

UNIÃO DAS FACULDADES INTEGRADAS DE NEGÓCIOS - UNIFIN  
FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS  
GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

Lhangner Chaves de Souza

## **Motivação no ambiente organizacional**

Porto Alegre  
2017

Lhangner Chaves de Souza

## **Motivação no ambiente organizacional**

Artigo apresentado à Faculdade São Francisco de Assis - UNIFIN, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Otavio Borsa Antonello

Porto Alegre

2017

## **RESUMO**

O artigo tem por objetivo descrever e ressaltar a importância da motivação e qualidade de vida inserida no cotidiano do colaborador, essas ferramentas totalizam em resultados qualitativos no cenário empresarial atual. Foi utilizado de embasamento conceitual e teórico para conceituação dos temas trabalhados ao longo do artigo. Diante da competitividade, as organizações estão cada vez mais voltadas a motivação e qualidade de vida do colaborador para alcançar suas metas, devido a isso este artigo mostra que o conceito de motivação e da importância das pessoas já existe a décadas, mas somente ao decorrer do tempo e da necessidade de colaboradores dedicados é que as organizações deram valor a esses conceitos. Trabalhar no eu dos colaboradores se tornou fundamental para um bom relacionamento de uma boa qualidade de vida x trabalho. Quando a motivação e conhecimento começa intrinsicamente é muito mais fácil pra organização conhecer o lado externo e fazer com que isso seja benéfico a seu favor.

**Palavras-chave:** Empresas. Motivação. Qualidade de vida.

## **ABSTRACT**

The article aims to describe and emphasize the importance of motivation and quality of life inserted in the daily life of the employee, these tools total in qualitative results in the current business scenario. We use conceptual and theoretical basis to conceptualize the themes worked on throughout the article. Faced with competitiveness, organizations are increasingly focused on the employee's motivation and quality of life to achieve their goals, because of this, this article shows that the concept of motivation and the importance of people already exists for decades, but only in the course of the Time and the need for dedicated employees is that organizations have valued these concepts. Working in the employees' self has become fundamental to a good relationship with a good quality of life x work. When the motivation and knowledge begins intrinsically it is much easier for the organization to know the outside and to make it beneficial in its favor.

**Keywords:** Companies. Motivation. Quality of life.

## 1 INTRODUÇÃO

Cada dia mais se busca novas formas e maneiras de alcançar a motivação nas organizações; mas o que é a motivação? Segundo Rudolph (2013) do Latim *movere*, mover refere-se em psicologia, em etologia e em outras ciências humanas à condição do organismo que influencia a **direção** (orientação para um objetivo) do comportamento. Por outras palavras, é o impulso interno que leva à ação. Assim, a principal questão da psicologia da motivação é "o porquê do indivíduo se comportar de determinada maneira". Segundo Abraham Maslow, "esta competência é inerente a cada indivíduo, e pode ser moldada ou coibida pelo ambiente externo. O movimento presume que o ser humano é uma estrutura em constante aperfeiçoamento, consciente do mundo ao seu redor e da sua própria existência e dotado de livre arbítrio".

Quando surge o interesse de uma organização pelo nível de motivação de seus colaboradores, é aí que começa a busca por investir em pesquisas de clima organizacional, cursos motivacionais, dinâmicas de grupo, palestras, salários compatíveis com o mercado, ajuda de custo, plano de carreira, escola especializada para os filhos dos colaboradores, e desenvolvimento de novos espaços para criação de lazer (Dedicado também a familiares).

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e autoidentidade. (BERGAMINI, 1997, p. 54).

Desta forma, motivação é algo pessoal, mas ela pode sim sofrer influências quando tratada em grupo que têm objetivos ou interesses coletivos, isto é, uma equipe que busca atingir os resultados desejados pela empresa. Motivando pessoas é difícil, pois o ser motivado ou estar motivado é algo que supera limites, é a pessoa realmente estar concentrada para alcançar este objetivo que ela traçou para si, se trata de uma auto realização.

"Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa

a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico.” (CHIAVENATO 1982, p. 414).

Conforme citado pelo autor, é compreendido que o ser humano esta sempre em busca de um objetivo, isto é, ele precisa de algo que o desafie, que lhe dê motivos para correr atrás daquilo que almeja alcançar, para desta forma se satisfazer pessoalmente.

A motivação deve ser algo muito bem pensado, ou seja, algo que seja desafiador. Baseia-se na sua própria significação de palavra que motivação é simplesmente aquilo que motiva pessoas para uma determinada ação. Um dos questionamentos mais discutidos é o fato de que a motivação é interna.

Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada.”

Diante desta afirmativa, motivação é o primeiro passo para que estimule a ação e a partir daí o ser humano vai buscar satisfazer as suas necessidades. Nos dias de hoje se observa que o ser humana busca sempre estar se satisfazendo nas mais diversas áreas, sejam elas pessoais ou profissionais.

Para Faria (1982 p. 101) “o homem é um animal permanentemente insatisfeito, lutando sempre para conseguir algo mais que julga imprescindível a sua satisfação”,

Quanto a esta afirmação do autor, entende-se que o ser humano nunca está por completo satisfeito com aquilo que tens ou alcançou, estará sempre buscando ou criando novos desafios e planos para que tenha que conseguir conquistar. Isso não significa que ter alcançado o sucesso profissional ou pessoal desejado, a pessoa está motivada, isso na verdade é o motivo pelo qual ela vai se motivar ou não. Isso é como uma busca por continuar a viver na sociedade em que vivemos hoje, que muda a cada dia padrões e visões.

## **2 TEORIAS MOTIVACIONAIS**

Segundo Steers e Poter apud Casado (2002, p. 249): “Antes da revolução industrial a motivação tinha forma de medo, punição - física financeira ou social.”

Analisa-se que para motivar seus colaboradores, era usado a forma de punição no ambiente organizacional e desta forma se via que o medo também

estava instalado neste ambiente de trabalho. Eram punições psicológicas, também havia restrições financeiras. Com a industrialização maciça veio à cultura de produtividade em larga escala, e essa preocupação com produtividade, exigia um melhoramento dos procedimentos e, por conseguinte, novas maneiras de uniformizar as atividades.

Pode-se considerar a Revolução Industrial como um dos precursores do que se conhece como motivação nas organizações, foi um embrião do que se tem hoje. Considerando que as organizações existiam muito antes da Revolução Industrial conclui-se que a preocupação com o fator humano nas organizações é algo recente (BERGAMINI, 1997).

A administração científica de Taylor passa a defender o uso de formas de controle sobre os subordinados e, no ambiente que antes era da punição, surgiu uma nova crença de que o dinheiro seria a principal forma de incentivar o trabalhador a produzir. Se a preocupação de antes era descobrir o que se deveria promover para motivar as pessoas, nos dias contemporâneos o discurso organizacional sobre motivação caminha para o vértice do prazer na execução das tarefas, excluindo a suposição de que o trabalho seja algo desagradável, retira-se do trabalhador ou mau ou o bom desempenho e eficiência e colocasse a responsabilidade ao supervisor. (CASADO, 2002, p. 249-250).

Nesta linha de pensamento, se espera que cada posição seja preenchida com o trabalhador mais adequado, sendo fornecido treinamento e que este mesmo trabalhador seja acompanhado para obter controle sobre os seus resultados, caso o trabalhador atinja, ele deve ter uma recompensa financeira por isso, assim se está induzindo ele a trabalhar mais rápido e de maneira melhor, que produza e se motive muito mais. Logo depois de aplicado este sistema, começa a surgir os problemas.

Herzberg apud Stoner e Freeman (1995, p. 326) chegou à premissa de que “os fatores responsáveis pela satisfação são em geral desligados e distintos dos fatores da satisfação profissional”. Isto é quando explicamos a teoria da motivação baseada nas necessidades falamos de Maslow e quando se quer explicar a teoria fundamentada em comportamentos e atitudes, Herzberg é o que se ajusta a essa ideia.

Os gestores das empresas devem estar cientes destes fatores, e ter conhecimento das teorias que influenciam o ser humano. As organizações para a sua funcionalidade mais efetiva estão sistematizadas em hierarquias, e os colaboradores devem estar cientes de seus papéis, assim como é sempre um

grande desafio para os gerentes, tentarem compreender os colaboradores ali estão alocados, enfocando sempre no contexto, as razões de seus comportamentos, e qual a maneira melhor para motivá-las para serem mais produtivas e atenderem os apelos da organização.

## **2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Segundo Spector (2002, p. 198) “a motivação é um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos”. Visto por outro ângulo, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar determinado objetivo ou meta, ou seja, motivação em seu sentido amplo resulta dos desejos das necessidades ou vontades que o ser humano tem de alcançar algo, da insatisfação que nos leva sempre a procura de um novo objetivo a cada realização concluída. Isso justifica porque algumas pessoas são bastante motivadas a ganhar dinheiro, neste sentido observa-se que um alto grau de motivação pode influenciar o ser humano para a satisfação de seus desejos.

A motivação é uma ferramenta das mais importantes para o sucesso organizacional, pois afeta o desempenho funcional do colaborador, sendo a mola propulsora para que o processo de produção que é a funcionalidade da organização seja o responsável pelo processo de transformação, isto é, os processos de transformação são responsáveis pela geração de bens (produtos e serviços), e para que saia a contento do cliente é necessário que atinja seu grau de excelência. Este fato torna-se muito presente quando se fala das hierarquias das necessidades, pois mostra na verdade, que tudo deve estar em concordância com as verdadeiras necessidades.

Para Chiavenato (1982 p. 418) “a complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da Pirâmide de Maslow na chamada Hierarquia das Necessidades.”. Maslow, em uma pirâmide de cinco partes, consegue ilustrar o tamanho da importância que se dá para cada necessidade, conforme os níveis vão sendo ultrapassados. Abraham Maslow, psicólogo e consultor norte-americano em psicologia, estudioso no campo das motivações, fundamentou uma teoria pela qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influências.

A figura 1 representa as chamadas necessidades básicas do ser humano, segundo o tradicional modelo de pirâmide, que presume a satisfação do nível menor, para haver a permissão a satisfação do maior.

Figura 1- A Figura Pirâmide das Necessidades Humanas Básicas



Fonte: (MASLOW, 2000, p. 105)

Maslow (2000, p.105) ainda complementa dizendo que “as necessidades vão se tornando mais sofisticadas à medida que mudamos de nível”. Na hierarquia das necessidades, quer seja membro de uma tribo primitiva, ou de classes sociais distintas, nunca se estará inteiramente satisfeito com as coisas essenciais que já se possui. Continuamente, procura-se melhor qualidade e maior variedade, sempre em busca de maior satisfação na vida.

A motivação sem dúvida é exclusivamente interna a cada indivíduo, e podemos dizer que ninguém motiva ninguém, porém os gestores devem entender que a organização para funcionar no contexto produção competitividade, é necessário que os grupos sejam trabalhados com o estímulo externo de motivação para que ela ocorra, para isso é preciso incentivar os gestores de empresas utilizem várias ferramentas de trabalho, tais como atividades de animação para que haja rendimento no trabalho. O funcionário que tem motivação tem vontade de realizar os trabalhos que lhe competem, tem vontade de ter conhecimentos que aprimorem o seu desempenho no trabalho, e tem compromisso com a organização.

Segundo Malik (1998, p. 58): “Um trabalhador absolutamente desmotivado numa dada unidade, ao mudar de local e de condições de trabalho, passa a fazer o que lhe é pedido na maioria das vezes. Motivação é algo que a organização espera a priori do trabalhador”.



Constata-se que a motivação pode muito bem estar relacionada ao ambiente da organização, a gerência, e a outros motivos que levam muitas vezes o profissional a mudar de ambiente de trabalho e modificar completamente seu estado desmotivado, e apresentar um quadro de muita motivação na realização de suas tarefas, levando a um excelente desempenho, muitas vezes da mesma atividade que realizava na antiga unidade, nesse caso podemos observar que a motivação surge de estímulos externos.

Chiavenato (1981, p.49) afirma que “a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas como desejo e receio, o indivíduo deseja poder deseja status receia o ostracismo social, que nada mais é que o isolamento social rejeita ameaças de autoestima”.

Entende-se que a motivação aberta deve produzir metas, e para obtenção é necessário que o ser humano gaste energias. Nessa perspectiva, quando se pergunta qual à razão do colaborador agir de forma inesperada quando submetido a estímulos motivacional. Reconhece-se que a complexidade do ser humano de apresentar e de seus comportamentos múltiplos, divergindo necessidades entre eles, torna-se desta forma imprescindível que se procurem informações para a motivação de cada um.

Morgan (1996) sugere as seguintes medidas a serem usadas pelas empresas para atingirem a motivação de seus colaboradores no que tange a Teoria de Maslow:

#### 2.1.1 Autorrealização

Estimulo ao completo comprometimento, o trabalho como dimensão importante na vida do empregado.

#### 2.1.2 Autoestima

Cargos que permitam realização, autonomia, e responsabilidade, trabalho que valoriza a identidade.

### 2.1.3 Sociais

Estímulos á interação com os colegas no trabalho, possibilidade de atividades sociais e esportivas, e reuniões sociais que ocorram fora da organização; 4. Segurança: seguro-saúde e planos de aposentadoria, segurança no trabalho, estabelecimento e divulgação do plano de carreira; 5. Fisiológicos: salário e benefício; segurança e condições agradáveis no trabalho.

## 2.2 Teoria das Relações Humanas no Trabalho

Georges Elton Mayo foi um cientista social australiano responsável pelo ensaio teórico que se fundamentava na necessidade de democratização e humanização que tinha por objetivo primordial analisar a rotação do pessoal (turnover), a fadiga, os efeitos das condições físicas do trabalho sobre os empregados, os acidente, esse experimento foi um movimento de resposta antagônica à abordagem clássica da Administração, vista pela classe operária e pelos sindicatos como a grande vilã, pois explorava o trabalhador e enaltecia os donos de fábrica.

A teoria das relações humanas baseou-se em grande parte nos experimentos de Elton Mayo que foram iniciados em Hawthorne, pelo Western Electric Company, e terminados no final da década de 1930, sob a supervisão de Elton Mayo. Fundamentada no princípio de que a remuneração não era o fator crucial para motivar os empregados a conseguir resultados mais elevados, esta teoria presumia que era necessário manter o “moral” do pessoal elevado e, para isso, o importante era manter um ambiente agradável e humano na organização, boas condições de trabalho, além da remuneração adequada.

Conforme foram sendo feitas as experiências através desses estudos, muitos resultados foram obtidos e mostraram que além da remuneração e das condições de trabalho, algo mais importante influenciava a produtividade. Essa simplória visão foi usada durante quase vinte anos simplesmente por não haver estudos mais profundos a respeito deste determinado assunto.

Os especialistas em produtividade “sabiam”, na época, que a melhor forma de aumentar a produção seria encontrar a medida ideal de luminosidade, temperatura, ventilação e a altura da bancada de produção, entre outras condições ambientais, e estimular as pessoas por meio da remuneração. Assim formaram na Western Electric um grupo experimental para o qual seriam melhoradas as condições de trabalho e, ao mesmo tempo, um grupo de controle, para o qual essas condições seriam mantidas inalteradas. (LACOMBE; HEILBORN, 2003 p. 318).

A teoria humanista não tinha como foco a estrutura formal, a sua atenção era voltada para a organização informal, o conjunto de relações sociais não previstas em regulamentos e organogramas, isto é, relações extraoficiais, espontâneas ou paralelas à hierarquia formal.

Mais adiante, os estudiosos viram que não era permitido constatar a hipótese de que os empregados satisfeitos eram mais produtivos do que os insatisfeitos. Não havia diferenças comprovadas em relação ao nível de satisfação entre os grupos de trabalho de alta e baixa produtividade.

Depois, de muitas experiências nesse tipo de abordagem, os estudiosos decidiram voltar às condições iniciais e imaginaram que a produção reduziria em nível drástico, porém o resultado obtido surpreendeu a todos e pode comprovar que na verdade os colaboradores não estavam interessados apenas em boas condições de trabalho ou excelente remuneração.

Na verdade o que os mantinha motivados era o interesse que seus líderes demonstravam pela realização de suas atividades. Foi a partir daí que surgiu a teoria das relações humanas.

De acordo com Chiavenato (2000, p.113): “A experiência de Hawthorne proporcionou um delineamento de todos os princípios básicos da Escola das Relações Humanas”.

Essa afirmação nos dá a ideia de que a Escola de relações humanas traçou uma nova abordagem de tratamento do colaborador na organização, sendo uma forma de combater a Teoria Clássica e a Científica.

“A teoria das relações Humanas baseou-se nos seguintes princípios.” (CHIAVENATO, 2000, p. 115): 1. Nível de Produção resultante da interação social.

### 2.2.1 Comportamento social dos empregados

O nível de Produção resultante da interação social está fundamentado no fato de que o nível de produtividade não vem determinado pela capacidade física ou tampouco fisiológica do empregado (como antes era trabalhado na Teoria Clássica), mas por meio de normas sociais e por expectativas grupais, isto é, quanto maior for à interação social, maior será a disposição do colaborador para produzir. O comportamento social do empregado é explicado à medida que o comportamento do indivíduo está integrado ao grupo, os colaboradores não agem ou reagem de forma isolada, eles tem que ter apoio do grupo. Isto significa que o colaborador deverá se moldar ao posicionamento do grupo, se isso não ocorrer ele poderá sofrer sanções sociais, até que ele se enquadre nos padrões que determine que esteja de acordo com o grupo. (CHIAVENATO, 2000).

Enquanto que, as recompensas e sanções, para a Teoria das relações Humanas, a motivação econômica é secundária a determinação do rendimento do trabalhador. Percebe-se que as pessoas são motivadas pela necessidade própria de aprovação social, e de reconhecimento, além da participação nas atividades grupais. E assim surge o conceito de Homem social. Quanto aos Grupos informais, fazem parte das definições de regras comportamentais, e quais as formas de recompensa ou sanções sociais a serem aplicadas, além destes objetivos, crenças, escala de valores sociais, expectativas, que juntas fazem toda a diferença quando falamos de atitudes e comportamentos em grupo. Já as Relações humanas no que se refere a compreensão “[...] permite ao administrador melhores resultados de seus colaboradores e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.” (CHIAVENATO, 2000, p. 115). O autor ainda afirma que o administrador para obter o resultado de suas metas frente aos colaboradores deve primar por um bom clima organizacional em que as pessoas acreditem em si mesmo e tenha motivação o suficiente para produzir. No que diz a respeito da Importância do conteúdo e do cargo, a especialização não é a forma mais eficiente de divisão do trabalho. O conteúdo influencia a moral do trabalhador, os trabalhos muito simples e repetitivos fazem com que ocorra a redução da produtividade, pela diminuição da satisfação e da eficiência. Já a relação com ênfase nos aspectos emocionais, envolve razões, que não são irracionais e sem planejamento.

### **2.3 Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg**

A teoria dos dois fatores, ou seja, dos fatores higiênicos e motivacionais foi desenvolvida por Herzberg apud Chiavenato (2004, p. 239) afirmava que “a motivação dos indivíduos depende destes dois fatores que tem ligações estritas”. O autor desta teoria Frederick Herzberg, era um psicólogo, consultor e professor universitário americano, tinha como base em sua teoria, que as empresas devem estar aptas para proporcionar meios que contribuam para o trabalho de qualidade na organização. Exemplificando temos alguns fatores de influência: condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, benefícios, salários, segurança no cargo, entre outros.

Para Herzberg depois que esses fatores são satisfeitos, não adianta tentar aumentar um deles para conseguir maior motivação dos profissionais, essa química de estar motivado para alcance de metas não vai mais fluir.

A expressão higiene serve exatamente para identificar o seu caráter preventivo e mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação. Ninguém trabalha com mais esmero, porque uma empresa decide incluir, por exemplo, um plano odontológico como benefício extra. Entretanto, há necessidade de se ter este plano, pois as pessoas precisam estar saudáveis, a falta dele gera insatisfação por parte dos colaboradores.

Os fatores nº 1 que motivam e desestimulam na situação de trabalho são os motivacionais e o higiênico, “Os fatores higiênicos não conseguem elevar substancial e duradouramente a satisfação”. (CHIAVENATO 2004, p. 69) ver figura 2 abaixo.

Figura 2 - A teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: (CHIAVENATO 1995, p. 112)

Sabe-se que, o homem que vive em sociedade precisa e depende de outras pessoas para sobreviver, o que gera nele um conjunto de necessidades. Além de ser um eterno insatisfeito, ou seja, quanto maior motivação por parte do grupo que está inserido planejando caminhos e traçando metas para o desenvolvimento próprio ou da empresa, mais motivadas ficarão as pessoas que estão em interação grupal. A tendência da motivação é atrair mais motivação.

Sendo assim, os fatores motivacionais têm um aporte direto na influência da qualidade de vida das pessoas, e consequentemente na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas mesmas. Pode-se classificar a motivação como sendo a força direcionadora para a participação do colaborador, além de desenvolver um compromisso sólido e de responsabilidade, ocasionando um relacionamento frutífero e produtivo com a organização, vindo a satisfazer os interesses de ambas as partes, ou seja, criando os seguintes valores: empresa motivada, colaborador satisfeito e cliente beneficiado. Ocorre uma correspondência proporcional entre os fatores bons do clima interno da organização com a qualidade dos produtos por ela oferecidos. Em suma, os fatores motivacionais colaboram para que haja qualidade nos produtos e serviços e na vida dos colaboradores dentro das organizações. O colaborador motivado além de trabalhar com excelência, ainda produz um clima de trabalho em que as pessoas se sentem bem e há interação social na equipe.

- Fatores motivadores de satisfação: Trabalho em si, responsabilidade, realização, reconhecimento, promoção, crescimento. Fatores higiênicos: política de administração da organização, supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, salário, status, segurança no emprego e vida social. (HERZBERG apud MONTANA; CHARNOV 2003, p. 231).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 69-70):

Os fatores motivacionais ou satisfacientes estão relacionados com as tarefas e os cargos preenchidos por uma pessoa, sendo que se forem avaliados como ótimos, o indivíduo ficará satisfeito, motivo pelo qual são chamados satisfacientes e, se não forem assim considerados excelentes, ficam insatisfeitos.

Para que haja satisfação nesta teoria, Herzberg orienta que as organizações façam o enriquecimento de cargos, o que produzirá aumento na motivação, na produtividade, no absenteísmo e na rotatividade.

Entende-se que, a satisfação está relacionada ao cargo e a atividade que o indivíduo desempenha, e a insatisfação está arraigada com os ganhos na empresa, benefícios dados pela empresas, clima organizacional, condições de trabalho, e outros fatores de importância na busca da motivação.

Herzberg apud Chiavenato (2004, p. 69) finaliza que “enquanto Maslow fundamenta a sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas [...] intra-orientada, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo [...]”.

Observa-se que ambos falam de motivação, mas defendem uma determinada linha, Herzberg segue dois fatores, higiênicos e motivacionais, enquanto que Maslow utiliza a pirâmide, das necessidades humanas.

### 2.3.1 Teoria X e Y de McGregor

Douglas McGregor, um psicólogo social americano, da década de 1950, sugeriu seus modelos famosos da teoria X e da teoria Y em seu livro “The Human Side Of Enterprise” (1960). Pois ele e outros teóricos não concordavam com o modelo das relações humanas e criticavam o suposto modelo como sendo apenas um método camuflado de manipular os empregados.

McGregor identificou dois conjuntos diferentes de suposições que os administradores fazem sobre seus subordinados. A visão tradicional, que diz que as pessoas têm uma aversão inerente a o trabalho; apesar de o verem como necessidade, irão evitá-lo sempre que possível. E a teoria mais otimista que presume que o trabalho é tão natural quanto a diversão ou descanso, que as pessoas desejam trabalhar e que, sob as circunstâncias corretas, obtêm muita satisfação trabalhando. (STONER; FREEMAN, 1982).

Essas teorias chamadas X e Y, têm seus fundamentos nas reflexões históricas, culturais, econômicas, tecnológicas e sociais ainda utilizadas por grande parte das organizações, isto é, mostram a probabilidade de gerir a produtividade do ser humano, e visualizar o comportamento humano nas empresas.

A teoria X, conhecida como visão tradicional, vem representar o controle existente sobre os recursos humanos da empresa. De acordo com esta teoria, as pessoas, em geral, não sentem vontade de trabalhar ou pretendem trabalhar o necessário, e devido a isso, a grande parte dos trabalhadores têm que ser coagidos, supervisionados insistentemente e ameaçados com penalidades, pois somente dessa forma conseguem atender os objetivos propostos pela organização. Os colaboradores não querem responsabilidades, optam por receber ordens formais sempre que necessário, possuem pouca ou quase nenhuma ambição e põem a segurança acima de todos os fatores ligados ao trabalho.

A teoria Y é mais otimista, e mostra o fato de que a ampliação dos recursos humanos é muito mais otimizada e pode ser mais bem aproveitado. Nesta teoria o fundamento é o seguinte, quando um ambiente é favorável ao trabalho, tudo flui naturalmente e pode ser prazeroso. O colaborador é direcionado pela auto-orientação e autocontrole, desta forma ele faz parte dos objetivos da empresa, aliado a tudo isso o funcionário recebe recompensas e sente-se mais motivado na realização de suas tarefas. Sendo assim, o colaborador sente-se mais comprometido com as empresas, e esta maneira diferente de administrar os recursos humanos no ambiente organizacional é o que faz as organizações terem sucesso.

Segundo Chiavenato (1982, p. 9) “o efeito cumulativo e gradativamente abrangente das diversas teorias com suas diferentes contribuições e diferentes enfoques.” Isto vai evidenciar a tendência evolutiva de que as diferentes abordagens da administração desenvolvem-se de conformidade com as necessidades presentes



ou futuros de cada realidade organizacional existindo a proposta única mais com várias alternativas de solução. E essas propostas ocorrerem com as práticas organizacionais coligadas as pesquisas das diferentes realidades de todas as organizações. Tendo a visão de que o mais importante para o sucesso do administrador é a sua competência de conciliar o trinômio: organização x ser humano x meio ambiente, permitindo a visão sistêmica da realidade empresarial.

### 2.3.2 Motivação Instrumental e Motivação Integrada

De acordo com Chiavenato (2002, p. 178):

A motivação instrumental é aquela com características psicológicas naqueles que a executam seus objetivos como ferramenta para aperfeiçoar a posição social, referentes ao interesse profissional e pessoal, já a motivação integrada é aquela com características psicológicas naqueles que em seus objetivos se dão pelo próprio interesse, pretendem se identificar com aquilo que executa.

## 2.4 Fatores que influenciam na motivação

Segundo Robbins (2002, p. 145) “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Entende-se, portanto que a motivação é uma força interna que se transforma dependendo do momento, durante toda a sua existência, e desta maneira os seus objetivos ganham força, desta forma quando se afirma que a motivação, a motivação é algo interior significa que está dentro de cada pessoa, e por este motivo somente a própria pessoa tem a capacidade de realizar essa façanha de motivar-se.

As organizações se utilizam de diversos métodos de motivação com a finalidade de somar a eficiência e eficácia de seus colaboradores. Isto acontece porque nas organizações a motivação tem relação diretamente proporcional com a produtividade e o lucro discrepando totalmente da real conceituação e compreensão dos estudiosos neste campo de estudo.

A administração em sua funcionalidade não consegue realmente descentralizar a motivação do colaborador, do dinheiro, isso acontece porque estas

raízes estão profundamente fundamentadas na administração científica de Taylor, desvirtuando o que realmente é motivação.

Os colaboradores estão na maior parte de seu tempo nas organizações, direcionando os seus esforços para as organizações. Portanto, fundamentamos nos seguintes fatores que interferem nos mecanismos da motivação que são:

Salários, Autoestima e reconhecimento, Relacionamento entre os colaboradores, Promoções, treinamentos e capacitações, Benefícios, Segurança, Condições de estrutura física e ferramentas nos locais de trabalho.

Bergamini (1997, p. 189) explica que “o trabalho desenvolvido pelas diferentes pessoas tem sentidos diferentes para cada uma delas e esse sentido parece ligado ao conjunto de suas necessidades motivacionais.” Entende-se que existem diversas formas de chegar ao mesmo resultado, isso vai depender da motivação intrínseca das pessoas, das necessidades individuais, dos conhecimentos, habilidades e experiências de cada um. Não basta apenas ter líderes, chefes, gerentes, se o colaborador não estiver pronto, nada fará com que ele fique motivado.

## **2.5 Importância da motivação nas organizações**

Taylor, engenheiro mecânico foi considerado o “Pai da Administração Científica” tinha o seu foco baseado na eficiência e eficácia operacional na administração da produção, usava-se o raciocínio que identificava a forma mais eficiente de realizar tarefas repetitivas, mas que buscava motivar os funcionários em troca de incentivos salariais, relacionados ao que cada um produzia. Nota-se neste modelo que quando mais elevada a produtividade dos empregados, maiores seriam os ganhos salariais. Este estudo fundamentava-se na forma mais competente da realização de tarefas, buscava motivar os empregados em troca de incentivos salariais, catalogados na produtividade onde cada um deles aludia que empregados eram apáticos e somente o dinheiro conseguia motivá-los.

“A suposição básica era que os administradores compreendiam o trabalho melhor que os trabalhadores, que eram essencialmente preguiçosos e só poderiam ser motivados pelo dinheiro.” (STONER; FREEMAN, 1982, p. 322).

Atualmente muito gestor ainda tem essa forma de pensar. Grande parte das organizações acredita que a parte financeira é o principal elemento de motivação

das pessoas. Num primeiro momento essa ideia deu certo, no entanto os modelos motivacionais evoluíram em seus pensamentos, porém todos agregaram antigos modelos mentais. No modelo das relações humanas, foco da motivação era a prioridade das necessidades sociais do empregado, tornando-o agente de transformação.

Sendo assim o modelo tradicional dava ênfase em motivar os trabalhadores para tarefas repetitivas, o modelo das relações humanas buscava justamente o oposto: mostrar que esse tipo de atividade desmotiva ainda mais o empregado e que somente em contatos sociais a motivação seria fortalecida dando prioridade às necessidades sociais dos colaboradores, tornando-o agente de transformação. “O modelo das relações humanas criado por Elton Mayo, sociólogo australiano, e um dos fundadores e principais expoentes do método representou um avanço em relação ao modelo tradicional.” (STONER; FREEMAN, 1982, p. 326).

“A teoria e a prática da motivação há muito faz parte de nossa vida. Indivíduos altamente motivados podem resultar em aumentos substanciais na produtividade e na satisfação do trabalho, além de considerável redução do absenteísmo, do atraso, queixas e assim por diante.” (MONTANA 2003. p. 227).

Com base na citação acima, constata-se a importância da aplicação de algumas das teorias básicas da motivação, produzindo estímulos para que os colaboradores sejam conduzidos a realização de metas desejadas.

Porter e Miles apud Stoner e Freeman (2004, p. 3) acreditam que “o sistema consiste em três variáveis que afetam a motivação nas organizações, que são as características individuais, características do trabalho, e as características da situação do trabalho.”

Portanto, explica-se que as organizações quanto sistemas devem avaliar as características situacionais dos colaboradores para entender de que forma afetam a motivação no trabalho. As variáveis que afetam a motivação na organização são em número de três, e englobam: As Características do indivíduo, ou seja, cada indivíduo possui habilidades, interesses e necessidades para a situação do trabalho. Logicamente as pessoas diferem nestas características de modo que suas motivações, também são diferentes. Por exemplo: Pessoas que aspiram um cargo que dê status, mas com salários não muito atraentes, outra que deseje altos salários, não importando com o status. Quando se explica as características do trabalho, esta variável pode influenciar as seguintes características: a quantidade de

responsabilidade, a variedade das tarefas, em suma, se o trabalho em si tem características que os colaboradores achem satisfatórias. Caso ocorram em relação a características da situação de trabalho, a terceira variável consiste em categorias que podem influenciar a motivação, entre elas estão às ações, as políticas, e a cultura da organização como um todo, e o ambiente de trabalho.

As características variáveis fundamentais da situação de trabalho que envolve a ação, a política e a cultura organizacional têm papéis representativos quando a questão é a prática organizacional contemporânea. As políticas e a cultura da organização vão revelar as ações organizacionais que influenciam e motivam os colaboradores. A política de pessoal, geralmente tem pouco impacto sobre o desempenho dos colaboradores. Porém tem o poder de decisão se os empregados ficam, ou não na empresa, isso vai variar de acordo com o grau de atrativo que a empresa oferece. “Por fim, temos a cultura da organização que se baseiam em normas, valores e crenças que podem ou não interferir no desempenho, o ambiente do trabalho pode influenciar de maneira substancial no colaborador.” (STONER; FREEMAN, 1995, p. 3).

## **2.6 Motivação no ambiente organizacional**

Atualmente, muito tem se falado em estratégias motivacionais, sendo o principal enfoque desta premissa a organização sendo vista como um ambiente saudável, e as tarefas executadas sejam realmente motivadores para o colaborador, e com isso apresente um ótimo desempenho. “As estratégias motivacionais estão qualificadas em três classes de acordo com a evidência de cada uma das três relevantes dimensões organizacionais que são: Econômica, Política, Psicossocial.” (MATTOS, 1988, p. 138). A ligação entre estas dimensões é que vai possibilitar, ou não, para que a mudança ocorrida em uma delas não venha interferir nas outras duas.

“A estrutura de poder de uma empresa define a própria empresa, os objetivos que a empresa persegue e a estrutura que ostenta são uma extensão dos objetivos e necessidades dos grupos e indivíduos dominantes que constituem a sua estrutura de poder.” (MATTOS, 1988, p. 165).

Entende-se que a sociedade atual é uma sociedade de organizações. As organizações são sistemas complexos, e logicamente vão depender da força

motivacional de seus colaboradores para que o sucesso aconteça, e a relações de poder se tornem mais intensas.

As organizações agem em distintos locais, sofrendo as mais variadas repressões e contingências, que se modifica no tempo e no espaço que interagem a estas por variadas estratégias para o alcance das metas esperadas.

“O sistema, pois, a que damos o nome de organização, é um sistema composto das atividades dos seres humanos; o que faz dessas atividades um sistema é o fato de os esforços de diferentes pessoas serem coordenados” (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 65).

O trabalho em qualquer tipo de organização norteia-se pela procura constante dos objetivos da organização, pertinente ao cargo que desenvolve, com suas tarefas, e com suas responsabilidades empresariais, já os objetivos de cada indivíduo decorrem das necessidades pessoais dos colaboradores.

A presença do líder dentro de uma organização tem papel importante no trabalho exercido pela organização para almejar a motivação da equipe de trabalho. Portanto, a motivação é uma das principais responsabilidades do mesmo. Ao líder cabe identificar todas as necessidades peculiares de cada colaborador no sentido de identificar a melhor forma decompor a motivação necessária para aperfeiçoar o desempenho individual e conseqüentemente de toda equipe de trabalho. Os líderes devem estar habilitados em como vão incentivar a motivação para que todos possam atingir as metas organizacionais com eficácia.

A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades, etc. (CHIAVENATO, 2002, p. 171).

O autor nesta citação revela que existem muitos fatores para que a motivação aconteça, a mudança no comportamento do empregado que trabalha motivado, geralmente é visível, pois a motivação é o tipo de comportamento que facilmente é identificado, mas que sofre diversas influências e com isso, o desempenho do colaborador e dos resultados na produtividade é analisado de forma que quando a organização necessita atingir metas um dos primeiros fatores os quais temos que trabalhar é o aspecto psicológico dos funcionários.

Segundo Vergara (2003, p. 86): “Líderes devem mostrar-se hábeis para conduzir processos multidisciplinares e deles participar visto que demandam poder de abstração, análise e síntese.” Os líderes são importantes no processo da motivação, pois possuem habilidades em detectar a variação do desempenho dos colaboradores quando estes condizem à motivação, pelo próprio poder de apreciação que eles têm.

Para Chiavenato, (2002, p. 147): “A liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom dirigente ou gerente deve ser necessariamente um bom líder.” O autor exemplifica a importância da liderança quando se trata de atingir metas e devem ser hábeis para que tudo ocorra dentro do proposto. A liderança deverá ser a fonte motivadora de todo o processo na Organização, pois o líder incentivador é um excelente instrumento para alavancar a motivação.

Segundo Robbins (2002, p. 105): “Motivação é o processo responsável pelo grau de esforço despendido, pela direção que serão destinados estes esforços e pelo tempo com que o indivíduo consegue mantê-los.” Desta forma, motivação é considerada como a força interna ou externa, determinando a maneira, e a força de vontade que farão com que o colaborador busque atingir seus objetivos.

A motivação na Organização será de extrema importância para todo o processo de trabalho, cabe ao gestor avaliar e criar programas que vão melhor adaptar a cada realidade e dessa forma venha a desencadear a força interna dos colaboradores para atingirem seus objetivos.

### **3 CONCLUSÃO**

Fatores intrínsecos (inerentes à pessoa), e fatores extrínsecos (presentes no ambiente), estão relacionados a motivação, assim as organizações influenciam muito em determinados comportamentos no trabalho.

As organizações devem estabelecer um contato direto com o seu maior projeto de vida, os colaboradores, a ação faz a união, e o despertar deste interesse Empregador x Empregado, faz toda a diferença para o sucesso. A felicidade, a importância, a humildade, a oportunidade de expor ideias faz toda a diferença.

O ser humano tem por característica estar sempre em busca de novos desafios ou algo que ele precise realizar para que possa lhe satisfazer por um período de tempo, ele querer algo é o primeiro passo para estar motivado, o querer

apenas não basta, é preciso se motivar para realmente ir buscar e alcançar tal objetivo, ter conseguido realizar ou estar bem na vida pessoal ou profissional não é estar motivado, isso é o motivo pelo qual irá se motivar ou não.

No âmbito pessoal ou profissional, devemos estabelecer nosso próprio ponto motivacional e sempre estar dispostos a aceitar de forma transparente o que é melhor, e em nossa realidade atual, independente de como são as estruturas familiares ou profissionais, temos que mover, que agir, inovar, quem não se move fica para trás, essa é a regra básica da vida, se não há movimento, você para no tempo e se perde do seu objetivo

São diversos fatores que vão influenciar na motivação dos colaboradores de uma organização, esses fatores são tidos como chaves para que a empresa esteja no caminho certo para conseguir motivar seus funcionários, são fatores como salário, reconhecimento, condições de trabalho, relacionamento com colaboradores, benefícios.

Manter a motivação no ambiente organizacional nos dias de hoje se faz muito importante, isso cabe a empresa identificar essa necessidade e atribuir a cada gestor que ele busque maneiras e ferramentas para que consiga de alguma forma criar desafios interessantes que os colaboradores se identifiquem para que se sintam motivados em realizar tais tarefas a assim alcançar seus objetivos, isso automaticamente incluirá objetivos da organização também.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração**: teoria, processo e prática. 2.ed. São Paulo: Makron, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com pessoas**. 2.ed. São Paulo: Makron, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1981.

\_\_\_\_\_. **Teorias motivacionais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

BUONO; BOWDITCH, J. L A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, M. T. L.; et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

DAFT, Richard I. **Administração**. 4.ed. Rio de Janeiro: 1999.

FARIA A. N. **Liderança e chefia**. Rio de janeiro: LTC, 1982.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração, princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 6.ed. São Paulo: Gente, 2002.

MALIK, Ana M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Fundação Peirópolis, 1988. v.9.

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

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

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração**. São Paulo. Atlas, 2004.

MONTANA, P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PINA E CUNHA, M. et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 3.ed. São Paulo: RH, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STONER, James A. F.; FREEMAN ,Edward R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil , 1982.



STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS Antônio Virgílio Bittencout. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

RUDOLPH, Udo. **Motivationspsychologie**. Weinheim: Beltz, 2013. Disponível em: <<https://www.beltz.de/fileadmin/beltz/leseproben/978-3-621-27793-8.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2017.