



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**MARCO ANTONIO DOS SANTOS**

**MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL**

ASSIS  
2013

**MARCO ANTONIO DOS SANTOS**

**MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, com requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientador: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Área de Concentração: Ciências Sociais Aplicadas

ASSIS  
2013

## FICHA CATALOGRÁFICA

SANTOS, Marco Antonio dos

Motivação na organização empresarial/ Marco Antonio dos Santos. Fundação Educacional do município de Assis - FEMA – Assis, 2013.

34p.

Orientador: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Processo Motivacional 2. Motivação nas organizações.

CDD:658

Biblioteca da FEMA

# MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

MARCO ANTONIO DOS SANTOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador (a): Ms Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Analisador (a): Ms Rosemary Rocha P. da Silva

ASSIS  
2013

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por me conceder sabedoria e capacitação, a ELE toda honra e glória. A minha família pelo apoio, dedicação e carinho.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, o que seria de mim sem a fé depositada NELE.

Aos meus pais, irmãos e toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

À professora Ms. Maria Beatriz A. do Nascimento pela paciência, dedicação, orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

A todos os professores do curso, que foram importantes na minha vida acadêmica.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e apoio constante.

## RESUMO

Este trabalho apresenta os fatores que influenciam a motivação no trabalho e como manter um colaborador motivado. Nos dias atuais o mercado de trabalho está competitivo, sendo visto como único e global. A motivação afeta várias áreas profissionais e diante deste cenário procura-se analisar a motivação dentro do ambiente organizacional através de pesquisa bibliográfica.

A motivação é de suma importância para a sobrevivência das organizações, trazendo benefícios as mesmas e aos colaboradores que precisam se manter motivados na constante busca pela auto realização.

**Palavras-chave:** Processo Motivacional, Motivação nas Organizações.

## **ABTRACT**

This paper presents the factors that affect motivation in the workplace and how to maintain a motivated employee. Nowadays the job market is competitive, being seen as unique and global. Motivation affects various professional areas and before this scenario seeks to analyze the motivation within the organizational environment through literature.

Motivation is of paramount importance for the survival of organizations, bringing the same benefits and employees who need to stay motivated in the constant quest for self-realization.

**Keywords:** Process Motivational Motivation in Organizations.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo simplificado de expectativa .....	13
Figura 2 – Pressuposições das Teorias X e Y .....	25
Figura 3 – Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	27
Figura 4 – Hierarquia de necessidades de Maslow .....	30

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
2.1 CICLO MOTIVACIONAL.....	14
2.2 TIPOS DE MOTIVAÇÃO .....	15
<b>2.2.1. Motivações fisiológicas (primárias, inatas, básicas ou biogênicas) .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2. Motivações sociais (adquiridas, aprendidas, secundárias ou sociogênicas) .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.3. Motivações Combinadas .....</b>	<b>16</b>
<b>3. MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>18</b>
3.1 TEORIA X E Y .....	22
<b>3.1.1. Teoria X .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1.2. Teoria Y .....</b>	<b>24</b>
3.2 TEORIA DE HERZBERG .....	25
3.3 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	28
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>

## 1. INTRODUÇÃO

É de suma importância que todos nós tenhamos inspiração em nossas atividades diárias como comer, trabalhar, nos divertir etc. Sem as emoções e os sentimentos, não conseguimos desenvolver todo nosso potencial. Pensando assim percebemos que temos necessidade de motivação, que favoreça nosso aprimoramento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Considerando o ambiente organizacional, nas teorias científicas e clássicas, o estímulo motivacional baseava-se em remuneração ao funcionário, mas é possível observar que no decorrer dos anos houve uma preocupação maior por parte dos colaboradores em manter o emprego do que na própria remuneração.

A motivação (do ponto de vista econômico) é para o funcionário um reconhecimento de seu empregador, referente ao trabalho executado de forma correta, coerente e lucrativa. Para o empreendedor, é uma forma de manter sua empresa com um alto padrão de qualidade e seus colaboradores felizes e produzindo bem. A empresa investe no funcionário e este corresponde com empenho e produtividade.

Nota-se que a motivação é um estado que impulsiona a pessoa a assumir determinados tipos de ação ao longo do tempo e o desafio maior será dispor de indivíduos para gerenciar de forma efetiva as questões pessoais e profissionais ao mesmo tempo, equilibrando as necessidades de ambas as partes.

O significado da motivação nas organizações empresariais vem sendo bastante discutido há gerações e por diversos teóricos e, muitos deles defendem a idéia de que ela é responsável por impulso no relacionamento interpessoal e na comunicação, bem como para uma melhor produção.

Muitos autores alegam que a motivação não depende de fatores externos, outros afirmam o contrário, neste projeto mostramos concepções no intuito de validar a afirmação de que a motivação é um fator primordial para exercermos certas atividades.

Este trabalho inicia com alguns conceitos sobre motivação que foram de grande

valia para compreender como esta se dá a partir de um desejo ou de um reforço externo dentro das organizações.

Entretanto para muitos estudiosos do tema, a motivação no trabalho ainda continua sendo um desafio para as organizações porque cada uma apresenta peculiaridade que as distingue uma das outras.

A motivação é um dos fatores responsáveis pela eficácia de uma organização cujo fator principal é compreender as necessidades dos colaboradores e os elementos que a determinam, buscando objetivos comuns entre o colaborador e a empresa para obtenção do sucesso.

## 2. MOTIVAÇÃO

O mundo vem passando por mudanças constantes, em decorrência disso hoje, sabe-se mais a respeito de como gerir eficazmente as organizações. Nesse contexto a motivação vem como parte integrante do processo; é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos dentro de uma organização. Há anos os pesquisadores e estudiosos salientam a importância da motivação no ambiente organizacional.

Segundo Savoia e Cornick (1989, p.20) “o ser humano é capaz de perceber eventos, formular juízos complementos, recordar informações, resolver problemas e pôr um plano em ação”.

A motivação nos leva a ação. Embora cada indivíduo tenha motivos diferentes para agir, a motivação é baseada na Teoria da Expectativa (atração, relação desempenho – recompensa, relação esforço - recompensa) onde os resultados devem proporcionar comportamentos positivos nos indivíduos.

Segue abaixo uma simplificação dessa teoria, mostrando seus principais elementos.



Esforço individual → Desempenho individual → Recompensas organizacionais → Metas pessoais

**Figura 1 – Modelo simplificado de expectativa**

Fonte: Robbins, 1943 p.61

A teoria da expectativa, portanto, define a motivação em termos de desejo e esforço, por meio dos quais a realização de resultados provém da interação da satisfação antecipada, instrumentalidades e expectativas.

Ainda de acordo com as autoras Savoia e Cornick (1989, p.20) “O uso que uma pessoa faz de suas capacidades humanas depende de sua motivação, de seus desejos, carências, necessidades, ambições, apetites, amores, ódio e medos.”

O fato é que poucas pessoas atingem seu pleno potencial e assim alguns trabalham com mais afinco que outros. Isso possibilita ao indivíduo com menos capacidade, porém mais motivado e com maior empenho, superar seus colegas que apresentem maior potencial. Diante disso podemos considerar que o desempenho no trabalho ou fora dele depende não somente das habilidades individuais, mas também da motivação de cada um.

## 2.1 CICLO MOTIVACIONAL

A motivação é complexa e contempla uma ampla faixa de comportamentos sustentados e mobilizados pelo interesse da realização das metas organizacionais. Nota-se que uma pessoa está motivada quando esta se esforça para alcançar as metas.

O motivo é a razão que leva o organismo a agir; é o estado do organismo pelo qual a energia é mobilizada e dirigida a determinados elementos do meio.

No ciclo motivacional existem geralmente três etapas: necessidade, impulso e resposta (meta).

É a necessidade (estado de falta fisiológica ou psicológica) que origina o impulso ou pulsão. O impulso é a força que impele a pessoa à ação, ao conjunto de comportamentos que permite atingir o objetivo. O impulso termina quando a meta, o objetivo é alcançado. Se a meta é atingida, a necessidade é satisfeita e o impulso é reduzido.

## 2.2 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

A seguir definiremos alguns tipos de motivações e necessidades de um indivíduo, seja na área social ou profissional.

### **2.2.1 Motivações fisiológicas (primárias, inatas, básicas ou biogênicas)**

As motivações fisiológicas são inerentes à estrutura biológica do organismo, tendo por função garantir o equilíbrio orgânico – homeostasia (é um processo dinâmico de auto-regulação que assegura a sobrevivência do organismo).

Exemplos: o sono, a dor, a fome, a sede.

### **2.2.2 Motivações sociais (adquiridas, aprendidas, secundárias ou sociogênicas)**

As motivações sociais variam de pessoa para pessoa (de cultura para cultura), são adquiridas através do processo de socialização, e resultam do processo de aprendizagem social.

Entre as motivações sociais destacam-se:

- Necessidade de afiliação.

É o desejo da pessoa ser aceita e estimada pelos outros, e está relacionado com a vida dos seres humanos em grupos.

Existe uma relação entre a afiliação e a necessidade de aprovação social, sobretudo quando existe uma conformidade dos comportamentos individuais às normas do grupo para as pessoas serem aceitas pelos outros membros. Por exemplo, um colaborador desempenha melhor sua atuação no trabalho quando elogiado por suas atitudes que contribuem para a melhor cooperação.

- Necessidade de realização/sucesso.

A motivação de realização é o desejo de ser bem sucedido em situações desafiantes. Há uma grande preocupação em alcançar padrões de desempenho elevados, desenvolvendo atividades difíceis, vencendo resistências e obstáculos.

A busca de responsabilidade é outra característica de pessoas com forte necessidade de realização, estabelecendo metas realísticas e difíceis, assumindo riscos calculados e desejando um retorno sobre seu desempenho. Exemplo: As pessoas nesse caso se esforçam, pelo desejo de fazer algo melhor ou mais eficiente do que tenha feito anteriormente.

- Necessidade de poder/prestígio.

Necessidade de ter uma posição de determinado nível na sociedade e de ser admirado. Exemplo: Pessoas que procuram ocupar cargos de chefia; buscam impacto, controle e influência sobre os outros e ser visto como um indivíduo que tem poder.

Somente as necessidades são as motivadoras do comportamento humano, as necessidades são intrínsecas ao indivíduo. Não se pode colocar necessidades nas pessoas mas sim facilitar ou dificultar a satisfação das necessidades dos indivíduos. O homem é motivado principalmente pela sua necessidade de se desenvolver e se realizar como pessoa.

### **2.2.3 Motivações combinadas**

Designa-se por combinadas porque combinam fatores biológicos e fatores sociais/aprendidos. São marcadas pela aprendizagem, mas não são essenciais à sobrevivência do indivíduo nem à manutenção do equilíbrio do organismo (homeostasia). Exemplo: Se um colaborador, a pedido de seu superior, lê um livro relacionado às suas tarefas na empresa, pode atribuir a isso comportamento de leitura exterior. Entretanto, depois de terminada a leitura, pode concluir que ler livros



relacionados a sua área de trabalho pode ser proveitoso e a leitura se tornar um hábito prazeroso.

As aprendizagens são vistas como resultantes de um processo de construção social, sendo por grande parte determinadas pela leitura que a pessoa faz de suas experiências e interações, trazendo nesse sentido, as atribuições casuais e as crenças de auto eficácia que todos desenvolvem.

### 3. MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Hoje as organizações enfatizam a motivação pessoal relacionada à profissional, o que favorece o aumento dos trabalhos que discutem esse tema na área da Administração.

Embora os estudos sobre motivação pertençam à área de Psicologia, a teoria administrativa se fundamenta neles para criar condições de aplicabilidade dos seus conceitos na vida organizacional. (Chiavenato, 1999 p.591)

A motivação no trabalho, para a grande maioria das pessoas, está desconectada da motivação pessoal. Contudo, garantindo que seu colaborador se sinta valorizado e respeitado no ambiente de trabalho, o empregador dará razões para que este tenha empenho em suas atividades.

Uma das missões mais importantes e mais desafiadoras de uma empresa é fazer com que seus colaboradores estejam motivados e dispostos a melhorar suas habilidades.

As figuras abaixo apresentam características de colaboradores competentes, porém com diferenças no que se refere à motivação.



Nesse caso o colaborador executa de forma satisfatória suas atividades, porém não é considerado proativo, não tem iniciativa para novos projetos ou desafios, atendo-se apenas a atividades rotineiras impostas pela empresa.



O colaborador é proativo e está sempre em busca de novas tarefas e novos desafios. Antecipa-se aos problemas e traz boas soluções. É eficiente (executa satisfatoriamente suas tarefas) e eficaz (faz o que é certo).

Kartz e Kahan (1976, p. 379) apontam que “Embora o conhecimento de princípios motivadores venha crescendo em resultados de experimentação psicológica e de pesquisa, tem havido pouco aplicação sistemática de tal conhecimento aos específicos do funcionamento organizacional.”

O estudo sobre motivação tem sido útil a todos os ramos ligados à atividade humana, mas é no campo organizacional que muitos pesquisadores têm se dedicado no sentido de poderem caracterizar objetivos motivacionais no trabalho.

Ainda segundo Bergamini (1982, p.116), em 1948, Maslow propôs uma hierarquia que organiza os motivos humanos, a fim de mostrar que cada um emprega sua sinergia pessoal em busca daquilo que chama de individualização, que é um processo dinâmico e ativo durante a vida inteira.

Na opinião da autora, hierarquizar os motivos foi uma solução inovadora para que se tentasse compreender melhor o comportamento humano com todas as suas variáveis, não só considerando motivos relacionados a um único indivíduo, mas

também os observando em pessoas diferentes. E lembra que um mesmo indivíduo persegue diferentes objetivos para entender suas necessidades. As atitudes tomadas por ele dependerão da sua necessidade momentânea.

O conceito que influenciou o estudo da motivação foi a diferença entre motivação intrínseca e extrínseca, enquanto motivação intrínseca se refere ao desejo de trabalhar a motivação extrínseca se refere a motivação gerada para receber algum tipo de recompensa.

Abaixo conceituaremos os dois tipos de motivação.

- **MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA.**

A motivação intrínseca é essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar simplesmente pelo próprio prazer de cumprir a missão. (Bowditch et al.,1992 p. 53)

Caracteriza-se como intrínseco o que tem origem no próprio sujeito. Assim, motivação intrínseca é aquela que se origina de acordo com os interesses e necessidades de um indivíduo. Exemplo: dedicação, competência, comprometimento na realização da tarefa, etc.

- **MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA.**

A motivação extrínseca refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, adotamos certos comportamentos para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a certa tarefa. Assim, somos motivados a realizar a tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins). (Bowditch et al.,1992 p. 53)

A motivação extrínseca caracteriza-se o que está relacionado ao meio, sendo aquela proveniente de fatores externos. Exemplo: o colaborador trabalha por “necessidade” em troca de um salário, benefícios, o espaço físico onde desenvolve as tarefas etc.

Elas não se misturam, pois são fatores distintos e provocados por origem diferentes, mas não podem ser consideradas de modo isolado porque na prática há uma

interferência. As pessoas tendem a acreditar que as motivações intrínsecas são sempre positivas enquanto as extrínsecas são sempre negativas, embora isso nem sempre seja uma realidade, reduzindo a insatisfação do colaborador. O fato é que elas atuam em conjunto e a resultante vai definir o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho.

A motivação não está atrelada exclusivamente às ofertas de benefícios financeiros ou materiais. Um bom gestor deve compreender como as pessoas pensam, sentem e reagem no seu dia-a-dia. Para as pessoas estarem realmente motivadas têm necessidade de elogios sinceros; desejam direcionamento; gostam de participar; necessitam de oportunidades para que se manifestem; querem se sentir úteis e se manterem informadas (das metas e objetivos a serem alcançados). Sendo assim, um dos fatores importantes para se tiver um ambiente de trabalho motivador é a comunicação interna eficaz, através de reuniões de acordo com a empresa, compartilhamento das metas e objetivos, e visão de crescimento da empresa.

### 3.1. TEORIA X E Y

A Teoria X e a Teoria Y são dois conceitos desenvolvidos por Douglas McGregor e que representam dois conjuntos de suposições antagônicas que são feitas aos trabalhadores, as quais servem de base a qualquer teoria de como liderar pessoas dentro de uma organização.

Estas teorias tratam de dois perfis de personalidade e comportamento de colaboradores. Aspectos que muitas vezes os próprios indivíduos não percebem que possuem.

A seguir comentaremos detalhadamente cada uma delas.

Michel (<http://www.revista.inf.br/adm08/pages/artigos/artigo01.pdf>) afirma que:

A teoria X e Y construídas por Douglas McGregor no início da década de 1950, podem ser analisadas como duas formas de visualizar o comportamento humano dentro de uma organização. As teorias podem ser observadas pelos seguintes aspectos: a Teoria X; subserviência e controle, e a Teoria Y; potencialidades e desenvolvimento pessoal.

Para McGregor há necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e além das necessidades de ego e as de auto – realização. O que identifica o homem como um ser dotado de necessidades é que ao ser satisfeita uma determinada necessidade, logo surge outra e assim de forma contínua, pois quando as necessidades fisiológicas e de segurança são alcançadas, a ênfase na motivação é transferida para as necessidades sociais ou egoísticas, se elas não forem satisfeitas os indivíduos se sentirão privados e demonstrarão insatisfação.

Essa teoria é um conjunto de dois extremos opostos de suposições, chamados de Teoria X e Teoria Y. Cada uma delas apresenta o comportamento humano com variações consideráveis. Se o ser humano se comportar de acordo com a Teoria X será considerado um indivíduo acomodado ou desmotivado, que evita o trabalho, sentindo aversão à responsabilidade; preferido ser dirigido e por isso deve ser controlado e motivado a coação, punição, dinheiro ou elogios. A ênfase é colocada na satisfação dos fatores higiênicos definidos por Frederick Herzberg que apresentaremos no decorrer do trabalho.

### **3.1.1 Teoria X**

Para os defensores do tradicionalismo, a Teoria X seria a concepção tradicional de administração, baseando-se em convicções erradas e incorretas acerca do comportamento humano como, por exemplo: pessoas que evitam o trabalho ou não têm muitos resultados com seu trabalho em troca de recompensas salariais ou materiais. Acreditam que falta ambição e as pessoas não gostam de assumir responsabilidades, desejando ser dirigidas, sentindo-se seguras dessa forma. Há oposição entre os objetivos pessoais e os organizacionais e resistências às mudanças, além de oposição, autodisciplina e autocontrole.

Defendem a necessidade de um rígido controle sobre as pessoas, com um estilo de administração duro, onde os indivíduos são visualizados como meros recursos ou meios de produção.

Nesta teoria, parte-se do pressuposto de que os trabalhadores possuem uma aversão nata à responsabilidade e às tarefas do trabalho, necessitando sempre de ordens superiores para render alguma coisa no trabalho. Estas ordens vêm sempre acompanhadas de punição, elogios, dinheiro, coação etc.; artifícios utilizados pelos gestores para tentar gerar um empenho maior do colaborador.

### **3.1.2 Teoria Y**

Essa teoria tem uma visão moderna de administração que se baseia numa concepção da natureza humana sem preconceitos. As pessoas não se sentem mal no trabalho, dependendo das condições o trabalho se torna uma fonte de satisfação e recompensa. Também apresentam padrões de comportamento adequados, não são passivos nem resistentes aos objetivos e necessidades da empresa, assumem responsabilidades e execução da autodireção e autocontrole nos serviços que lhe são confiados pela empresa.

Na Teoria Y as pessoas serão mais motivadas a partir da autodireção e autocontrole, porque são competentes, criativas, considerando que o trabalho é tão natural quanto à diversão ou o descanso. Assim sendo, sob condições corretas desejam trabalhar, sendo necessário proporcionar-lhe condições para seu desenvolvimento pessoal.



**A Teoria X e a Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana.**

PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas de dirigidas.	As pessoas podem ser automotivas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

**Figura 2 – Pressuposições das Teorias X e Y.**

Fonte: FARIA (2002, p 114).

A tabela acima mostra as teorias com diferentes concepções a respeito da natureza humana. A Teoria X baseia-se na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, já a Teoria Y tem um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento do indivíduo.

### 3.2. TEORIA DE HERZBERG

Atualmente uma das teorias motivacionais difundidas está a desenvolvida por Herzberg (Mullins, 1992 p.178), considera que, a teoria de dois fatores de Herzberg é essencialmente uma teoria de satisfação com o emprego relacionada à motivação no trabalho.

Esta teoria afirma que dois fatores influenciam a motivação, sendo eles os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Conceituaremos a seguir.

- **Fatores higiênicos.**

Os fatores de higiene são conhecidos também como fatores preventivos e ambientais ou de manutenção e têm como finalidade evitar a insatisfação. Os fatores estão relacionados ao contexto do emprego, incluindo salários, segurança, condições de trabalho e qualidade de supervisão, política e administração da empresa, referindo-se à forma de como as pessoas são tratadas no trabalho. Se os fatores higiênicos estiverem ausentes, ou se forem inadequados, provocarão insatisfação, para que isso não aconteça deve-se prestar atenção a eles.

Para Mullins (1992, p.179) “Os fatores higiênicos são tão importantes quanto os motivacionais, e necessários para que se evite o desagrado com o trabalho e para que impeça que o tratamento dispensado pela gerência seja injusto”.

A característica principal desses fatores é que quando são favoráveis, conseguem evitar a insatisfação do indivíduo, pois são profiláticos e preventivos, porém não estão relacionados à satisfação.

- **Fatores Motivacionais.**

Estes fatores são aqueles que se referem ao colaborador e não a empresa como no caso dos fatores higiênicos. São considerados motivacionais por Herzberg, que os relaciona às tarefas e aos deveres do cargo, como por exemplo: crescimento profissional, desenvolvimento e aprimoramento de habilidades, responsabilidade do cargo ocupado, auto – realização em cumprir as tarefas designadas e o reconhecimento de seu trabalho.

São os fatores motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. O termo motivação para Herzberg envolve sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o colaborador.

Em resumo, a teoria dos dois fatores de Herzberg sobre a satisfação do colaborador afirma que:

- ✓ A satisfação é atingida através do conteúdo ou atividade desafiadora e estimulante do cargo: fatores motivacionais;
- ✓ A insatisfação é decorrente do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: fatores higiênicos.

Veja o quadro abaixo:

<b>Fatores que levam à insatisfação</b>	<b>Fatores que levam a satisfação</b>
Política da empresa	Crescimento
Condições do ambiente de trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros Colaboradores	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização.

**Figura3 – Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Os estudos de Herzberg consideram que os fatores que influenciam na satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim os fatores que causam satisfação estão relacionados à própria tarefa como, a sua natureza, as relações feitas pelo colaborador, o reconhecimento pela realização da tarefa, responsabilidade, promoção e capacidade de melhor executá-la.

Por outro lado, constata-se que os fatores causadores de insatisfação são fatores ambientais, isto é, externos à tarefa tais como: tipo de supervisão, natureza das relações interpessoais, condições do ambiente de trabalho e o salário.

Em resumo Herzberg enfatiza que as atividades desafiadoras e estimulantes para o indivíduo são fatores motivacionais e no caso de insatisfação que é refletida pelo

ambiente de trabalho, supervisão e contexto geral do cargo, que são fatores higiênicos.

As condições necessárias para que a motivação intrínseca seja mantida podem ser associadas à teoria dos dois fatores de Herzberg, pois motivação envolve condições de trabalho e conforto, modelo de gestão, relações com superiores, uso pleno das habilidades pessoais e delegação de responsabilidade. Esta é uma boa maneira de manter a motivação dos colaboradores, pois perceberá sua contribuição ao trabalho e à empresa. Se for aliado a isso o reconhecimento por parte dos gestores e dos colegas, além da perspectiva de progresso, certamente serão formadas equipes mais produtivas.

As organizações precisam aceitar o caráter individual da motivação e terem a consciência de que dificilmente os colaboradores estarão completamente satisfeitos: existirá sempre uma necessidade não atendida que dirigirá novas condutas motivacionais. Apesar disso, cabe a elas fazer com que o colaborador entenda qual é sua missão e onde ele se encaixa dentro da visão da empresa, se sentido respeitado e fazendo parte de algo maior.

Caberá ao colaborador a decisão de estar ou não motivado, mudando sua atitude e se comprometendo com os resultados da empresa. Ao dar ao colaborador a oportunidade de opinar, a empresa oferece a ele um ambiente favorável, não coercitivo, mostrando o compromisso assumido e mantendo-o motivado.

### 3.3 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

As necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia, conforme as necessidades dos seres humanos. Sendo assim, apresenta a sua teoria através de uma pirâmide em que, na base, estão as necessidades fisiológicas, e, no cume, as necessidades de auto-realização.

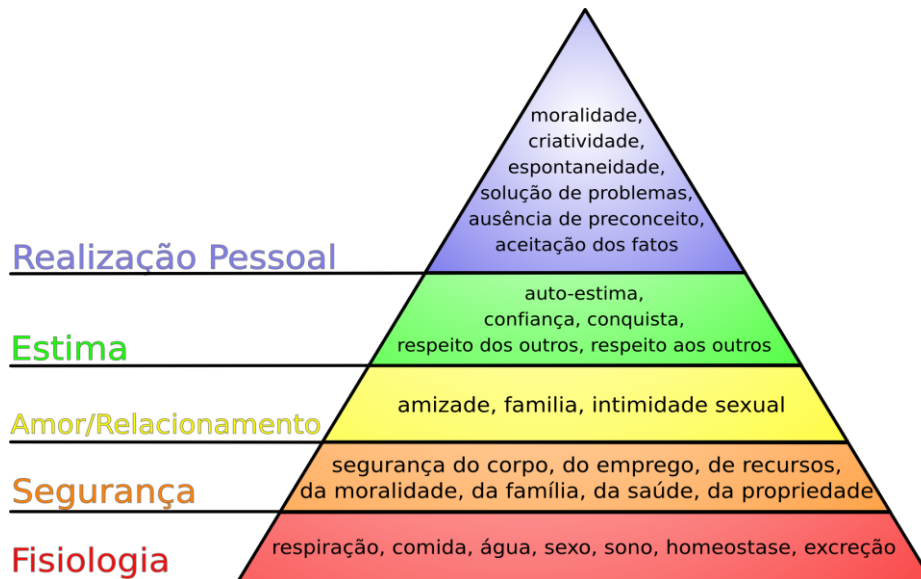
Bergamini (1982, p.116) afirma:

Maslow, por sua vez, propôs em 1948 um tipo de classificação ou hierarquia dos motivos humanos: em primeira instância, coloca as necessidades corporais ou fisiológicas seguidas de incentivos, que denomina de incentivos de ego, caracterizados pelo domínio do conhecimento, isto é, abrangem necessidades verdadeiras psicológicas, ou, mais explicitamente, de auto realização.

O comportamento das pessoas num dado momento costuma ser determinado pela suas necessidades mais intensas. Conseqüentemente é importante para os administradores terem algum conhecimento das necessidades que comumente são mais importantes para as pessoas. As necessidades fisiológicas aparecem no degrau mais baixo da hierarquia, porque tendem a ser as mais intensas enquanto não forem de alguma forma satisfeitas. São as necessidades humanas básicas para a própria subsistência, isto é, alimento, vestuário e moradia. Enquanto essas necessidades básicas não forem satisfeitas no nível exigido para a operação suficiente do corpo, a maioria das atividades de uma pessoa provavelmente permanecerá nesse nível e as outras provavelmente oferecerão pouca motivação.

Mas o que acontece com a motivação de uma pessoa quando essas necessidades são atendidas? A partir do momento que as necessidades básicas estiverem satisfeitas passam a motivar e dominar o comportamento de cada indivíduo onde surgirão outras necessidades até chegar a auto realização/meta.

Devemos salientar que alguns pesquisadores não concordam com a afirmação acima. Temos observado que muitas vezes o indivíduo não está completamente satisfeito, por exemplo, em nível das necessidades de segurança e buscam as necessidades sociais (relacionamento).



**Figura 4 - Hierarquia de necessidades de Maslow.**

**Fonte:** Robbins (1943, p.49)

Maslow apresentou a Teoria da Motivação, na qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, em cuja base estão às necessidades baixas (necessidades fisiológicas ou básicas) e no topo, as necessidades elevadas (as necessidades de auto realização).

Considerando as necessidades apresentadas por Maslow temos:

- **Necessidades fisiológicas.**

Estas podem ser a alimentação, o sono, o evitar da dor, o desejo sexual, etc. A satisfação destas necessidades domina o comportamento humano. As necessidades de segurança só surgem se estas forem satisfeitas.

- **Necessidades de segurança.**

Se manifestam-se na procura de proteção no meio (abrigo e vestuário) e na busca de um ambiente estável como a garantia de se manter em um emprego.

- **Necessidades de relacionamento.**

Estas manifestam o desejo de associação, participação e aceitação por parte dos outros. Podemos considerar relações pessoais e profissionais.

- **Necessidades de estima.**

O indivíduo manifesta o desejo de ser reconhecido pela sua competência, isto é, ele procura a aceitação dos outros através da sua prática e sua atuação. A satisfação da necessidade de estima desenvolve nas pessoas sentimentos de autoconfiança; a sua frustração gera sentimentos de inferioridade.

- **Necessidades de auto-realização**

Se todas as necessidades estão satisfeitas, manifesta-se a necessidade de auto-realização, isto é, a concretização das capacidades pessoais. As pessoas que procuram a auto-realização são independentes, criadoras, resistem ao conformismo, aceitam-se a si próprias e aos outros. As pessoas que não concretizam a necessidade de auto-realização são as que manifestam reações de apatia e indiferença.

A motivação é uma força intrínseca, ou seja, ação parte de dentro para fora do indivíduo e não de fora para dentro. Caso ocorra de fora para dentro do indivíduo, muitas vezes contraria suas vontades e colaborador desestimulado pode produzir tarefas com resultados muito baixo, trazendo problemas para a empresa ao invés de solução.

Por isso se faz necessário uma análise de como estão conduzidas as tarefas e qual caminho a seguir de fato, se é o produzir novos estímulos para o colaborador ou direcionar no que pretende seguir, quais seus sonhos profissionais e desejos imediatos, podendo assim obter um perfil inicial sobre o que proporciona a motivação.

Isso faz com que o profissional se sinta motivado, tendo a liberdade de conduzir algo que almeja.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho vimos o quanto é importante manter um colaborador motivado. Existem vários tipos e níveis de motivação e a empresa deve identificar quais são os seus de acordo com a realidade de seus colaboradores.

O crescimento dos estudos da motivação para o trabalho se dá pela possibilidade de atender o sonho dos dirigentes de criar um modo que mantenha o homem trabalhando, conforme as expectativas da organização.

A motivação se faz cada vez mais necessária no ambiente organizacional, devido a isso esse trabalho a abordou não só em relação a remuneração,mas também ao reconhecimento do trabalho executado pelo colaborador, o seu empenho, o espaço físico utilizado para as atividades e necessidade de segurança.

A valorização humana deve ser vista como objetivo principal das empresas. A satisfação dos clientes só se torna possível com colaboradores satisfeitos. As empresas nascem para realizar projetos que visam suprir necessidades humanas e isto exige sentido de equipe, solidariedade e sinergia.

Devido ao fato de cada indivíduo ser único em sua forma de pensar e agir, com suas experiências e concepção de mundo, estímulos a fim de mantê-lo motivado nem sempre têm o efeito desejado, já que cada um tem sua própria história de vida condicionada às suas motivações.

Cada ser humano reage de maneira diferente a estímulos semelhantes, uma vez que as necessidades e os anseios variam de pessoa para pessoa em função dos seus objetivos pessoais, sendo o significado dado a cada ação relacionado á escala pessoal de valores. Lidar com essas diferenças é um requisito necessário ás organizações.



A busca de satisfação está ligada às características da personalidade, fazendo com que cada um tenha um tipo específico de percepção e de interação com o ambiente organizacional. Essa percepção e essa interação são fatores fundamentais para que a motivação intrínseca que cada um traz consigo não se perca. Cabe aos gestores procurar determinar o Comportamento Motivacional de seus subordinados e a partir daí buscar manter as condições necessárias para que permaneçam motivados, amenizando o conflito entre os desejos desses e as exigências da empresa. É muito importante que gostem da organização, do ambiente de trabalho, da atividade que realizam e que tenham uma relação salutar com seu gestor, pois este é a primeira referência, para os colaboradores, de como são percebidos pela organização.

As condições necessárias para que a motivação intrínseca seja mantida podem ser associadas à teoria dos dois fatores de Herzberg, pois motivação envolve condições de trabalho e conforto, modelo de gestão, relações com superiores, uso pleno das habilidades pessoais e delegação de responsabilidade. Esta é uma boa maneira de manter a motivação dos colaboradores, pois perceberão sua contribuição ao trabalho e à empresa. Se for aliado a isso o reconhecimento por parte dos gestores e dos colegas, além da perspectiva de progresso, certamente serão formadas equipes mais produtivas.

Assim, torna-se necessário, cada vez mais, motivar os colaboradores e integrá-los a cultura da organização. A participação valoriza o potencial das pessoas, permitindo-lhes expressar suas idéias e tornando-as capazes, competentes e motivadas.

O objetivo deste trabalho é deixar claro ao leitor que todos os envolvidos no contexto de uma organização devem ter o compromisso de motivar e se manter motivados, pois através da motivação é que se desenvolve a possibilidade da concretização de ações, sejam aspirações ou deveres.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecilia W.. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1982.

BOWDITCH, James L, Anthony F BUONO. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 1° Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FARIA, José C. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002

KARTZ, Daniel et al. **Psicologia Social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

MICHEL, Murilo. **As teorias x e y e suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos de recursos humanos em organizações nos dias**. Revista eletrônica de administração – Periodicidade Semestral. 8° Edição, 2005. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/adm08/pages/artigos/artigo01.pdf>. Acesso 28 junho. 2013

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4° Edição. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 1992.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

SAVOIA, Mariangela G. e CORNICK, Maria Angela C.P. **Psicologia Social**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1989