teoria da expectativa para compreendermos que as diferentes Teorias da Motivação não se anulam e sim se complementam (Bergamini, 1997).

2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Podemos afirmar que a teoria da Hierarquia das Necessidades criada por Abraham Maslow na década de 1950 é uma das teorias mais conhecidas e importantes na história da motivação. Ela descreve as necessidades humanas básicas e a motivação por trás das nossas ações. À medida que o indivíduo realiza uma necessidade, automaticamente a próxima se torna dominante, fazendo com que as pessoas sempre a busquem conquistá-la e a chegar no topo, como mostra a figura 1 (Robbins, 2009). Segundo Maslow “para motivar alguém é

preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação daquele nível ou no patamar imediatamente superior” (Robbins, 2009, p. 133).

Figura 1: Teoria da hierarquia das necessidades, Maslow.



Fonte: Direção Concursos¹

Maslow separou em cinco categorias as necessidades primárias e secundárias dos indivíduos, sendo elas necessidades fisiológicas, as necessidades básicas para sobrevivência como comida, água, respiração, sono e sexo. Se essas necessidades não são atendidas, todas as outras necessidades tornam-se secundárias. Em segundo lugar, vem a satisfação das necessidades de segurança, que buscam encontrar um ambiente livre de ameaças e estabilidade em várias áreas da vida, como saúde, recursos financeiros e seus impactos. Em terceiro lugar, as necessidades sociais, uma vez que as necessidades fisiológicas e a de segurança estão satisfeitas, as pessoas procuram pertencer a grupos sociais, desenvolver relacionamentos, amor e amizade. Isso inclui tanto relacionamentos íntimos quanto relacionamentos familiares e de amizade. Em quarto lugar, a necessidade de autoestima que envolve o desejo de ser respeitado pelos outros, autoconfiança e reconhecimento. Isso inclui a necessidade de ter autoestima e confiança em suas próprias habilidades e capacidades. Por fim, em quinto lugar, a necessidade de autorrealização, que envolve o desejo de alcançar o

¹ Disponível em:

<<https://www.direcaoconcursos.com.br/artigos/teoria-da-hierarquia-das-necessidades-piramide-de-maslow>>.

Acessado em 28 de out. de 2023

máximo potencial e se tornar a sua melhor versão. Isso inclui a busca de objetivos, autoconhecimento, a criatividade e a realização pessoal.

2.3.2 Teoria de dois fatores de Herzberg

Enquanto Maslow acredita nas necessidades humanas, na ideia de progressão e regressão em uma hierarquia, a teoria de Herzberg se concentra em dois conjuntos de fatores que afetam a satisfação e a motivação na organização como na figura 2.

Figura 2: Teoria de dois fatores, Herzberg.

Fatores que levam à insatisfação (Higiênicos)	Fatores que levam à satisfação (Motivadores)
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização.

Fonte: Wikipedia²

A teoria dos dois fatores, também conhecida como teoria da motivação e higiene, foi proposta por Frederick Herzberg na década de 1950. Essa teoria sugere que existem dois tipos diferentes de fatores no ambiente de trabalho, que influenciam de maneira distinta a satisfação e a insatisfação dos funcionários. Herzberg categorizou esses fatores em dois grupos: fatores higiênicos (ou extrínsecos) e fatores motivacionais (ou intrínsecos).

Fatores higiênicos (Fatores de insatisfação): estão relacionados ao ambiente de trabalho e as condições em que o trabalho é realizado. Isso inclui salário, estabilidade, ambiente organizacional, condições de trabalho, política da empresa, qualidade da supervisão e relacionamento amigável com os colegas de trabalho. Se esses fatores estão ausentes ou

² Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_dos_dois_fatores_de_Herzberg>. Acessado em Acessado em: 02 nov. de 2023

inadequados, podem levar a insatisfação dos funcionários. No entanto, melhorá-los não necessariamente leva à motivação.

Fatores motivacionais (fatores de satisfação): os fatores motivacionais internos estão relacionados à realização pessoal, ao conteúdo do trabalho, reconhecimento, promoções, oportunidades de crescimento profissional, responsabilidades em assumir certas atividades e possibilidade de enriquecimento. Quando esses fatores estão presentes e bem desenvolvidos, eles podem levar a satisfação e a motivação no trabalho.

“Segundo Herzberg, os dados sugerem que o oposto da satisfação não é a insatisfação, como normalmente se acredita. A eliminação das características de insatisfação no trabalho não torna necessariamente satisfatório” (Robbins, 2009, p.201). Herzberg afirma que o oposto de “Satisfação” é “Não-Satisfação” e o oposto de “Insatisfação” é “Não-Insatisfação”.

O aspecto inovador da teoria de Herzberg é que ele propôs que a ausência de insatisfação não implica necessariamente na presença de satisfação, e vice-versa. Melhorar condições de trabalho como salário, segurança, relacionamentos e condições de trabalho não gera motivação ao trabalhador, mas sim uma diminuição da insatisfação no ambiente de trabalho ou simplesmente inibição de ameaças que possam diminuir a produtividade (Robbins, 2009). Para melhorar os fatores motivacionais apenas oferecendo recompensas, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

Como explica Bergamini (1990), “Embora seja possível reconhecer que as pessoas podem agir, sejam movidas por agentes externos, sejam impulsionadas por suas forças interiores, não se pode confundir esses dois tipos de comportamento, uma vez que eles são qualitativamente distintos e por isso merecem explicações diferentes” (Bergamini, 1990, p.25). Essa teoria de dois fatores têm implicações significativas para a gestão e a motivação do local de trabalho. Os gestores têm de criar ambientes de trabalho mais satisfatórios e motivadores, levando a uma maior produtividade e satisfação dos trabalhadores. Eliminando influências negativas que estejam ligadas a fatores motivacionais, focando no equilíbrio da organização e do ambiente de trabalho. Estando sempre atentos aos fatores que trazem satisfação, pois o trabalhador pode e tem de mudar a forma de agir e trabalhar. A gerência média tem que estar atenta às mudanças e principalmente aptos a ela.

2.3.3 Teoria das Necessidades de McClelland

A teoria das necessidades de David McClelland, é uma abordagem que se concentra no estudo das necessidades humanas e na motivação. McClelland identificou três necessidades principais que influenciam o comportamento humano, sendo a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação como na figura três.

Figura 3: Teoria das necessidades, McClelland.



Fonte: Empreender e gerir³

A necessidade de realização (N-Ach)⁴ refere-se a pessoas com uma alta necessidade de realização pessoal motivadas pelo desejo de alcançar metas desafiadoras, superar obstáculos e obter sucesso em suas atividades buscando um alto padrão de excelência. Eles assumem responsabilidade pelos resultados de seu trabalho, gostam de receber feedback concreto e imediato do seu desempenho para poderem dizer como estão se saindo pois, quando se trabalha com feedback em relação ao seu progresso, tudo se torna mais fácil para perceber que o que se tem feito e o que precisa ser realizado para o cansar o sucesso. Ou seja, o feedback funciona como um guia (Robbins, 2009) e tem uma forte inclinação para

³ Disponível em: https://www.empreenderegerir.com.br/2018/07/teoria-da-motivacao-humana-de-mcclelland_9.html. Acessado em 02 nov. de 2023

⁴ nAch = Need for Achievement (N.T.)

situações em que podem assumir riscos calculados. Pessoas com uma alta necessidade de realização geralmente buscam desafios e assumem responsabilidades em situações de trabalho. Elas não aceitam desafios fáceis e nem muito difíceis, buscam pelo intermediário. Querem superar obstáculos, mas precisam sentir que o fracasso ou sucesso depende de suas próprias ações (Robbins, 2009).

A necessidade de poder (N-Pow)⁵ parte de pessoas com uma alta necessidade de controle, poder, motivadas pelo desejo de influenciar ou ter impacto sobre os outros (Robbins, 2009). Elas buscam liderança, autoridade e prestígio se preocupando mais com a influência do que com o próprio desempenho. Essa necessidade pode se manifestar de duas maneiras, sendo poder pessoal, que se refere a busca de controle sobre os outros e poder institucional, que se refere a organização.

Por fim à necessidade de afiliação (N-Aff)⁶ que parte de pessoas com uma alta necessidade de afeição, motivadas pelo desejo de estabelecer e manter relações sociais agradáveis com todo mundo. São pessoas que valorizam a amizade, aceitação social e a interação interpessoal. A necessidade de afiliação é importante em contextos de trabalho em equipe e colaboração.

A relação dessas necessidades varia de pessoa para pessoa, influenciando seus comportamentos, escolha de carreira e realizações. Em uma organização, um funcionário com uma alta necessidade de realização pode ser motivado por metas desafiadoras e reconhecimento pelo seu desempenho bem-sucedido. Por outro lado, um funcionário com uma alta necessidade de afiliação pode se destacar em cargos que envolvam trabalho em equipe e interação social. Enquanto outra pessoa com uma alta necessidade de poder pode ser motivada pela oportunidade de liderar e influenciar outras pessoas.

De acordo com Robbins (2009), “Se a função demanda um grande realizador, a empresa pode selecionar um candidato com alto grau de nPow ou desenvolver seu próprio candidato por meio de treinamento para a realização” (Robbins, 2009, p.139) . Ou seja, tende se colocar foco sobre a importância de se ajustar o funcionário ao trabalho para que desta forma não haja desmotivação.

2.3.4 Teoria da Expectativa de Victor Vroom

⁵ nPow = need for Power (N. T.).

⁶ nAff = need for Affiliation (N. T.).

Victor Vroom desenvolveu a teoria da expectativa em 1964 e quando se trata sobre motivação, uma das explicações mais amplamente aceitas é a teoria da expectativa. Apesar de haver alguns críticos, boa parte das pesquisas dá embasamento a esta teoria (Robbins, 2009). O modelo desenvolvido é baseado na ideia de que a motivação no trabalho é resultado da expectativa de que o esforço levará a um desempenho bem-sucedido e que esse desempenho bem-sucedido será recompensado. Em outras palavras, as pessoas tomam decisões sobre seu comportamento no trabalho com base em suas expectativas sobre os resultados das ações. A teoria da expectativa aborda sobre três conceitos motivacionais: a Expectativa, a Instrumentalidade e a Valência como na figura três.

Figura 3: Teoria da expectativa, Victor Vroom.



Fonte: Gestão de segurança privada⁷

A Expectativa é a percepção de uma pessoa de que seus esforços resultarão em um bom desempenho eficaz. A Instrumentalidade é a crença de que um bom desempenho será recompensado com resultados desejados e a Valência refere-se ao valor que a recompensa tem para o indivíduo na satisfação de suas metas pessoais ou necessidades.

⁷ Disponível em:

<<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-da-expectativa-de-victor-vroom-o-que-diz-a-teoria-da-expectativa/>>. Acessado em: 02 nov. de 2023

Em outras palavras, esta teoria afirma que quando funcionário se sentir motivado a empregar esforços, isto resultará em uma boa avaliação do seu desempenho e que isso vai resultar em recompensas organizacionais como uma bonificação, aumento de salário ou uma promoção; e que estas recompensas vão satisfazer suas metas pessoais (Robbins, 2009).

Ainda segundo Robbins (2009), a teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada pessoa e as ligações entre seus esforços, desempenho e recompensas para o alcance das suas metas pessoais ou necessidades. Para aumentar a motivação dos funcionários, a gerência média precisa buscar uma gama de informações, compreender as necessidades e as ambições da sua equipe. Por mais que seja difícil, buscar entender, pois, o fato de compreendermos que as necessidades de um indivíduo de se satisfazer não assegura que ele perceba o desempenho como um meio necessário para satisfazê-lo. E vale ressaltar também que as necessidades e metas pessoais de uma pessoa nem sempre serão as mesmas das outras.

De acordo com Todorov e Borges (2005), as tentativas de resumir e classificar os conceitos motivacionais de diferentes áreas está condenado ao fracasso pelo imperativo lógico. Apesar dos variadíssimos estudos efetuados, não existe uma definição conceitual e absoluta sobre a motivação.

As teorias apresentadas se diferem em suas abordagens. A principal diferença está na teoria das necessidades de Maslow, pois ele se concentra nas necessidades humanas em uma hierarquia e na ideia de progressão e regressão na hierarquia. Enquanto Herzberg, acredita na distinção entre fatores de higiene e motivacionais no ambiente de trabalho. McClelland concentra-se na ideia de necessidades específicas de realização pessoal, relacionamento social e poder. Por fim, Vroom que é diferente, pois se concentra nas expectativas e nas recompensas percebidas pelos funcionários em relação ao seu desempenho no trabalho. Estas teorias se divergem em suas abordagens, mas todas reconhecem a complexidade do comportamento humano e a importância de considerar as necessidades e as expectativas individuais ao analisarem a motivação organizacional. Ambas as teorias são importantes para compreensão sobre a motivação, uma complementa a outra e as primeiras teorias serviram sempre como pesquisa para criação de novos modelos mais abrangentes e precisos sobre o conceito motivacional.

2.4 Importância da motivação

A motivação no contexto organizacional desempenha um papel fundamental no sucesso das organizações e no bem-estar dos seus trabalhadores. De acordo com Bergamini

(1990), a maior preocupação da gerência média não deve ser a de buscar o que deve ser feito para motivar sua equipe, mas sim orientada a planejar e buscar estratégias para evitarem desmotivar aqueles que chegaram motivados na organização no seu primeiro dia de trabalho. “O líder mais eficaz seja aquele que consiga melhor dirigir o comportamento dos seus subordinados na direção de objetivos fixados com antecedência pela empresa” (Bergamini, 1990. p.27).

Citamos mais uma vez Bergamini (1990), que fala sobre como as pessoas agem por instinto, na maneira de agirem por algum motivo e um sentimento de falta que se precisa preencher. Isso só é possível quando se busca algo que nos faz sentir satisfeitos, chamado de esquema produtor. Quando a necessidade encontra o que a satisfaz, acontece a motivação, criando um estado de satisfação porque a necessidade foi atendida.

A motivação dos trabalhadores é um dos pilares essenciais para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização. As organizações que reconhecem a importância de manter sua equipe motivada estão propícias à colher benefícios e vamos abordar alguma das importâncias:

A importância da motivação no contexto organizacional se dá pela melhora do desempenho, trabalhadores mais motivados são mais produtivos e eficientes em suas tarefas, o que melhora o ambiente organizacional trazendo a satisfação de bem-estar e dever cumprido. Um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo, contribui para uma cultura organizacional saudável e estimula a criatividade e inovação para trabalhadores terem ideias e soluções para os desafios implantados na organização. Trabalhadores motivados estão mais envolvidos nas suas funções e mais comprometidos com suas metas, o que acarreta um bom alinhamento com as metas e visões da organização, tendo menos faltas e um bom comprometimento. Mais receptíveis a mudança e adaptações de estratégias. Um ambiente motivador pode melhorar as relações interpessoais, saúde mental e o bem-estar.

2.5 Comunicação interna e motivação:

É fundamental a compreensão de que infelizmente não é possível agradar todos os funcionários, que todas as mensagens serão interpretadas e recebidas corretamente, mas imprescindível planejar estrategicamente formas de como obter mais resultados a partir de uma boa comunicação e motivação (Kunsch, 2010).

A clareza de informações tem que ser transparente e clara no ciclo inteiro da estrutura da organização. É imprescindível uma comunicação clara e transparente da autoadministração

para gerência média. A falta de transparência, pode afetar a informação a ser repassada para os funcionários, podendo ocasionar diversas interpretações e maus entendimentos dos assuntos a serem tratados, ocasionando desmotivação dentro do local de trabalho. A autoadministração tem que transparecer e cobrar a transparência dos seus gestores com os seus funcionários.

De acordo com Kunsch (2010), A gestão organizacional tem que estar sempre alinhada e clara com a missão, visão e valores como um fator estratégico para transparecer de uma forma correta para que assim, todos os trabalhadores entendam a importância do seu trabalho e do seu papel no ambiente de trabalho para que desta forma haja um crescimento pessoal relacionado ao que a organização se espera. É de extrema importância seus funcionários aprenderem isso na contratação, estar alinhado com a entrevista. De acordo com Kunsch:

O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, focada somente nos resultados e nos interesses dos proprietários e nos lucros da organização. (Kunsch, 2010, p.48)

Como os líderes podem influenciar positivamente no crescimento do seu funcionário/equipe:

Transparência: sendo claro, objetivo, paciente e tendo uma comunicação aberta sobre metas, conquistas, fraquezas, possibilidades de crescimento. Isto faz com que ambos estejam alinhados e seguindo a mesma intenção de caminho.

Incentivo/ Feedback: a partir dos objetivos traçados e resultados pela organização, é de extrema importância planejar quinzenal ou mensalmente feedbacks para construir um ambiente construtivo, aberto, um espaço de diálogo para compreensão de resultados alcançados e não alcançados, opiniões honestas e construtivas para que desta forma o trabalhador possa se sentir acolhido, ouvido e parte da equipe. Um espaço de fala não só da gerência média, mas do trabalhador para ideias, reclamações, etc. Podemos analisar com Putnam (2009, p. 48) sobre a metáfora de “processamento de informação”, que agrega valor à organização e aos negócios. Está relacionada com a “visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados”. Putnam (2009) destaca que “as relações-públicas orientadas por essa metáfora concentram-se na troca de informações entre uma organização e seus públicos, bem como na opinião pública como feedback para envio de informações”. A

autora destaca também que “direcionamento, conteúdo, alvo e reciprocidade da troca de informação são críticos para a eficácia organizacional”.

Reconhecimentos/ Incentivos: a partir dos resultados alcançados mensalmente, sempre com controle de frequência de resultados, esforços e busca por ajuda, reconhecer o funcionário por meio de elogios, um presente simbólico, uma bonificação, uma oferta de uma hora a menos no seu trabalho, uma hora a mais de almoço, voucher em restaurante, etc. Imprescindível deixar de reconhecer para não haver desmotivações futuras. Nas palavras de Kunsch:

O olhar para as realidades criadas e recriadas e estimulam a análise dos próprios seres humanos para que as organizações sejam espaços de criatividade, de satisfação e de reconhecimento. Para tal, parece ser fundamental que se passe a enfatizar a construção de significados e sentidos em todas as suas relações. (Kunsch, 2010, p. 12)

Habilidades de comunicação: É função da organização disponibilizar como incentivo meios de aprendizado para que assim haja mais reconhecimento futuro, como plataformas de ensino de vendas, treinamentos, oratória, etc. tanto para o funcionário quanto para o gestor, pois, o crescimento tem que ser mútuo.

Relacionamento entre funcionários: Como destaca Dennis K. Mumby (2010) ser próximo, estar presente, não se colocar na posição de desumano não te tira menos poder de gestor e nem te trará insegurança na sua posição. Independentemente do nível de hierarquia da qual se encontra, é egocêntrico, chato e torna o ambiente de trabalho menos interativo e interessante quando não se permite a relação de entretenimento entre líderes e funcionários. É necessário um vínculo para que o ambiente seja mais agradável, amigável e harmonioso, para que seus trabalhadores se sintam acolhidos e prazer em trabalhar. Enfatizando que o líder não precisa perder sua postura de gestor, mas ser aquele que acolhe e prestativo.

Empatia: É importante o gestor ter postura, uma boa comunicação, entender o seu lugar de fala, seu tom de voz e como pode influenciar na compreensão, absorção e aceitação de fala. “O poder é uma característica contingente da vida organizacional - não é fixo, estável, nem oportuno - e às vezes não é preciso muito para expor esse poder em toda a sua ridicularidade e ostentação” (Mumby, 2010, p. 33). Se faz necessário, se colocar no lugar do outro e entender que às vezes haverá problemas, descuidos e queda de meta, desta forma analisando o porquê dessa situação. Não fazendo com que o trabalhador se sinta mal por estar nesta posição.

Ambiente harmonioso e positivo: um ambiente do qual seus trabalhadores possam sentir prazer em estar ali presente e gostar do que faz. Um lugar que se sintam valorizados e apoiados, para que desta forma haja crescimento na sua respectiva função.

Uma comunicação ineficaz na organização da qual desencadeia diversas crises no ambiente, como interpretações e troca de informações erradas pode acarretar problemas futuros, podendo desencadear prejuízos econômicos para empresa com o não alcance de metas mensais.

Instituições e organizações são estruturas instáveis que dependem de sistemas de normas, valores, rituais, crenças, etc. para serem mantidas e reproduzidas. E, naturalmente, depende de nós - os agentes sociais que são "matéria" comunicativa do organizing - nos dedicarmos ao trabalho de figuração necessário para garantir que a estrutura organizacional básica não seja destruída quando sua fragilidade for momentaneamente exposta (Mumby, 2010, p. 32).

É de responsabilidade da autoadministração aliar com a gerência média da equipe metas, padrões, objetivos, números a serem alcançados, todo o percurso da equipe para que assim haja clareza nas expectativas a serem alcançadas, para que desta forma os colaboradores recebam as informações corretamente para que desta forma não tenham o sentimento de estarem perdidos e confusos nas suas tarefas. A não realização disso pode desencadear rumos e a famosa fofoca de corredor que infelizmente não é possível controlar, mas amenizar a situação para não afetar no emocional da equipe para que o ambiente não deixe de ser harmonioso. Outro fator que implica na desmotivação da equipe é falta de clareza com as metas, da qual muita das vezes pode ser inalcançável, fazendo com que você no início possa batalhar, mas perceber que no final não chegará a lugar nenhum. A motivação tende a vir não apenas da gerência média, mas sim da autoadministração também, para motivar seus gestores também com metas realistas e proporcionais. Por fim, mudanças, quem se adapta bem de início?! É inevitável, nunca esperamos, mas quando não avisadas com antecedência, como isso afetará seus funcionários, o que mudará, gera ansiedade e uma incerteza de que as coisas podem mudar e não ser para melhor. O funcionário procura a estabilidade e critérios para atingir seus resultados (Mumby, 2010). Então é necessária essa transparência e uma boa gestão, pois afinal um trabalhador feliz é aquele reconhecido, que alcança suas metas, se sente bem e acolhido no seu ambiente de trabalho. Assim, se conclui que todo mundo sai ganhando, pois, consecutivamente, a empresa estará lucrando com o seu excelente desempenho no trabalho atingindo suas metas. Como explica Kunsch:

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. (Kunsch, 2010, p. 48)

A comunicação interna e a motivação estão interligadas a todo momento para o bem organizacional.

3 PESQUISA

Para dar prosseguimento à pesquisa, foi optado pelo método de pesquisa Survey, a qual adota uma abordagem quantitativa, que consiste em coletar informações que consistirá na utilização da pesquisa. O intuito é levantar questionamentos acerca do que pretendemos avaliar, conduzindo uma análise de comportamento e atitudes em uma amostra específica. Este procedimento se dá após a compilação dos dados obtidos por meio da pesquisa (Rodrigues, 2011).

Conforme Gustin (2012), a Pesquisa Survey compartilha semelhanças com o censo, contudo, está restrita a uma amostra populacional, sendo essa controlada conforme as características da população em estudo.

De acordo com Silveira e Gerhardt (2009), a pesquisa quantitativa utiliza a linguagem dos números para analisar as razões por trás de um fenômeno, as conexões entre diferentes variáveis, entre outros aspectos. É norteada pelo positivismo, considerando que a realidade só pode ser compreendida por meio da análise de dados brutos. Portanto, ela traduz em números todas as informações coletadas, analisando-as estatisticamente.

A técnica empregada para reunir informações neste estudo é o questionário. De acordo com Simões (2007), a escolha de utilizar questionários se baseia na ideia de que o pesquisador não se limita apenas a coletar dados, mas também procura construir suas próprias informações, cruciais para a aplicação da pesquisa.

3.1 Método de Pesquisa

Reconhecendo a relevância desse tema, optamos por uma abordagem quantitativa por meio de questionário divulgado na plataforma social “Instagram”, que oferece um ambiente dinâmico para a interação social. De acordo com Dias (2000), a meta não consiste em alcançar uma medida quantitativa de várias perspectivas e segmentos, mas sim capturar o

relato individual sobre o assunto em investigação, promovendo assim uma discussão na qual convergências são identificadas.

A decisão de utilizar o Instagram como meio de aplicação do questionário baseia-se na sua ampla utilização entre os trabalhadores mais jovens e familiarizados com ambientes digitais. O questionário, estrategicamente elaborado, abordou aspectos cruciais da comunicação interna e a motivação nas organizações.

A divulgação do questionário durante o período dos dias 18 a 27 de novembro de 2023, foi realizada por meio do perfil da autora, que conta com 2.900 seguidores, tendo a possibilidade de ter perfis inativos, pois a conta foi criada em janeiro de 2013.

A autora possui 22 anos de idade, sendo estudante e trabalhadora no ramo de marketing. A partir destas informações, se conclui que a grande maioria do público, é um público jovem, estudante e trabalhador júnior (recém-formados e que costumam ter 5 anos de experiência profissional).

A escolha dessa plataforma considerou sua natureza visual e interativa, favorecendo a participação dos respondentes. A autora, como mediadora, promoveu o engajamento ao explicar a importância da pesquisa e encorajar a contribuição dos seguidores.

A pesquisa superou as expectativas, alcançando um total de 300 respostas. Esse número proporcionou uma base sólida para análises estatísticas significativas, permitindo a identificação de padrões e tendências na percepção dos trabalhadores sobre a comunicação interna e a motivação nas organizações da qual exercem uma função.

A escolha da pesquisa não apenas possibilitou uma análise estatística detalhada, mas também permitiu a generalização dos resultados para um contexto mais amplo. As conclusões extraídas dessa pesquisa têm o potencial de fornecer visões valiosas para as organizações, auxiliando na formulação de estratégias eficazes de comunicação interna e promovendo motivação no ambiente de trabalho.

A utilização da metodologia quantitativa por questionário no Instagram revelou-se uma abordagem eficaz e relevante para explorar a interseção entre comunicação interna e motivação nas organizações. Os resultados obtidos constituem uma contribuição valiosa para a compreensão desse tema, fornecendo contribuições para aprimorar as práticas comunicativas e promover um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo. De acordo, com o ⁸Sample Size Calculator, com uma margem de erro de 5% e confiança de 90%, o

⁸ Disponível em: Sample Size Calculator <<https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>>. Acesso em 27 de novembro de 2023.

número de respostas necessárias para validar esta pesquisa seria de 249 respostas. Como superamos essa quantidade, a pesquisa está, portanto, validada.

3.2 Coleta de dados

O questionário é composto por 25 perguntas, sendo 24 objetivas e 1 subjetiva (Apêndice 1), onde foram averiguadas as situações pessoais e trabalhistas, como idade, área funcional, ambiente de trabalho, liderança, comunicação interna, motivação e dentre outras. As questões visam analisar a comunicação interna e a motivação nas organizações e como a comunicação eficaz afeta diretamente na motivação do indivíduo. De acordo com Simioni (2010), a obtenção de dados envolve a realização de investigações, a reunião de documentos e evidências, a busca por informações relacionadas a um tema específico ou conjunto de temas interligados, e a organização dessas informações de maneira que facilite uma análise posterior.

3.3 Análise de resultados

1- Qual a sua faixa etária?

300 respostas

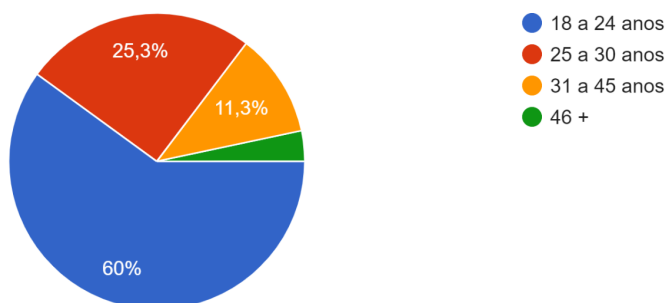


Gráfico 1: Faixa etária

Fonte: dados da pesquisa

Com o intuito de solidificar a compreensão, teorias e relevância do tema abordado nesta monografia, esta etapa envolverá a análise das informações obtidas por meio do questionário administrado a pessoas que estejam empregadas ou realizando estágios em organizações. Esse procedimento fundamenta-se em uma série de questões objetivas e subjetivas. Conforme Simioni (2010), trata-se de uma estratégia altamente eficaz para a

obtenção aprofundada de informações sobre o comportamento humano, sendo possível classificar e quantificar os dados adquiridos.

A partir das condições analisadas no questionário, o indicativo do primeiro gráfico aponta que 180 pessoas têm idade entre 18 a 24 anos, sendo referência a pesquisa o público mais jovem. A segunda maioria abordando um público entre 25 a 30 anos com 76 respostas e 31 a 45 anos com 34 respostas, como se identifica no gráfico 1.

2- Qual área funcional desempenha no seu local de trabalho?

300 respostas

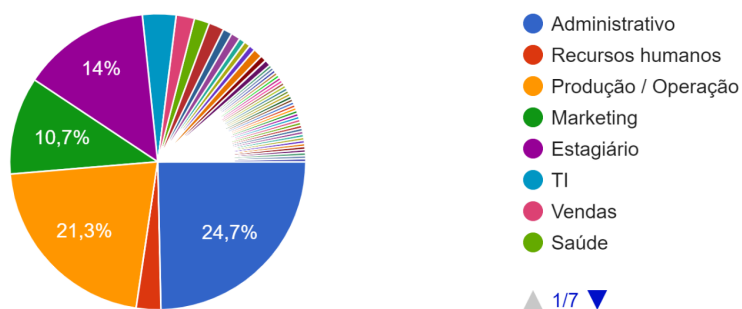


Gráfico 2: Área funcional

Fonte: dados da pesquisa

Na segunda questão, questiona-se aos respondentes qual sua área funcional na organização. A maioria, 74 pessoas, estão localizadas no setor administrativo, os demais respondentes se encontram na área de produção e operação com 70 pessoas, estagiários com 42 pessoas, marketing com 32 pessoas, tendo outros respondentes da área da saúde, tecnologia da informação, recursos humanos, etc.

3- Como você avalia a comunicação interna no seu trabalho?

300 respostas

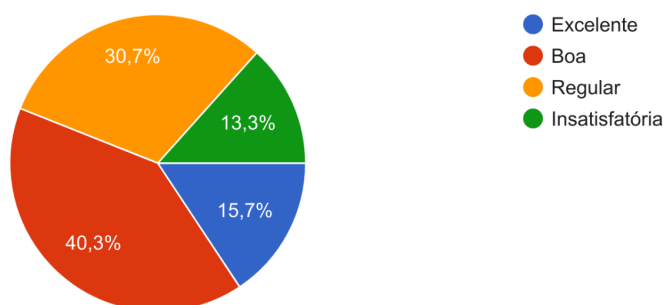


Gráfico 3: Comunicação interna no local de trabalho

Fonte: dados da pesquisa

Foi identificado através das respostas coletadas no gráfico 3, que 47 trabalhadores concordam que a comunicação interna no seu trabalho é excelente. Sendo 121 respondentes consideram boa, regular, 92 e 40 insatisfatória. Ou seja, as práticas de comunicação interna, que têm o potencial de melhorar a qualidade e resultado nas organizações, ainda não recebem a devida atenção em todas as organizações. Referente ao gráfico anterior, na área funcional de produção/operação 28 pessoas afirmam que a comunicação interna no seu trabalho é boa. Parecida com a área administrativa que afirma que 25 pessoas relataram ser boa, mas trazendo um número alto de regular (10).

De acordo com Kunsch (2010), ao incorporar a comunicação no âmbito organizacional, o fator humano, subjetivo, relacional e contextual emerge como um alicerce essencial para promover uma comunicação sustentável e produtiva a longo prazo.

Citando Kunsch (2010) novamente, a comunicação é um fluxo dinâmico e ininterrupto, essencial para a colaboração e compreensão em uma organização. Facilita a cooperação entre os membros, permitindo a interpretação das necessidades e das atividades em constante evolução da instituição. A comunicação humana é um processo contínuo, sem início ou fim definidos. As pessoas estão sempre engajadas na comunicação, seja consigo mesmas ou com os outros, especialmente no contexto da vida organizacional.

4- Você acredita que uma comunicação interna eficaz pode melhorar a produtividade e resultados no trabalho?

300 respostas

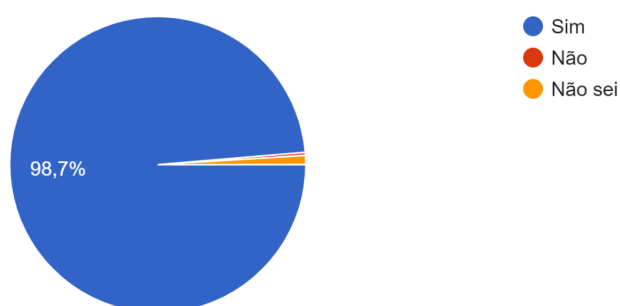


Gráfico 4: Comunicação interna impacta produtividade

Fonte: dados da pesquisa

Conforme o gráfico quatro, foi questionado se os respondentes acreditam que uma ótima comunicação interna, intensifica sua produtividade e resultados dentro da organização, sendo a grande maioria com 296 respostas afirmando que sim, 3 sendo não sei e 1 informando que não.

A comunicação interna desempenha um papel fundamental, possibilitando a interação entre todos os participantes do ambiente interno e a organização, ela é crucial no ambiente de trabalho, impactando diretamente o desempenho e a eficiência da equipe. Ao facilitar a troca de informações, ideias e feedback entre os membros da organização, promove um entendimento comum dos objetivos e estratégias da empresa. Uma comunicação eficaz fortalece o senso de pertencimento, aumenta a colaboração e reduz mal-entendidos. Além disso, contribui para um ambiente de trabalho saudável, melhorando a moral dos funcionários e a satisfação no trabalho. A transparência e a clareza nas mensagens internas são essenciais para construir confiança e alinhar todos os níveis hierárquicos, resultando em uma equipe mais coesa e produtiva.

5- Qual o canal de comunicação interna você considera mais eficaz na disseminação de informações da empresa?

300 respostas

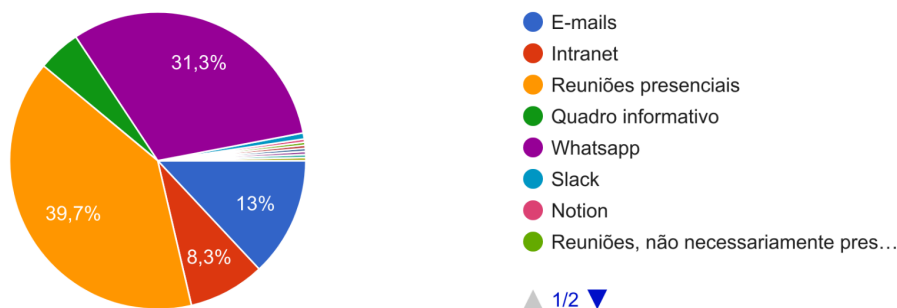


Gráfico 5: Canais de comunicação interna

Fonte: dados da pesquisa

Na quinta pergunta, ao questionar os trabalhadores quais os canais de comunicação mais eficazes na propagação de informações na organização conforme gráfico 3, relataram que 119 pessoas preferem reuniões presenciais, 94 via WhatsApp e 39 via e-mails, tendo outras opções como intranet, quadro informativo, etc. O público de 18 a 24 anos e 31 a 45 anos, a grande maioria preferencialmente prefere as reuniões presenciais e em segundo comunicação via Whatsapp, que é o meio escolhido pelo público de 31 a 46 anos para mais.

Entende-se que as reuniões de forma presencial facilitam a interpretação e ampliam o diálogo para maiores esclarecimentos e dúvidas pertinentes. Evitando desta forma, desmotivação e a propagação de conversas paralelas sem fins intuitivos.

6- Você se sente motivado(a) no seu trabalho atual?

300 respostas

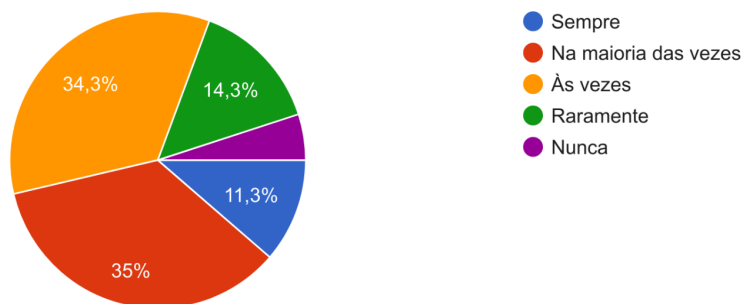


Gráfico 6: Motivação no trabalho atual

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com Brum (2005), independentemente dos benefícios e estímulos generosos fornecidos à equipe, a ausência de uma comunicação eficaz resulta na falta de motivação entre os colaboradores. Como pode se observar, no gráfico 6, 105 respondentes afirmam que são motivados na maioria das vezes, mas não é sempre. 103, sendo às vezes, 43 raramente, sempre 34 e 15 dos trabalhadores nunca se sentiram motivados nos seus respectivos empregos. É necessário um plano estratégico elaborado pela gerência média para que o nível motivacional dos seus trabalhadores não decaiam conforme o tempo na organização.

7- Qual dos seguintes fatores você acha mais motivador no ambiente de trabalho? (Escolha até três opções)

300 respostas

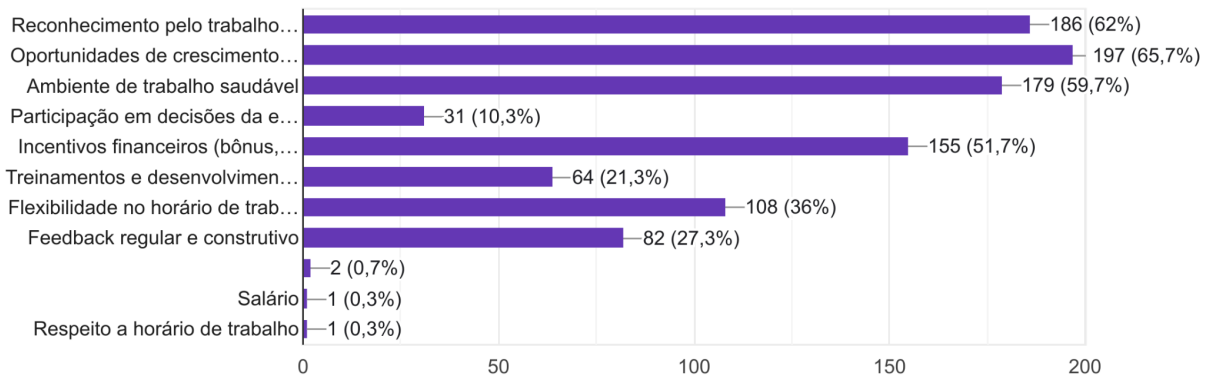


Gráfico 7: fatores motivacionais

Fonte: dados da pesquisa

Souza; Gonzaga e Pereira (1992) defendem a ideia de que, caso exista uma razão para todos os descumprimentos dos requisitos estipulados para os produtos e serviços de uma organização, é possível preveni-los. Portanto, para evitar problemas de qualidade, economizar recursos e garantir a satisfação dos clientes, a organização deve ser proativa e adotar medidas preventivas, como uma "vacina". Souza; Gonzaga; Pereira acrescenta algumas sugestões:

A comunicação que existe dentro do sistema de cultura de uma organização deve ser continuamente alimentada; Todos os indivíduos devem estar atualizados sobre o status da melhoria da qualidade; Cabe às equipes de melhoria da qualidade solicitar informes sobre suas realizações para alimentar os sistemas de comunicação; Além do material de comunicação corporativo trivial, boletins de qualidade podem ser distribuídos e vídeos podem ser exibidos para que as melhorias alcançadas sejam divulgadas; Programas de reconhecimento devem ser ajustados à mentalidade da organização; Sistemas de comunicação devem ser estabelecidos para incentivar o contato entre os funcionários em geral e as lideranças da organização. Com este objetivo, formulários de autopreenchimento, uma linha telefônica exclusiva ou outros tipos de canais mais simples devem passar a fazer parte do funcionamento normal da organização; e Canais de comunicação também devem ser abertos para os fornecedores. Esses, por sua vez, devem ser reconhecidos como uma extensão da própria empresa. (Souza; Gonzaga; Pereira, 1992, p. 24)

Conforme o gráfico 7, nota-se que os trabalhadores buscam primordialmente oportunidades de crescimento profissional no seu local de trabalho com 197 respostas. Sendo disputado com 186 respostas, o reconhecimento pelo trabalho bem-feito e ambiente de trabalho saudável com 179 respostas. Vale a pena citar que em quarto lugar, vem a posição de

incentivos financeiros com 155 respostas e a flexibilidade no horário de trabalho com 108. Observa-se que o maior motivacional dos trabalhadores não é só o financeiro, mas sim reconhecimento profissional que se interliga com a comunicação e a oportunidade de crescimento a partir disso.

Bergamini (1990) dizia que a satisfação de uma necessidade específica não interrompe a atividade realizada. O simples ato de satisfazer uma necessidade dá origem a outra, desencadeando uma nova abordagem de busca em direção a um novo conjunto de ações produtivas ou, mais precisamente, em direção a um novo objetivo motivador a ser alcançado.

Para alcançar os objetivos estabelecidos na organização, é crucial cultivar um profundo senso de pertencimento à organização. Este sentimento emerge como um dos fatores mais significativos para desencadear uma série de elementos intrínsecos nos trabalhadores. O sentimento de pertencimento capacita o indivíduo a expressar suas opiniões e ideias, contribuindo assim para o crescimento não apenas da equipe, mas também, por consequência, da organização na totalidade.

Como diz Bergamini (1990), a motivação é percebida como algo intrínseco a cada pessoa; é concebida como uma força impulsionadora, cujas origens geralmente residem no interior da pessoa.

A partir das respostas obtidas, é possível identificar diversas oportunidades para cultivar a motivação dos trabalhadores, visando alcançar e superar metas estabelecidas pela organização. Isso inclui a comunicação interna com clareza e transparência, transmitidas pela organização, abordando momentos desafiadores da empresa ou qualquer alteração que possa impactar o desempenho individual do trabalhador.

Além disso, a realização de feedbacks regulares pela gerência média conduz ao melhor desempenho (Robbins 2009). Constrói um ambiente de diálogo, proporcionando aos trabalhadores a chance de compartilhar suas dificuldades e expectativas dentro da organização. Outra estratégia eficaz é criar um ambiente propício ao aprendizado contínuo e à disseminação de novos conhecimentos, contribuindo assim para o crescimento tanto da equipe quanto do indivíduo. Essas práticas estão alinhadas com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, conforme já abordado na pesquisa representada por uma pirâmide que descreve as necessidades humanas. Na base dessa pirâmide encontram-se as necessidades mais básicas, e é crucial satisfazer cada nível para progredir em direção às hierarquias superiores. O objetivo final é alcançar a autorrealização, que representa o patamar mais elevado na hierarquia de necessidades. A tendência das necessidades humanas já satisfeitas

não induz o indivíduo à passividade e conformismo em relação à vida, mas estimula a buscar iniciativas mais audaciosas em direção à sua autorrealização, revelando que um estado de completa satisfação nunca é verdadeiramente alcançado Bergamini (1990).

8- Você acredita que o ambiente de trabalho positivo contribui para a motivação dos funcionários?
300 respostas

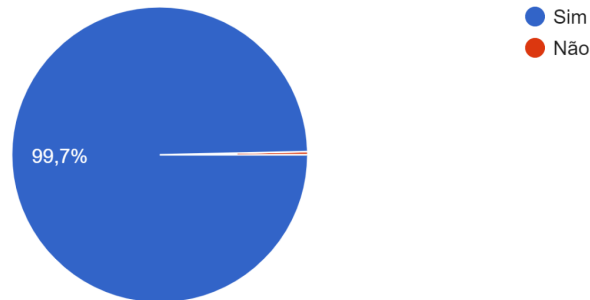


Gráfico 8: Ambiente de trabalho positivo
Fonte: dados da pesquisa

Segundo o gráfico 8, 299 respondentes acreditam que o ambiente de trabalho positivo e saudável contribui para a motivação e empenho do funcionário na organização.

9- Você acredita que a comunicação de objetivos e metas organizacionais é fundamental para motivar os funcionários?
300 respostas

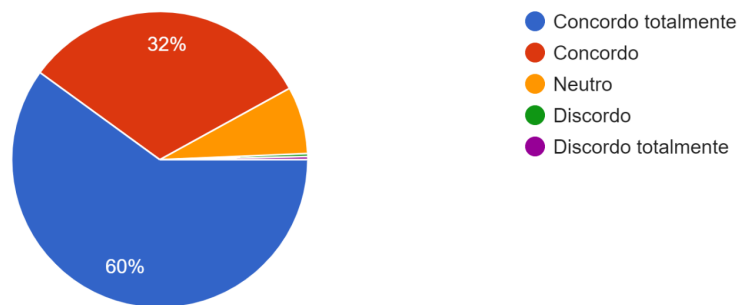


Gráfico 9: Importância da comunicação de metas e objetivos na motivação organizacional
Fonte: dados da pesquisa

De acordo com Robbins (2009), no final dos anos 1960, Edwin Locke propôs que a intenção de correr atrás de um objetivo representa a principal fonte de motivação no ambiente de trabalho. Em outras palavras, um objetivo fornece ao trabalhador direcionamento sobre o que precisa ser realizado e a quantidade de esforço necessária para alcançá-lo. As evidências confirmam de maneira positiva a relevância dos objetivos. Além disso, podemos afirmar que

metas específicas contribuem para a melhoria do desempenho, e que metas desafiadoras, quando aceitas, resultam em um aprimoramento ainda maior do desempenho em comparação com metas mais fáceis.

Se identifica no gráfico 9, que cerca de 180 respondentes concordam totalmente que a comunicação com transparência de objetivos e metas é fundamental para sua motivação no âmbito organizacional. Obtendo também 96 respondentes concordantes e 22 pessoas neutras.

Baldissera (2010), já reafirma que a concepção de que, os trabalhadores tendem a se engajar nos objetivos da organização com a expectativa de alcançar suas metas pessoais. No entanto, embora essa seja uma razão crucial para que os trabalhadores permaneçam empregados em uma organização específica, mesmo diante das adversidades, nem todos aceitam isso. Isso se deve, em parte, ao fato de que alguns, se não todos, dos objetivos pessoais dos indivíduos podem ser alcançados em diferentes organizações.

10- Você acredita que a comunicação interna afeta a motivação dos funcionários?

300 respostas

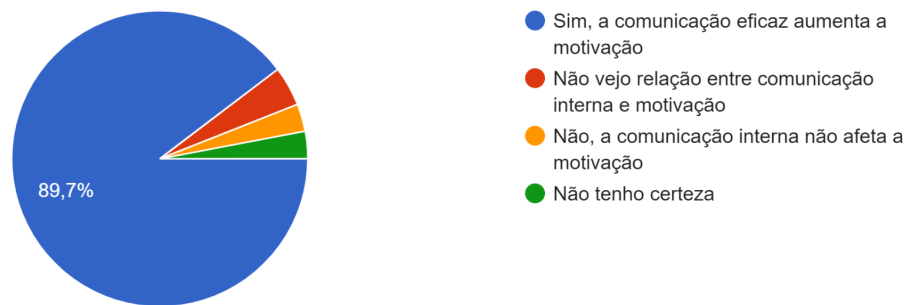


Gráfico 10: Impacto da comunicação interna na motivação dos funcionários

Fonte: dados da pesquisa

Na décima questão, apurou-se que 269 respondentes acreditam que a comunicação interna eficaz, pode aumentar a motivação. 13 não enxerga relação entre comunicação interna e motivação. 9 concordam que a comunicação interna não afeta a motivação e 9 dizem não ter ciência do assunto.

11- Você já se sentiu mais motivado(a) no trabalho após receber informações claras e transparentes da liderança da empresa?

300 respostas

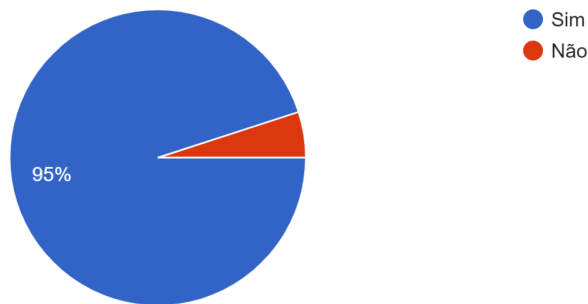


Gráfico 11: Motivação pós-comunicação da liderança

Fonte: dados da pesquisa

Conforme o gráfico 11, 285 pessoas afirmam se sentir mais motivadas em sua organização ao receber informações mais claras e transparentes da gerência média. De acordo com Di Biase e Rocha apud Santos:

A principal função do líder é provocar mudanças significativas nas organizações. E essas mudanças dizem respeito a um novo olhar sobre as pessoas, deixando as mesmas de serem consideradas como "recursos humanos" a serem controlados e regulados, para serem vistas como sujeitos ontológicos, trabalhadores do conhecimento com potencialidades multidimensionais. (Di Biase e Rocha (2007) apud Santos (p.210)

Entendesse que a gerência média tem que, de certa forma, conseguir transparecer uma comunicação interna eficaz e clara para sua equipe, para que desta forma o grau de motivação dos trabalhadores esteja sempre elevado.

12- Você acredita que sugestões e feedback dos funcionários deveriam ser mais valorizados na empresa?

300 respostas

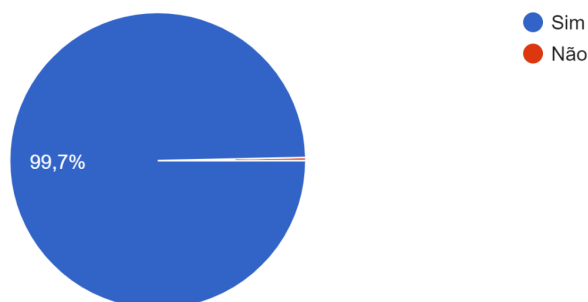


Gráfico 12: Sugestões e feedbacks

Fonte: dados da pesquisa

Conforme o gráfico 12, foi analisado que 299 respondentes acreditam que suas sugestões e feedbacks deveriam ser mais valorizados na organização. Como explica Kunsch “Quantos indivíduos não conseguem se engajar na organização na qual atuam, pelo fato de não serem ouvidos e serem sufocados pela voz dominante do poder?” (Kunsch, 2010, p. 51).

A valorização das sugestões e feedback dos funcionários é crucial para o sucesso de uma organização. Ao priorizar e incentivar a contribuição dos trabalhadores, as organizações podem colher benefícios significativos, como aumento da inovação, maior engajamento e um ambiente de trabalho mais positivo. A diversidade de perspectivas e experiências dos funcionários pode oferecer variações valiosas, impulsionando melhorias contínuas nos processos internos e promovendo uma cultura organizacional mais inclusiva e participativa. Portanto, ao reconhecer e implementar as sugestões dos funcionários, as organizações podem fortalecer sua eficácia e adaptabilidade, contribuindo para o crescimento sustentável a longo prazo.

13- Como você descreveria o ambiente de trabalho em sua organização em relação à motivação e comunicação interna?

300 respostas

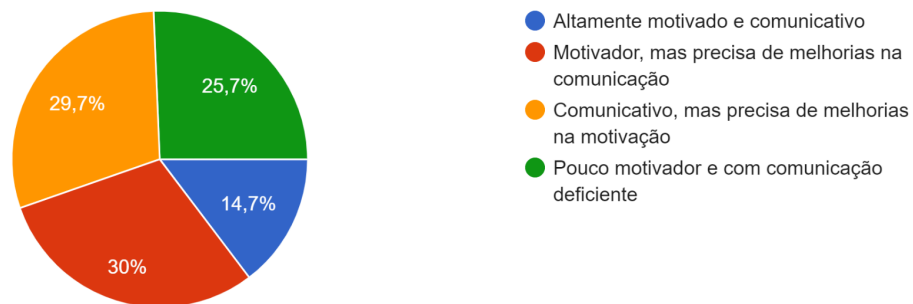


Gráfico 13: Motivação e comunicação interna no ambiente de trabalho

Fonte: dados da pesquisa

Como se observa no gráfico 13, as organizações vêm falhando na missão de uma comunicação interna eficaz e um ambiente motivacional. 90 respondentes afirmam que sua organização os motiva, mas precisa de melhorias na comunicação interna. 89 pessoas identifica o ambiente organizacional comunicativo, mas que precisa de melhorias ao motivar seus funcionários. 77 informa que sua organização possui déficit na comunicação e na

motivação e por fim, 44 pessoas informam que sua organização empenha uma excelente comunicação e motivação aos seus funcionários.

A comunicação interna se desenvolve paralelamente à comunicação administrativa. De acordo com Silva (2010) é uma ferramenta estratégica destinada a conciliar os interesses dos colaboradores e da empresa, promovendo o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências, bem como à participação em todos os níveis.

Problemas relacionados ao clima organizacional negligenciado e mal gerenciado podem ser solucionados por meio da interação. Assim, a comunicação se revela uma estratégia fundamental para impulsionar e apoiar a administração na busca por resultados superiores para a organização (Torquato, 2002).

Deve-se procurar por circunstâncias específicas ("o que se deveria fazer") a fim de incentivar as pessoas ou, pelo menos, evitar desmotivá-las (Todorov e Borges 2005).

14- Está satisfeito(a) com o apoio, orientação e motivação recebida do seu superior hierárquico?

300 respostas

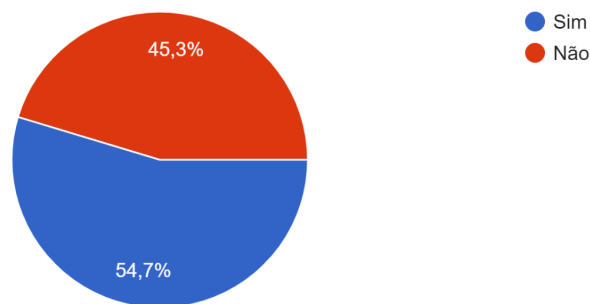


Gráfico 14: Índice de satisfação com superior hierárquico

Fonte: dados da pesquisa

Compreende-se que um dos principais desafios da gerência média dentro da organização é estabelecer um ambiente propício, no qual os colaboradores sintam-se motivados a desempenhar suas funções, visando alcançar os objetivos centrais da empresa. Segundo o gráfico 14, 164 dos respondentes estão satisfeitos com a orientação e motivação do seu superior e 136 não estão.

15- Você considera o seu relacionamento entre os colegas de trabalho satisfatório?

300 respostas

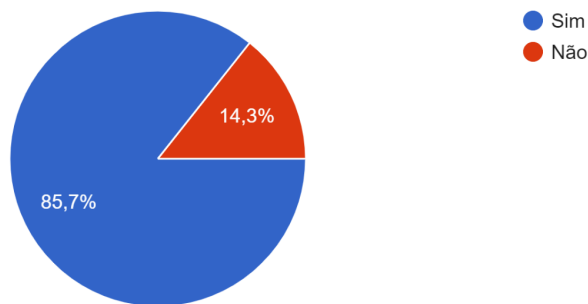


Gráfico 15: Relacionamento interpessoal

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que no gráfico 15, que 257 respondentes convivem em um ambiente de trabalho satisfatório com seus colegas. Este relacionamento desempenha um papel importante na melhora da motivação no ambiente de trabalho. A colaboração e a amizade na organização contribuem significativamente para um ambiente positivo. Quando os colegas se relacionam bem, cria-se um ambiente propício ao compartilhamento de ideias, apoio mútuo e resolução eficiente de desafios. Essa interação social fortalece os laços, promovendo um senso de pertencimento e valorização para o engajamento no trabalho. Além disso, um ambiente de trabalho amigável e cooperativo reduz o estresse, promove a criatividade e aumenta a produtividade, criando assim uma cultura organizacional saudável e motivadora.

16- Existem perspectivas de melhoria profissional dentro da empresa?

300 respostas

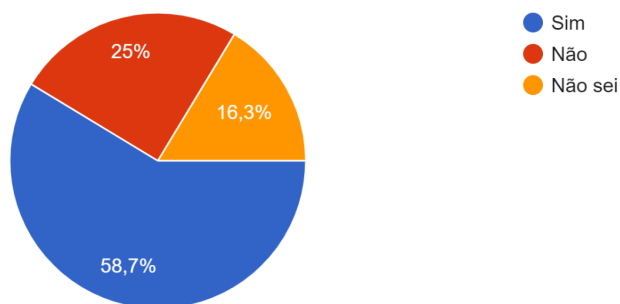


Gráfico 16: Perspectivas de crescimento profissional

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se no gráfico 16, que 176 trabalhadores veem perspectiva de crescimento profissional no local de trabalho. 75 informam que não possui e 49 que não sabem. As pessoas atreladas a dúvidas, reflete que na sua organização não é divulgado corretamente o MVV.

17- Você concorda com os benefícios oferecidos?

300 respostas

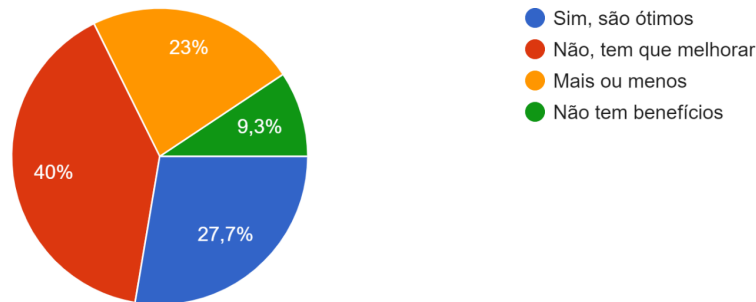


Gráfico 17: Opiniões sobre os benefícios

Fonte: dados da pesquisa

Na pergunta 17, observa-se que 120 respondentes expressam desacordo em relação aos benefícios proporcionados pelo empregador, variando a falta de motivação no ambiente de trabalho. De acordo com o questionário, os respondentes na idade de 18 a 24 anos relatam total insatisfação com os benefícios oferecidos pelas organizações, diferentemente do público de 25 a 30 anos e 46+ que observa que a grande maioria acha ótimo os benefícios ofertados para seu motivacional.

Identificar as ações necessárias para motivar as pessoas é um desafio, porém, essa preocupação passa por uma mudança de perspectiva. Agora, percebe-se que cada indivíduo já possui, de alguma maneira, suas próprias fontes de motivação internas. O foco principal torna-se encontrar e implementar práticas organizacionais que não restrinjam as forças motivacionais presentes em cada pessoa Todorov e Borges (2005).

De acordo com Bergamini (1990), é fundamental ter em mente que, ao remover as recompensas ou punições associadas ao motivacional, o comportamento deixa de persistir, ou seja, não é sustentado por si só. Então é fundamental que o gestor efetue planejamento de metas para possibilitar oferecer benefícios frequentes e realistas à situação da organização para que assim agrade os funcionários.

18- Você conhece a missão, valores e visão da empresa?
300 respostas

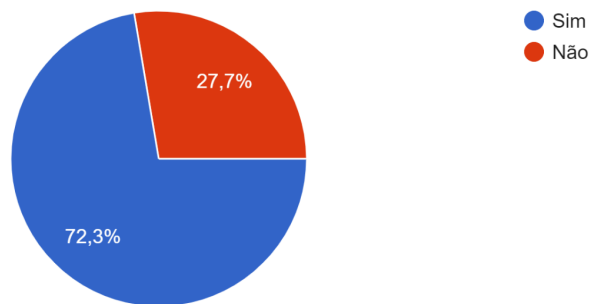


Gráfico 18: Missão, visão e valores

Fonte: dados da pesquisa

Segundo o gráfico 18, pode-se observar que 218 respondentes estão alinhados com a sua organização sobre o conhecimento de sua respectiva missão, visão e valores importantes para promover um ambiente de trabalho coeso e produtivo. A compreensão desses elementos fundamentais ajuda a criar uma cultura organizacional, para que todos compartilhem objetivos comuns e trabalhem em direção a metas compartilhadas.

19- O nível de entusiasmo que você possui hoje na empresa era o mesmo de quando entrou?
300 respostas

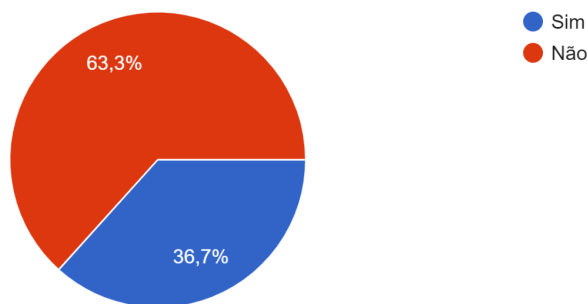


Gráfico 19: Nível de entusiasmo na organização

Fonte: dados da pesquisa

Na décima nona questão, investigou-se se o nível de entusiasmo dos trabalhadores e se permanecia constante desde sua entrada na organização. Os resultados revelaram que 191 respondentes não apresentam mais o mesmo grau de entusiasmo, enquanto 110 mantém ocasionalmente o nível de entusiasmo.

Ao analisar o gráfico 19, percebe-se que mais da metade dos respondentes não mantém o nível de entusiasmo observado no momento de sua integração à organização. Isso ressalta a importância de intensificar os esforços na comunicação interna por parte da autoadministração e gerência média, visando motivar esses trabalhadores.

A organização deve constantemente empregar abordagens e táticas alinhadas à sua realidade e modelo de negócio, a fim de alcançar resultados progressivamente superiores. O reconhecimento profissional, um ambiente saudável, flexibilidade de horários, atividades recreativas, entre outros pontos, desempenham um papel fundamental como impulsionadores motivacionais, promovendo o comprometimento entre os membros da equipe.

De acordo com Bergamini (1990), é essencial que qualquer pesquisa desse tipo analise minuciosamente as diferenças individuais entre as pessoas e descreva com precisão o contexto em que elas vivem. Isso possibilitará a conclusões mais realistas. Assim, torna-se evidente que a busca pelo objetivo motivacional varia constantemente, sendo predominantemente influenciada por fatores internos, individuais e, frequentemente, permanentes.

20- A sua entidade empregadora oferece formação e explicações de fontes fidedignas, sempre que existem atualizações nos sistemas ou processos internos?

300 respostas

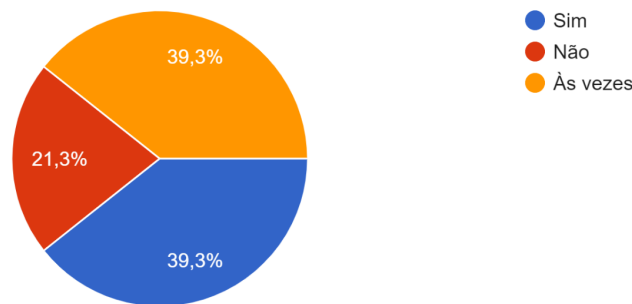


Gráfico 20: Qualidade de formação e explicação empresarial em sistemas e processos internos

Fonte: dados da pesquisa

Conforme o gráfico 20, dos 300 respondentes, 118 afirmaram que sua entidade empregadora oferece regularmente formação e explicações provenientes de fontes fidedignas. Esse é um indicativo positivo, sugerindo que a empresa está comprometida em manter seus funcionários informados e preparados para lidar com as atualizações nos sistemas ou processos internos.

Além disso, 118 pessoas indicaram que essa oferta ocorre às vezes. Embora esse número seja considerável, pode ser interpretado como uma oportunidade para aprimorar ainda mais a comunicação interna. É benéfico para a organização intensificar os esforços para garantir que a formação seja constante, proporcionando aos trabalhadores mais oportunidades de se manterem atualizados.

Por outro lado, 64 trabalhadores afirmaram que a organização não oferece formação ou explicações de fontes fidedignas. Isso é um sinal de alerta, pois a falta de investimento em desenvolvimento profissional pode impactar negativamente a motivação dos funcionários e a eficiência operacional.

A comunicação interna eficaz não apenas mantém os funcionários informados sobre as mudanças nos sistemas e processos internos, mas também os capacita para enfrentar os desafios de maneira proativa. Funcionários bem treinados são mais propensos a se sentirem valorizados e engajados, contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais produtivo e positivo.

Portanto, é crucial que as organizações reconheçam a importância da comunicação interna, investindo em programas de formação contínua e fornecendo informações de fontes fidedignas. Isso não apenas fortalece a equipe, mas também promove uma cultura organizacional que valoriza o desenvolvimento profissional e a motivação dos trabalhadores.

21- Qual é a sua opinião sobre feedback?

300 respostas

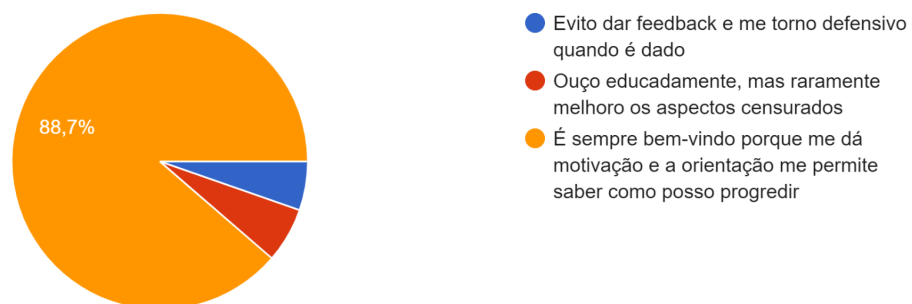


Gráfico 21: Feedback

Fonte: dados da pesquisa

Para Robbins, “as pessoas trabalham melhor quando têm feedback em relação ao seu progresso, pois isso as ajuda a perceber as discrepâncias entre o que elas têm feito e o que

precisa ser realizado para o alcance do objetivo. Ou seja, o feedback funciona como um guia para o comportamento” (Robbins, 2009. p. 141).

Percebemos isso quando analisamos o gráfico 21, que 266 respondentes afirmam que é sempre bem-vindo feedbacks, porque os dão motivação e a orientação permite saber como podem, progredir e seguir em rumo as próximas metas.

22- Na sua opinião, compensações monetárias e pessoais aumentam o nível de motivação na entidade?

300 respostas

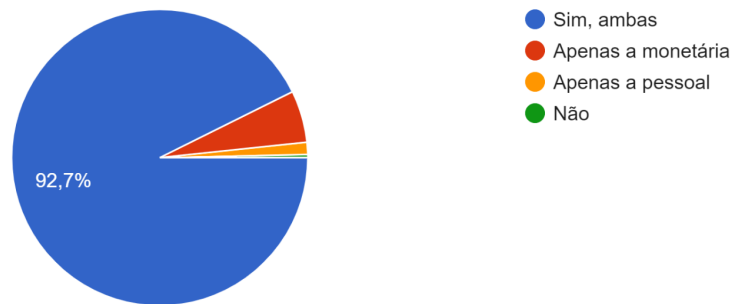


Gráfico 22: Perspectiva de motivação

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com Robbins (2009), a importância do dinheiro para os trabalhadores reside no fato de ser um meio de troca essencial. Embora algumas pessoas possam não buscar exclusivamente o dinheiro como motivação para o trabalho, é inegável que a ausência dele afetaria significativamente a disposição das pessoas para trabalhar.

Conforme observamos no gráfico 22, 278 respondentes afirmam que a compensação monetária e pessoal aumenta seu nível de motivação na organização.

24- Em que se baseia a sua motivação no dia-a-dia?

300 respostas

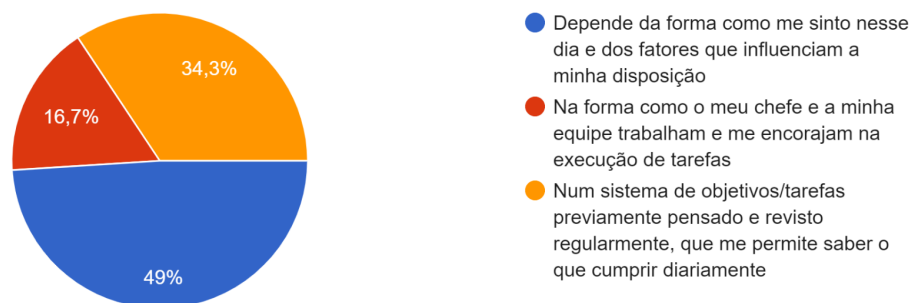


Gráfico 24: Motivação diária

Fonte: dados da pesquisa

Como diz Bergamini (2009), não há um "gênio da motivação" que faz com que todos se tornem trabalhadores dedicados ou que façam ser os mais preguiçosos. Na verdade, a falta de motivação não é um defeito de uma geração ou uma característica pessoal, pois está relacionada a situações específicas.

“A motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade” (Lieury & Fenouillet, 2000, p. 9 apud Todorov e Borges 2005).

Segundo o gráfico 24, se conclui que a maioria sendo 147 respondentes, sua motivação no dia a dia se baseia na forma em como se sentem e dos fatores externos que influenciam a sua disposição. 103 trabalhadores já informam que necessitam de objetivos e tarefas previamente pensados para conseguirem cumprir suas metas diárias e por fim, 50 pessoas dependem de encorajamento dos seus respectivos chefes e equipe para execução das tarefas.

25- Na sua perspectiva, por que é que a motivação no local onde trabalha nem sempre está tão alta como devia?

300 respostas

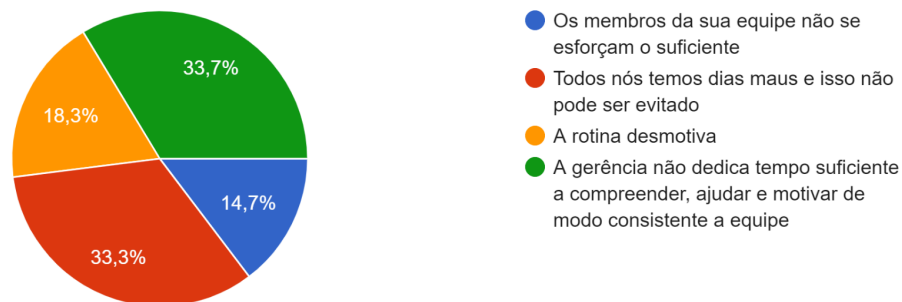


Gráfico 25: Análise da motivação no ambiente de trabalho

Fonte: dados da pesquisa

Por fim, na última questão, com base em 300 respostas coletadas, dentre as diferentes perspectivas apresentadas, a questão da gerência média surge como um elemento crucial e central para compreender este cenário.

Uma parcela significativa, representada por 101 respondentes, destaca a falta de dedicação e investimento de tempo por parte da gerência em compreender, auxiliar e motivar consistentemente a equipe. Esse dado aponta para a necessidade de uma abordagem gerencial mais envolvida e ativa, ressaltando a importância do papel dos líderes na promoção de um ambiente estimulante.

No entanto, outros 100 participantes argumentam que a oscilação na motivação é inevitável, pois todos enfrentam dias difíceis. Aqui, a gerência também desempenha um papel significativo ao reconhecer e lidar proativamente com os altos e baixos emocionais da equipe, demonstrando empatia e oferecendo suporte.

A rotina, mencionada por 55 pessoas, surge como um fator desmotivador, apontando para a necessidade de inovação e variedade no ambiente de trabalho.

Além disso, 44 participantes expressam a percepção de que alguns membros da equipe não se esforçam o suficiente. Neste ponto, a gerência tem a responsabilidade de estabelecer expectativas claras, promover uma cultura de colaboração e reconhecer e recompensar esforços, visando criar um ambiente em que todos se sintam valorizados e motivados a contribuir plenamente. De acordo com Bergamini:

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais que um processo estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das atividades específicas que eles desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estão estreitamente ligadas à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho e, certamente, não à percepção daqueles que estão fora dela, como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos. (Bergamini, 1990, p.33)

Assim, a importância da comunicação interna surge como um fio condutor que conecta essas diferentes perspectivas, destacando o papel fundamental da gerência na promoção de um ambiente de trabalho motivador. Ao compreender as preocupações individuais, demonstrar empatia, fomentar a inovação e promover uma cultura de reconhecimento, os líderes podem desempenhar um papel crucial na elevação da motivação e no fortalecimento do comprometimento da equipe para atingir objetivos comuns.

4 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo relatar a importância da comunicação interna e a motivação nas organizações, trazendo a relevância da percepção dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho. Quais os canais de comunicação interna mais utilizados na propagação

de informações. Quais os fatores mais relevantes para o aumento motivacional, destacando a conexão atrelada a comunicação interna e a importância do papel da gerência média no ambiente organizacional.

A motivação e a comunicação interna estão interligadas para a melhora do desempenho do trabalhador na organização. Podemos observar no questionário que ao ter a motivação em uma organização, a comunicação interna está escassa, ao contrário, ao ter comunicação interna, a motivação está em falta, regular ou nunca nem teve.

Atualmente, as pessoas estão demonstrando estar cansadas da rotina repetitiva (um dos pontos respondidos na questão 25 do questionário), sendo importante variar no ambiente de trabalho, buscando planejar estratégias para benefícios, criar um ambiente saudável e dinâmico.

Se enxerga a necessidade do gestor e cargos maiores, entenderem o perfil de seus funcionários, buscar suas necessidades, desafios e conhecerem suas dores para poderem adaptar suas estratégias de comunicação interna e programas de motivação de maneira personalizada, para saberem o que é relevante para despertar motivação. Afinal, funcionário que bate meta, traz reconhecimento e ganhos lucrativos para as organizações. Se vê também, a necessidade de uma maior implementação de feedback com sugestões positivas, não somente abordagem de pontos negativos e principalmente o reconhecimento pelo trabalho que é um dos maiores pontos motivacionais para os respondentes.

Dessa forma, concluímos que a comunicação interna é a ponte que conecta a gerência média aos seus trabalhadores, enquanto a motivação atua como o combustível que impulsiona a produtividade e a satisfação no trabalho. Ignorar a importância de um desses elementos compromete o empenho organizacional, gerando lacunas que podem impactar negativamente o desempenho e a retenção de talentos.

Portanto, recomenda-se que as organizações investem continuamente na melhoria de suas práticas de comunicação interna, buscando compreender e atender às necessidades individuais de seus funcionários. Ao fazer isso, não apenas promoverão um ambiente de trabalho mais saudável e dinâmico, mas também colherão os frutos de uma equipe motivada, comprometida e pronta para enfrentar os desafios do mundo corporativo.

4.1 Recomendações para trabalhos futuros

Pela limitação de tempo que impossibilitou o aprofundamento do estudo, fica como sugestão para os próximos trabalhos, o aprofundamento na pesquisa verificando a eficiência

da comunicação interna, motivação e benefícios na organização e implementando a pesquisa em mais de uma organização para que se reafirme o posicionamento e foco do tema: a importância da comunicação interna e a motivação nas organizações.

5 Referências

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos.** Revista de Administração de Empresas, 1990. p. 25 - 96

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno.** 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

COELHO, Fabiano S. **Formação estratégica de precificação: como maximizar o resultado das empresas.** São Paulo: Atlas, 2007.

CURVELLO, João José. **A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema.** Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139012/134360>> Acesso em 11 de novembro de 2023

CURVELLO, João José. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional.** 2ª edição. Casa das Musas. Brasília. 2012.

DIAS, C. A. **GRUPO FOCAL: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas.** Informação & Sociedade: Estudos, [S. l.], v. 10, n. 2, 2000. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/3301020006.pdf>>. Acesso em: 23 novembro de 2023.

Endomarketing como uma ferramenta de Gestão na GEAP: Como estimular os colaboradores para um melhor Desempenho. Estudo de Caso. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/28727/1/2021_FelipeMartinsSantiago_tcc.pdf> Acessado em 13 de novembro de 2012.

GUSTIN, M.B.S; LARA, M.A; COSTA, M.B.L.C. **Pesquisa quantitativa na produção de conhecimento jurídico.** 2012.

KUNSCH, Margarida. **A comunicação como fator de humanização das organizações: A dimensão humana da comunicação organizacional.** Difusão Editora, 2010. p. 9 - 225

Métodos de pesquisa. Disponível em: <<https://doity.com.br/blog/metodos-de-pesquisa/>> Acessado em 22 de novembro de 2023.

MUMBY, Dennis K. **A comunicação como fator de humanização das organizações: Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações.** Difusão Editora, 2010. p. 22 -33

PUTNAM, Linda. **Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 47-48

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes - 11. Editora São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. p. 132 - 149

RODRIGUES, Auro de J. **Metodologia científica.** 4 edição, revista ampl. Aracaju: Unit, 2011.

SIMIONI, Darlei. **Métodos de coleta de dados.** 2010. Disponível em: <<https://darleisimioni.blogspot.com/2011/04/metodos-de-coleta-de-dados-por-darlei.html>>. Acesso em: 23 de novembro de 2023.

Souza, Lilian; Gonzaga, Luiz; Pereira, Carlos. **A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação.** Gest. Prod. São Carlos, 2010.

TODOROV, João C; BORGES, Márcio. **O conceito de motivação na psicologia.** Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva, 2005. p. 120 - 125

TAMAYO, A; PASCHOAL, T. **A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador.** RAC, v. 7, n. 4, out./dez. 2003: 33-54

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. Universidade de Brasília, 2005. p. 2001

Teoria da hierarquia das necessidades - pirâmide de Maslow. Disponível em: <<https://www.direcaoconcursos.com.br/artigos/teoria-da-hierarquia-das-necessidades-piramide-de-maslow>> Acesso em: 28 de outubro de 2023

Teoria dos dois fatores de Herzberg. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_dos_dois_fatores_de_Herzberg> Acesso em: 02 de novembro de 2023

Teoria da motivação humana de McClelland. Disponível em: <https://www.empresenderegir.com.br/2018/07/teoria-da-motivacao-humana-de-mcclelland_9.html> Acesso em: 02 de novembro de 2023

Teoria da expectativa de Victor Vroom. Disponível em: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-da-expectativa-de-victor-vroom-o-que-diz-a-teoria-da-expectancia/>> Acesso em: 02 de novembro de 2023

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Um estudo de caso sobre a motivação no trabalho e a relação entre os resultados organizacionais. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/3877/1/2012_BrunoLopesMoraes.pdf> Acessado em 13 de novembro de 2023.

VERNON, M. D. (1973). **Motivação humana.** Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes. p. 11. (trabalho original publicado em 1969).

APÊNDICE

1- Qual a sua faixa etária?

a) 18 a 24 anos b) 25 a 30 anos c) 31 a 45 anos d) 46 adiante

2- Qual área funcional desempenha no seu local de trabalho?

a) Administrativo b) Recursos humanos c) Produção / Operação d) Marketing e) Estagiário f) Não trabalho

3- Como você avalia a comunicação interna no seu trabalho?

a) Excelente b) Boa c) Regular d) Insatisfatória

4- Você acredita que uma comunicação interna eficaz pode melhorar a produtividade e resultados no trabalho?

a) Sim b) Não c) Não sei

5- Qual o canal de comunicação interna você considera mais eficaz na disseminação de informações da empresa?

a) E-mails b) Intranet c) Reuniões presenciais d) Quadro informativo e) WhatsApp f) Outro

6- Você se sente motivado(a) no seu trabalho atual?

a) Sempre b) Na maioria das vezes c) Às vezes d) Raramente e) Nunca

7- Qual dos seguintes fatores você acha mais motivador no ambiente de trabalho? (Escolha até três opções)

- a) Reconhecimento pelo trabalho bem-feito
- b) Oportunidades de crescimento profissional
- c) Ambiente de trabalho saudável
- d) Participação em decisões da empresa
- e) Incentivos financeiros (bônus, comissões, etc.)
- f) Treinamentos e desenvolvimento contínuo
- g) Flexibilidade no horário de trabalho
- h) Feedback regular e construtivo

i) Outro

8- Você acredita que o ambiente de trabalho positivo contribui para a motivação dos funcionários?

a) Sim b) Não

9- Você acredita que a comunicação de objetivos e metas organizacionais é fundamental para motivar os funcionários?

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

10- Você acredita que a comunicação interna afeta a motivação dos funcionários?

- a) Sim, a comunicação eficaz aumenta a motivação
- b) Não vejo relação entre comunicação interna e motivação
- c) Não, a comunicação interna não afeta a motivação

d) Não tenho certeza

11- Você já se sentiu mais motivado(a) no trabalho após receber informações claras e transparentes da liderança da empresa?

a) Sim b) Não

12- Você acredita que sugestões e feedback dos funcionários deveriam ser mais valorizados na empresa?

a) Sim b) Não

13- Como você descreveria o ambiente de trabalho em sua organização em relação à motivação e comunicação interna?

- a) Altamente motivado e comunicativo
- b) Motivador, mas precisa de melhorias na comunicação
- c) Comunicativo, mas precisa de melhorias na motivação
- d) Pouco motivador e com comunicação deficiente

14- Está satisfeito(a) com o apoio, orientação e motivação recebida do seu superior hierárquico?

a) Sim b) Não

15- Você considera o seu relacionamento entre os colegas de trabalho satisfatório?

a) Sim b) Não

16- Existem perspectivas de melhoria profissional dentro da empresa?

a) Sim b) Não c) Não sei

17- Você concorda com os benefícios oferecidos?

- a) Sim, são ótimos
- b) Não, tem que melhorar
- c) Mais ou menos

d) Não tem benefícios

18- Você conhece a missão, valores e visão da empresa?

a) Sim b) Não

19- O nível de entusiasmo que você possui hoje na empresa era o mesmo de quando entrou?

a) Sim b) Não

20- A sua entidade empregadora oferece formação e explicações de fontes fidedignas, sempre que existem atualizações nos sistemas ou processos internos?

a) Sim b) Não c) Às vezes

21- Qual é a sua opinião sobre feedback?

a) Evito dar feedback e me torno defensivo quando é dado

b) Ouço educadamente, mas raramente melhora os aspectos censurados

c) É sempre bem-vindo porque me dá motivação e a orientação me permite saber como posso progredir

22- Na sua opinião, compensações monetárias e pessoais aumentam o nível de motivação na entidade?

a) Sim, ambas

b) Apenas a monetária

c) Apenas a pessoal

d) Não

23- A nível pessoal, quais as compensações que apresentam um maior impacto na sua qualidade de vida no trabalho? O que te gera mais motivação?

Resposta:

24- Em que se baseia a sua motivação no dia-a-dia.

a) Depende da forma como me sinto nesse dia e dos fatores que influenciam a minha disposição

b) Na forma como o meu chefe e a minha equipe trabalham e me encorajam na execução de tarefas

c) Num sistema de objetivos/tarefas previamente pensado e revisto regularmente, que me permite saber o que cumprir diariamente

25- Na sua perspetiva, por que é que a motivação no local onde trabalha nem sempre está tão alta como devia?

a) Os membros da sua equipe não se esforçam o suficiente

b) Todos nós temos dias maus e isso não pode ser evitado

c) A rotina desmotiva

d) A gerência não dedica tempo suficiente a compreender, ajudar e motivar de modo consistente a equipe

Anexos:

Figura 1: Teoria da hierarquia das necessidades - Pirâmide de Maslow

Figura 2: Teoria dos dois fatores de Herzberg

Figura 3: Teoria da motivação humana de McClelland

Figura 4: Teoria da expectativa de Victor Vroom