

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO ¹

SANT'ANNA, Rachel; GOMES, Thamires.²

RESUMO

A motivação no ambiente de trabalho pode ser construída a partir do conhecimento dos fatores que motivam o funcionário, quando se compartilha entre os indivíduos objetivos e valores, exercendo uma grande influência, tal como a satisfação e produtividade. Este artigo pretende identificar, analisar e comentar os fatores de motivação dos funcionários nas organizações. O principal objetivo é verificar o que os estimulam na jornada profissional. Utilizamos as principais teorias que explicam o conceito de motivação no trabalho, o processo de motivação, as abordagens teóricas, a importância da motivação e como se manter motivado na empresa. Conclui-se que o conhecimento do perfil motivacional do trabalhador é de suma importância e possibilita o desenvolvimento das tarefas profissionais de forma produtiva e satisfatória para ambos os lados.

Palavras-Chave: Motivação, satisfação, fatores motivacionais.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo apresentar o processo de motivação nas empresas e as principais teorias motivacionais sob a opinião de diversos autores tal como o posicionamento das organizações diante do nível motivacional de seus colaboradores com o seu trabalho e tarefas. Abordamos o conceito de motivação e sua aplicação; a importância dos processos motivacionais baseado nas teorias de vários autores; abordagens das teorias motivacionais; a relação motivação x clima organizacional, a importância da motivação e como se manter motivado na empresa.

As organizações estão empenhadas em se posicionarem bem no mercado, sem poupar esforços para ter uma boa aceitação no mercado com relação ao seu produto ou serviço ofertado.

Todos os aspectos e requisitos envolvidos são levados em consideração para tal

¹ O presente texto corresponde ao trabalho de Conclusão de Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

² Alunos do curso de Administração da Faculdade Rede de Ensino Doctum Campus Serra turma 2016/ E-mail dos autores: rachel.live@hotmail.com; thamiresbragaomes@yahoo.com.br.

feito. Um dos pontos que devem ser ressaltados com ênfase é o pessoal que compõe a empresa. Para Glasser (1994, p.15):

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão, o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

O capital humano é um dos pontos primordiais de uma organização devendo ser levado em consideração, pois não basta apenas um produto bom ou um serviço de qualidade. O alcance do sucesso depende do conjunto total que uma empresa é capaz de ser. Por esse motivo os funcionários fazem parte deste ponto chave que é o sucesso organizacional e necessitam de investimento. Como lembra Gil (2001, p. 15):

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Com base nisso, as empresas começam a perceber as pessoas como seu recurso mais valioso, é o que alguns autores denominam de capital humano ou intelectual (ODEBRECH e PEDROSO, 2010).

O objetivo maior desta pesquisa é identificar o nível de motivação dos colaboradores, apontando quais são os fatores essenciais e motivacionais que a organização oferece que mais motivam seus funcionários.

2. SITUAÇÃO PROBLEMA

Devido ao aumento da demanda e oferta em serviços e produtos, algumas organizações acabam visando somente a produtividade, mercado e lucro, esquecendo que os principais aliados para a realização das metas impostas são os colaboradores internos da organização. Mayo defende a importância de considerar a pessoa em sua totalidade (BERGAMINI, 1997). A melhor maneira para se ter bons resultados é manter o funcionário motivado, tendo assim uma estratégia de desenvolvimento e reconhecimento, para incentivá-lo a ir à busca de resultados positivos para organização e ao mesmo tempo recompensá-lo por seu desempenho.

Assim, a organização estará preparada para manter seus funcionários comprometidos, sem perdê-los para as empresas concorrentes, além de conquistar um ambiente favorável dentro da empresa, com um bom relacionamento entre seus funcionários. A questão do equilíbrio emocional e do relacionamento entre os funcionários não pode ser tratada de forma leviana dentro das empresas, pois isso pode influenciar diretamente nos resultados. Funcionários com problemas de relacionamentos ou psicológicos, interferem diretamente na sua produtividade. Nem sempre todos conseguem separar o profissional do pessoal e nem se relacionar de forma pacífica com todos. Gerenciar esses atritos deve ser parte das responsabilidades da empresa para com seus funcionários, a fim de não só garantir bons resultados, mas, principalmente, garantir a produtividade com qualidade.

3. COMPORTAMENTO HUMANO

De acordo com Chiavenato (2009):

Embora se possam ver as pessoas como recursos, isto é, portadoras de habilidades, capacidades, conhecimento, competências, motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidades, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isso melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações.

As pessoas mostram um comportamento orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. Devido a isto ela reage e responde ao ambiente.

Segundo Chiavenato (2009), o comportamento das pessoas apresenta algumas características:

O homem proativo: o comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. De modo geral, o comportamento nas organizações é determinado tanto pelas práticas organizacionais como pelo comportamento proativo (orientado para objetivos pessoais) dos participantes da organização.

O homem é social: a participação em organizações é importante na vida das pessoas porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas ou grupos. Nos grupos ou nas organizações, os indivíduos procuram manter a identidade e seu bem-estar psicológicos e usam seus relacionamentos com outras pessoas para obter informação sobre si mesma e sobre ambiente em que vivem. O homem tem diferentes necessidades: as pessoas são motivadas por uma diversidade de necessidades. Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte. Por

outro lado, o comportamento das pessoas é simultaneamente influenciado por um grande número de necessidades que apresentam valências e quantidades diferentes.

O homem percebe e avalia: a experiência da pessoa com o seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia-os em termo de suas próprias experiências passadas em função daquilo que está experimentando em termos de suas próprias necessidades e valores.

O homem pensa e escolhe: o comportamento humano é proposital, proativo e cognitivamente ativo. Pode ser analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, desenvolve executa para lidar com estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais.

O homem tem limitada capacidade de resposta: a capacidade é limitada de acordo com o que pretende ou ambiciona. As pessoas não são capazes de se comportar de todas as formas, pois suas características pessoais são limitadas e restritas. As diferenças individuais fazem com que as pessoas tenham comportamentos variados. A capacidade de resposta é função das aptidões (inatas) e da aprendizagem (aquisição). Tanto a capacidade mental como a capacidade física está sujeita a limitações.”

3.1 Conceitos de motivação

A motivação é um dos temas mais importantes em uma organização atualmente e conceituada por diversos autores.

Todorov (2005) explica que, em um primeiro momento a motivação se relaciona com aspectos do controle interno do indivíduo em que “cada um traz dentro de si suas próprias motivações”, e em seguida, se relaciona a controles externos, isto é, depende de situações específicas ou do “que está acontecendo com o indivíduo”.

Para Spector (2005), ainda não é clara a definição do conceito de motivação. A princípio a motivação é como um desejo interior que estimulam as pessoas a realizarem determinadas ações, nas quais buscam alcançar desejos, alguma meta ou objetivo.

De acordo com Chiavenato (1999), a motivação explica como as pessoas se comportam. O estudo da motivação do comportamento prevê o conhecimento das necessidades humanas. Foi constatada através da Teoria das Relações Humanas a existência das necessidades básicas humanas. Algumas causas ou situações acabam fugindo do próprio entendimento e controle do ser humano. Essas situações são necessidades ou motivos que partem do consciente ou inconsciente e que acabam estimulando o indivíduo a determinados comportamentos. Ainda para Chiavenato a motivação diz respeito ao comportamento que é ocasionado por

necessidades dentro de cada indivíduo e que é conduzido aos objetivos que podem saciar essas necessidades.

Motivação para Weiss (1991, p.10), é:

a energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro. Tem como sinônimos: anseio, ânsia, aspiração, vontade, desejo, necessidade, incitamento, impulso e demanda.

Segundo o dicionário Aurélio (2000, p. 473), “1. Motivação é o ato ou efeito de motivar. 2. Exposição de motivos ou causa. 3. Conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo [...]”

Já para Gil (2001, p. 202) a motivação é,

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas.

A motivação é algo inerente ao indivíduo, e está ligado aos seus desejos e interesses (BERGAMINI, 2008;, 2003).

Outro ponto relevante é que o comportamento das pessoas é o efeito de diversas motivações. O que motiva uma pessoa pode não motivar outra e também causar motivação em certo momento e em outro não mais. (AGOSTINHO, 2003). O motivo pelo qual determinadas pessoas se sentem motivadas para algum trabalho e outras não, são as distintas histórias de vida de cada uma, seus valores e desejos a serem alcançados. (VERGARA, 2003).

Na conjuntura organizacional, é muito importante a percepção dessas diferenças para que se possam alinhar as tarefas de acordo com cada pessoa. Isso traz resultados favoráveis, porque o trabalhador que está motivado se dedica mais em suas atividades.

Para o autor Lévy-Leboyer (1994), na sua obra “A Crise das Motivações”, diz claramente que:

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 do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que 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.

De acordo com Maslow (1954, p.63), a pessoa é a integração de um todo organizado. Em virtude disso, não se pode referir-se a motivação de um órgão do corpo, mas sim da motivação da pessoa como um todo.

É muito interessante a teoria de Maslow, uma vez que ela ressalta que as pessoas não necessitam somente de retribuições numerárias, conjuntamente a isso necessitam também de respeito acima de tudo, sensação e certeza de estar seguro, um relacionamento agradável com os colegas de trabalho, entre outras características (GIL, 2010). Ainda que seja uma teoria pouco prática a mesma contribui com a empreitada dos gestores das corporações, no qual ajuda a destacar a importância de conseguir atender com satisfação e primordialidade as necessidades do trabalhador (SPECTOR, 2005).

É possível entender o conceito de Maslow (1954, p.294) quando ele aborda a respeito do comportamento não motivado:

A gratificação de necessidades permite a emergência de comportamento relativamente não motivado [...]. O organismo permite-se relaxar, ser passivo, aproveitar o sol, ornamentar, decorar e polir os potes e vasilhas (mais do que os usar), jogar e divertir-se, observar coisas sem importância, ser informal e sem aspirações.

Entende-se que a motivação para Maslow está visivelmente associada à presença de um propósito, e que esse objetivo inquieta (motiva) a pessoa até que seja alcançado. A necessidade faz parte do interior das pessoas e a gratificação, mesmo que seja parcial, propicia a urgência de uma nova necessidade.

Bergamini (2008), define motivação como “uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa”.

Na opinião de Maximiano (2000) significa o processo no qual um conjunto de fatores induz, estimula, incentiva, ou acarreta algum tipo de conduta/comportamento humano. É importante ressaltar que a motivação pode ser explicada como um motivo que conduz a ação, e também aquilo que faz uma pessoa se comportar de determinada maneira, ou seja, a motivação é um estímulo, que induz ao indivíduo a visualizar a realização de um determinado objetivo.

Nessa lógica a motivação é uma das mais poderosas forças e adquiriu-se com o passar do tempo vários pontos de vista sem que nenhum deles possa ser considerado errado, ou até destrua os argumentos de outro (BERGAMINI, 2008).

Os conceitos citados mostram que os autores descrevem a motivação como uma força que gera um estímulo na pessoa fazendo com que a mesma busque atender as suas necessidades e desejos. Esta força vem do interior de cada um, e pode ser influenciada por outras pessoas.

Contudo, sabe-se que a motivação é um processo interno do indivíduo, no entanto, compreende-se que o “ambiente contribui para seu afloramento, pois é a partir dele que o homem constrói, pela percepção, sua realidade” (GOMES, 2002, p.96).

4. ABORDAGEM DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS

4.1 Teoria de Maslow

Inicialmente as primeiras pesquisas realizadas sobre o assunto motivação iniciaram por volta da década de 50 por meio de Abraham Maslow, que desenvolveu uma teoria relacionada às necessidades humanas, que para ele estavam mantidas hierarquicamente como destaca a figura 1 abaixo:



Figura 1: Pirâmide das necessidades
Fonte: Adaptação de Chiavenato (2004)

De acordo com Maslow, satisfazer estas necessidades alcançaria a motivação dos funcionários. Estas necessidades estão divididas em duas fases: as necessidades primárias e as necessidades secundárias (VERGARA, 2000, p. 44).

As primárias são as necessidades fisiológicas ou de segurança. Fisiológicas são aquelas primordiais nas quais a pessoa não sobreviveria, como por exemplo: a

fome, o sono, a sede. Já as de segurança estão ligadas a proteção de algum tipo de ameaça ou, até da própria imaginação, como por exemplo: a remuneração, a casa própria, emprego.

As necessidades secundárias são as de estima, sociais e de auto-realização. A necessidade de estar em um grupo, ser reconhecido e ter notoriedade. Esta fase está associada a própria capacidade do ser humano, pois inúmeras vezes enfrenta momentos desafiadores para conseguir alcançar o topo da hierarquia.

Bowditch (1997, p. 41) ainda salienta que,

[...] a hierarquia de necessidades de Abraham H. Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. A teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. A necessidade de ar para respirar e as tentativas de saciar a sede e a fome de alguém são de importância primária. Quando estas necessidades básicas de sobrevivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se preocupar com segurança e abrigo.

4.2 Teoria de Herzberg

Por volta da década de 60, Frederick Herzberg elaborou uma teoria direcionada à motivação com o foco principal na satisfação. Para Herzberg, existiam dois fatores que conseguiam explicar o comportamento dos indivíduos no trabalho: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. (VERGARA, 2000)

Conforme o autor Salgado (2005), em estudo sobre os fatores comportamentais, Herzberg pedia aos funcionários para descreverem momentos nos quais sentiam-se bem e mal, com relação a suas funções e, a partir disso, tirou suas constatações conhecidas como Teoria da Motivação-Higiene.

Em tese os fatores higiênicos são aqueles que estão no ambiente profissional, são eles: os benefícios, o salário, relacionamento entre os colegas, etc. Estes tipos de fatores não são os que geram a motivação, entretanto podem causar a insatisfação. Já os fatores motivacionais estão relacionados a auto realização e o reconhecimento. A união destes fatores resultam na motivação. Mas é importante ressaltar que,

[...] aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as

peças tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las. (GIL, 2001, p. 208).

Herzberg acreditava que, quando os fatores motivadores não estavam presentes, os empregados ficavam neutros em relação ao trabalho, porém, quando estavam presentes, os funcionários encontravam-se motivados e satisfeitos.

É possível fazer uma relação entre a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (Figura 2). Os fatores higiênicos correspondem às necessidades de baixo nível – ou primárias –, como as fisiológicas e de segurança, além de algumas necessidades sociais. Já os fatores motivacionais estão relacionados às necessidades de alto nível – ou secundárias –, como as necessidades de estima e auto-realização.



Figura 2: Comparação da pirâmide das necessidades e a teoria de Herzberg

Fonte: Adaptação de Chiavenato (2004)

4.3 Teoria de Douglas McGregor

De acordo com McGregor as teorias X e Y estão assentadas em dois tipos distintos de gerenciamento: o dos gestores apreciadores da teoria X e o dos apreciadores da teoria Y. (GIL, 2001).

O comportamento das pessoas, para o Douglas McGregor é influenciado pela forma de pensar dos seus gestores. Por isso, era preciso que os empregadores tomassem

conhecimento das características pessoais dos empregados, tal como os seus desejos profissionais.

Neste sentido foram designadas por McGregor a Teoria X e a Teoria Y. A teoria X tem como foco principal a ideia de que as pessoas preferem ser dirigidas, não estão interessadas em assumir responsabilidades e desejam segurança. Segundo Hersey e Blanchard (2004), essa filosofia é acompanhada pela crença de que as pessoas são motivadas pelo dinheiro e pela ameaça de serem punidas.

Já a segunda teoria, diz que os empregados são colaboradores, pessoas criativas, independentes, altamente competentes e responsáveis neste caso, encaram o trabalho como uma fonte de satisfação. (GIL, 2001).

A figura 03 abaixo descreve as características de cada teoria:

Teoria X	Teoria Y
Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho.	O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura.
Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão.	O controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho.
Precisam ser forçados, controlados para que se esforcem em cumprir os objetivos.	O dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.
É preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, tem ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança.	São criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;
O indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder	São pessoas motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.
São ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização.	O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições.
O homem comum busca, basicamente, segurança.	Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa.

Figura 3: Descrição das teorias X e Y

Fonte: Adaptação de Hersey e Blanchard (2004)

Para McGregor, as ideias da Teoria X indicam que as metas dos funcionários e da empresa vivem em conflito e que aqueles são antes de tudo motivados por recompensas extrínsecas e pelo medo de serem punidos. A princípio esta teoria sugere uma estratégia gerencial “dura”. Já a teoria Y aceita a posição segundo a qual os empregados são motivados para obter recompensas e as metas dos funcionários não devem entrar em conflito com o da organização. O trabalho é natural, relaxante ou satisfatório, por isso é responsabilidade do gestor gerar

condições capazes de satisfazer as necessidades de realização do colaborador enquanto executa o trabalho. (GREGOR, 1999)

4.4 Teoria das Necessidades de Davi Mc Clelland

David McClelland apontou três requisitos de necessidade: poder, afiliação e realização.

Segundo McClelland, alguns tipos de necessidades são adquiridos no decorrer da vida, ou seja, as pessoas não nascem com essas necessidades, porém passam a assimilá-las durante suas expectativas de vida. A necessidade acontece através do desejo de conseguir realizar algo difícil; dominar atribuições complexas com o intuito de se fazer notar. Além disso, com o interesse de se realizar em relação a um conjunto de padrões, ser bem-sucedido e de superar outros indivíduos. (DAFT, 2005)

Com relação as necessidades adquiridas no decorrer da vida, para McClelland as primeiras experiências já determinam se os indivíduos adquirirão essas necessidades. Se quando crianças forem estimuladas a fazer as coisas por sua própria conta, elas adquirirão a necessidade de realização. Se forem reforçadas a criar laços de relacionamentos humanos calorosos, irão desenvolver a necessidade de afiliação. Já quando as crianças sentirem-se satisfeitas em controlar os outros, adquirirão a necessidade de poder (DAFT, 2005).

Existem várias teorias das necessidades humanas, contudo, é preciso aplicá-las para obter a certeza do que se pode resultar com cada uma. Por esta razão, é interessante combinar essas teorias juntas. Uma única teoria é capaz de ajudar, porém não é certo que se almejem todos os resultados esperados.

5. MOTIVAÇÃO X CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2009), o clima está relacionado ao estado do ambiente interno entre as pessoas que compõem a empresa e esse estado dos membros está associada a como está sendo atendida e trabalhada a satisfação das suas necessidades, neste caso, o grau de motivação dos indivíduos no ambiente interno pode encontrar-se alegre ou triste, leve ou pesado, improdutivo ou produtivo.

Ainda para Chiavenato, existindo um alto grau de motivação entre os funcionários, o clima organizacional se eleva gerando conseqüentemente estados positivos tais

como a satisfação, cooperação, interesse, animação, etc. Por outro lado, existindo um baixo grau de motivação entre as pessoas o clima organizacional diminui e, resultam em estados negativos como o desinteresse, raiva, insatisfação, etc., com isso o clima organizacional desfavorável proporciona frustração das necessidades pessoais. (CHIAVENATO, 2009)

Na compreensão de Chiavenato (2009), o clima organizacional na verdade influencia e é influenciado pelo estado motivacional dos indivíduos.

Paralelamente a isso de acordo com Kahale,(2003, p.25):

Um clima organizacional bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a organização: retenção de talentos, diminuição do índice de doenças psicossomáticas, treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, gerando resultado, alta produtividade, melhoria na comunicação interna da empresa, aumento no comprometimento dos funcionários com a empresa, (sentem-se responsáveis por ela, co-autores), credibilidade, integração – união, adequação do processo de seleção/premiação e outros.

6. O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO

Para Hammer e Champy (1994), processo é um conjunto de tarefas realizadas em uma seqüência coerente na qual o objetivo é produzir um bem ou um serviço que possui valor para um grupo específico.

O processo motivacional também é uma função dinamizadora da aprendizagem, e os motivos irão canalizar as informações percebidas na direção do comportamento (TRESCA, DE ROSE JR, 2000).

Atualmente é possível observar que a responsabilidade dos trabalhadores aumentou e a sua influência se tornou importante na tomada de decisões. Desta forma, muitas das capacidades e alçadas exclusivas aos gestores passam a ser responsabilidade de todos os envolvidos. O êxito no ambiente de trabalho resulta dos ambientes que estimulam à criatividade e inovação. O diferencial competitivo no mercado provém da capacidade de criação e transferência de conhecimentos e solução dos problemas de forma eficiente, criativa e inovadora. O processo de motivação nos indivíduos acontece de uma forma pessoal, aonde cada pessoa desenvolve os seus estímulos motivacionais diferente e em momentos diversos, concluindo que estas forças influenciam diretamente na maneira em que se desenvolve o trabalho e até suas próprias vidas (VOLPATO; CIMBALISTA 2002).

Segundo Robbins (2005), o processo de satisfação e o entusiasmo com o ambiente profissional é mais um ato do que um comportamento, contudo a satisfação do empregado não está apenas atinente as tarefas desenvolvidas pelo mesmo, tornando – se importante outros elementos como as oportunidades de ascensão profissional ofertadas pela organização, a remuneração, o relacionamento com os colegas de trabalho e os processos motivacionais.

O processo de motivação não está em foco apenas nos objetivos finais de uma empresa, conjuntamente a isso o compromisso de satisfazer os seus colaboradores.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) contribuem mais nessa questão observando que somente quando os indivíduos alcançarem o contentamento e êxito pessoal onde proporcione satisfação em seu trabalho vai ser possível um melhor desempenho de forma contínua. Com isso as empresas poderão alcançar alto desempenho, e desta forma à medida que o funcionário estiver satisfeito atingirá um progresso e um objetivo em comum.

Para Paul, Claro, Paul (2014) preparar para o trabalho significa motivar a alegria de um empregado, e planejar a empresa para enfrentar a competitividade do mercado, pois as pessoas alegres trabalham mais empenhadas e com menor estresse, consequentemente pessoas satisfeitas desempenham suas habilidades com felicidade em razão dos aspectos motivacionais.

Relacionado ainda com a felicidade dos indivíduos em desempenhar suas atividades, para Minicucci (2009), a abordagem de relações humanas que presume que funcionários felizes são mais produtivos vai além e os técnico em análise comportamental entendem que a percepção do comportamento humano é o artifício indispensável para se alcançar o objetivo e a eficiência, o autor ressalta ainda que,

um empregado poderá estar dotado generosamente de todas as qualidades necessárias ao desempenho do cargo, ter ferramentas necessárias, ter um bom ambiente de trabalho, mas isso não garantirá, de antemão, que ele executará a contento sua tarefa (MINICUCCI, 2009, p. 227).

Para Boog (2002) a motivação pode ser externa ou interna. A motivação interna influencia a pessoa e a mantém animado e alegre, o que acaba promovendo a sua evolução e o seu desenvolvimento como consequência. O fator interno é o que realmente motivará o individuo e o alimentará com satisfação total por sua vida, mesmo que um ambiente externo promova elementos de ampliação da motivação.

A respeito ainda do processo de motivação, para Maslow (1962) a motivação não significa novas artimanhas ou truques que podem ser utilizados para dominar e manipular os seres humanos. Na verdade se trata de um conjunto essencial de valores que são notoriamente debatidos por outro conjunto de valores mais progressistas e modernos, eficazes e verdadeiros, no qual as implicações inovadoras do descobrimento de que o ser humano tem sido realmente desvalorizado, neste sentido compreendendo que a desvalorização dos empregados contribui com a sua insatisfação, resultando em conflitos e indisposição no andamento das tarefas a serem realizadas ocasionando um certo desconforto.

Para motivar um funcionário, de acordo com Heller (1999), é preciso primeiro descobrir os seus desejos e necessidades, e é por meio da Teoria de Maslow que é possível descobrir as mesmas onde se faz referência de cinco tipos de necessidades, são elas: necessidades fisiológicas, de segurança, necessidades sociais, autoestima e auto realização. Nesse sentido o autor diz que cada pessoa tem as suas necessidades nas quais se manifestam em determinados níveis de importância, por isso esta é uma ferramenta onde sabendo utilizar ambos os lados se beneficiarão.

De acordo com Robbins (2005) com diferentes costumes culturais dos indivíduos dentro de uma empresa é difícil alinhar todas as culturas e criar algo único capaz de conseguir alcançar a motivação de todos, é fundamental e imprescindível fazer uma adequação dos tipos de perfis e personalidades e o ambiente profissional colocando o colaborador com mais competência para o desempenho de cada função. O salário não é um fator de motivação e sim uma satisfação passageira, porém é necessário produzir um plano de reconhecimento dos empregados mais adaptado.

Neste sentido, Beer e Walton (1997) explicam que é possível criar um maior envolvimento dos funcionários por meio de um projeto de remuneração que varia ou por análise de habilidades. Assim gera uma motivação que faz com que os empregados almejem se qualificar cada vez mais, fazendo uso da Teoria do Reforço, no qual condiciona o comportamento pelo seu reforço sendo avaliado negativamente ou positivamente, e a Teoria da Equidade, em que os próprios colaboradores examinam seu empenho e resultado relacionando ao reconhecimento da busca por mais qualificação e que depende do tipo de tarefa ou quantidade de empregados que almeje a remuneração por grupo ou equipe resultando em uma

competição porém de maneira saudável. Beer (1997), explica ainda que os valores sociais e a competência para alcançar objetivos não são iguais, podem variar no mesmo indivíduo de acordo com o tempo.

Independentemente de todas as diferenças, o processo que impulsiona e estimula o comportamento é similar para todos os indivíduos, por isso uma ferramenta essencial para a avaliação do comportamento é o feedback, que é um processo que ajuda no diálogo sobre as mudanças de comportamento. É a comunicação a uma pessoa, ou grupo, no intuito de apresentar informações a respeito se a sua atuação está afetando as outras pessoas, afirma Chiavenato (2009).

Os indivíduos não são capazes de viverem isolados e por estarem em sociedade em grupo a comunicação é fundamental na vida de todas as pessoas seja a comunicação, escrita, falada ou gesticulada, com isso um feedback eficaz auxilia a pessoa ou o grupo a aperfeiçoar seu desempenho.

7. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

A ideologia de Chiavenato (1999), a respeito da gestão de pessoas é ilimitada e indica que existem vários aspectos ligados a estrutura organizacional, aos costumes (cultura) que existe em cada empresa, as particularidades do contexto ambiental, o mercado atuante da organização, nesse ponto de vista o autor descreve que os gestores precisam olhar para os funcionários como uma peça chave na empresa, porque é através do conhecimento e das habilidades deles que são baseadas também as decisões e ações a serem tomadas, impulsionando ao crescimento da organização. Entretanto existe ainda uma parte considerável de empresas que não dão primazia a este tema, em virtude da falta de interesse de querer transformar o ambiente. Ainda para o autor, organizações prósperas se estruturaram e experimentaram investir nos funcionários, em razão desses recursos serem peças chaves e importantes, causadores do sucesso ou não de uma empresa.

Apesar da falta de interesse de algumas empresas, para Gonçalves (2003), existem ainda organizações que estão em busca cada vez mais da valorização dos seus funcionários que demonstram comprometimento para com a organização, por estarem satisfeitos e motivados.

Fiorelli (2005), cita que a motivação é uma força, uma energia capaz de nos impulsionar no caminho de algo que nasce e cresce de nossos desejos interiores,

isto é, quando a motivação acontece os indivíduos se tornam mais produtivos, e trabalham com grandes níveis de satisfação e alegria, gerando em consequência disso efeitos multiplicadores, o que deve ser visto como algo diferencial e suma importância para uma empresa que atua em um mercado competitivo, comprovando a extrema importância da valorização da motivação.

Também para Maximiano (2007) a motivação para o ambiente de trabalho é uma condição psicológica de estar disposto, interessado ou com vontade de alcançar ou executar uma tarefa ou objetivo. Despertar, centralizar e manter a motivação e modo positivo e de acordo com a atuação da organização tem se tornado um dos maiores objetivos dos administradores.

Segundo Rodriguez (2004) nas pequenas e médias empresas, a falta de gestores interessados em investimento nos seus recursos humanos, tem tornado difícil a ascensão e evolução destas, dando lugar para outras empresas dominarem o mercado e contratarem os bons profissionais.

O investimento na motivação dentro das organizações trás resultados sensacionais, porque a empresa que segue uma cultura motivacional como importante ferramenta para a própria gestão estará em vantagem, pois são os funcionários motivados que fazem qualquer organização crescer.

8. COMO MANTER A MOTIVAÇÃO

Manter a motivação das pessoas não é simples. Gil (2001, p. 210) afirma que:

Os motivos [...] têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

Encontrar a razão que estimula a motivação em cada um dos seus colaboradores é o desejo de todos os empregadores buscam para suas organizações. Entretanto, é uma tarefa complicada, porque os indivíduos não pensam da mesma forma e os objetivos que cada um busca alcançar dentro de uma empresa não são iguais. O desempenho de um funcionário dentro da organização não deve ser cobrado apenas dos gestores, é necessário também que este estímulo venha do próprio colaborador.

Botelho (1995, p. 107) explica que, “[...] a primeira meta perseguida e a ser atingida é fazer com que a própria pessoa defina para si mesma o que é um bom

desempenho, [...] enquanto a própria pessoa não definir o que é um bom desempenho, não chegará até lá.”

Para manter - se motivado também é necessário estar em harmonia e manter um bom relacionamento com os colegas do ambiente de trabalho, saber entender o outro sempre com respeito, buscando dividir as descobertas e ideias e não tentar solucionar um problema sozinho.

Complementa Rethlingsttafer citado por Bergamini (1990):

A personalidade de um ser humano afeta o grau em que as variáveis motivacionais podem estar sendo refletidas em seu comportamento. Assim, a motivação deixa uma impressão sobre a estrutura de personalidade. Essa interação é contínua. Assumimos que a estrutura de personalidade seja uma organização bastante estável, diminuindo a velocidade das mudanças pelas quais o indivíduo passa.

Outro fator importante para manter a motivação do indivíduo na organização é o comportamento organizacional. A forma como as pessoas se comportam varia de uma organização para a outra, a interação entre o indivíduo e a empresa é um processo de envolvimento mútuo, Bowditch nos lembra que,

[...] ambos os lados participam nesta relação somente por aquilo que cada um espera obter em troca de seu envolvimento. As organizações empregam pessoas, porque os serviços delas são essenciais para que a organização possa atingir suas metas com sucesso. Os indivíduos, por sua vez, cedem uma parte de sua autonomia e independência pessoal à organização para atender às suas necessidades pessoais. [...] essa relação é chamada de contrato psicológico, a ligação entre o indivíduo e a organização [...] (BOWDITCH, 1997, p. 54).

Para motivar os membros da organização, o motivador deve se comportar de forma positiva incentivando a outras pessoas e entusiasmar-se com ele. O empregado não deve sentir-se como apenas mais um a integrante parte da empresa, mas sim como aquele que faz a diferença quando está ausente.

Uma forma de encorajar a motivação nos empregados são os incentivos oferecidos a eles. Incentivos são capazes de manter as pessoas mais satisfeitas e dispostas, realizando melhor sua atividade, conforme reforça Weiss,

[...]quanto mais valor as pessoas dão à compensação que esperam pelos seus esforços, mais provável será que façam o melhor possível. Naturalmente, um desempenho bem-sucedido ainda depende de a pessoa ter capacidade de fazer o serviço e saber claramente qual é seu papel. (WEISS, 1991, p. 68)

Outra importante questão é o encorajamento as iniciativas, recomenda-se que as empresas disponham de um sistema de captação de sugestões, e que mostrem-se receptivos as ideias e sugestões manifestadas. Ser solicitado a participar de novos projetos/propostas ou até mesmo para resolução de algum problema motiva a pessoa, pois a iniciativa das pessoas ou das equipes é um sinal de motivação. Para estimular as pessoas, é preciso estabelecer metas ambiciosas, pois empresas que se contentam com metas modestas dificilmente conseguem estimular suas equipes a ir além e pensar grande. (GIL 2001, p. 212). É importante salientar também que a motivação deve partir da própria pessoa, se ela não acreditar no seu próprio potencial e talento, os estímulos proporcionados pela empresa não farão diferença. Os estudos a respeito da motivação na administração de pessoas são de suma importância, pois procuram desvendar os fatores necessários para manter os funcionários motivados positivamente, que por consequência, os mesmos contribuem para maior eficiência na produção da organização (Jesus, 2004).

9. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica com base nas principais teorias motivacionais para fundamentar os objetivos deste estudo. Procurou-se através da descrição das teorias, suas características, propriedades ou relações, descrever a motivação organizacional como um fator importante na gestão nas organizações.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Em relação ao procedimento de coleta de dados, foram formados com base em, acessos a artigos feitos para a Internet e artigos de revistas especializadas, disponíveis ao público em geral, bem como estudo de caso.

Conforme Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha deste tema se deu ao nosso interesse pela estrutura de uma organização como um todo, em decorrência também dos conhecimentos adquiridos na trajetória do curso. Em segundo lugar, pela importância de compreender o papel das pessoas nas organizações, pois sem as pessoas as empresas não funcionam.

Para o administrador é importante saber as causas e os fatores que estimulam e influenciam o comportamento humano, tais como suas necessidades, visto que a motivação será trabalhada sob esses aspectos.

As pessoas atualmente passam grande parte do seu tempo nas empresas, dependendo da mesma para viver, trabalhar, aprender, desenvolver suas habilidades, ter o seu sustento, produzir bens e serviços para a satisfação das nossas necessidades, etc. Entendemos que as organizações são agrupamentos de pessoas reunidas intencionalmente para conseguirem determinados objetivos específicos e as empresas são um organismo social vivo e dinâmico.

Vivemos em um mundo altamente competitivo onde a empresa tem a necessidade de influenciar as pessoas a alcançarem os seus objetivos. Dessa forma, entendemos que é de suma importância ter os seus colaboradores motivados, pois isso manterá um clima organizacional estimulante para a realização das atividades, resultando em maior rentabilidade tanto no aumento da produção ou prestação de serviços como nos lucros da organização.

Existem alguns diferentes tipos de necessidades das pessoas que as empresas permitem satisfazer, são elas: econômicas, emocionais, intelectuais, etc. No fundo, as organizações existem para alcançar esses objetivos que cada pessoa possui isoladamente, nas quais não conseguem alcançar em consequência das suas limitações individuais.

Identificamos que a concretização dos objetivos pessoais dos empregados reflete diretamente no seu desempenho dentro da empresa, e assim sendo na construção dos objetivos da organização em que está inserido.

Por meio deste estudo foi possível entender um pouco mais a respeito do comportamento das pessoas nas empresas, o que é capaz de estimular a motivação e o que pode desmotivar um trabalhador dentro das organizações.

O capital humano é o maior bem que as empresas possuem, com os relacionamentos bem resolvidos e definidos, elas conseguiram atingir seus objetivos. Essa realidade proporciona uma melhora significativa na produção e, conseqüentemente, nos resultados finais.

Muito ainda pode ser dito e feito acerca deste assunto, porém o mais importante é começar um trabalho de conscientização entre empresa e funcionário, pois com o que foi apresentado, concluiu-se que o comportamento humano é determinante nas relações organizacionais.

11.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINHO, Márcia Esteves. **Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma**. São Paulo: Atlas, 2003.

AURÉLIO, Buarque de Olanda. **O minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2000.

BEER, Michael e WALTON, Richard E. Como Gerenciar o Contrato Psicológico, Cláudio M. Rothmuller, **Gestão de Pessoas e Não de Pessoal**. Tradução de Ana Beatriz, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Havard – Yale – EUA 1997. p 19 a 36.

BERGAMINI, WHITAKER, Cecília. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n.2, p.23-34, Abr./Jun. 1990.

_____, WHITAKER, Cecília. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____, WHITAKER, Cecília. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol.**, São Paulo, 2006.

BOOG, G. & BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. Vol. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOTELHO, Eduardo. **Reengenharia cultural: o dirigente inteligente**. São Paulo: Atlas, 1995. 107 p.

BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997. 305 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7ª ed. São Paulo: Manole, 2009.

- _____, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DAFT, R. L. **Administração. Quarta Edição, Editora LTC**, São Paulo, 2005.
- FIORELLI, J. O. Maringá management: **Revista de ciências empresariais**, v.2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GLASSER, W. **Administração de liderança**. São Paulo: Editora Best Seller,. 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOMES, Francisco Rodrigues. Clima Organizacional: Um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 95- 103, abr./jun. 2002.
- GONÇALVES, J. E. L.. As empresas são grandes coleções de processos, **Revista RAE**, v.40. n.1, pág.6-19, 2003.
- HAMMER, Michael, CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.
- HELLER, R. **Como Motivar Pessoas**. 2.^a edição. São Paulo: Publifolha, 1999.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: EPU, 2004.
- JESUS, S N. (2004) Desenvolvimento Profissional e Motivação dos Professores. **Revistas Eletrônicas**, Porto Alegre, v. 27, n. 52 p.39 – 58, Jan./Abr.
- KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação: A pesquisa de Clima Organizacional**. Instituto MVC, disponível em www.institutomvc.com.br/clima.htm. Acessado em 20 de novembro de 2016.
- LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MASLOW, A.H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1962.
- _____, A.H. **Motivation and personality**. New York: Hapers & Brothers, 1954.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas,2007.
- _____, Antônio C. A. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed.São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada a Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ODEBRECH, T. A. C.; PEDROSO, R. Qualidade de Vida no Trabalho: Diferentes percepções de um mesmo processo. **Revista Olhar Científico** – Faculdades Associadas de Ariquemes – V. 01, n.1, Ago./Dez. 2010.
- PAUL, R.C.Z.R; CLARO, J.A.C.S; PAUL, N.L.F. Treinamento como Fator de Mudança de Atitude dos Profissionais de uma Operadora Portuária. **Revista De Carreiras & Pessoas**, v.4, n 3, 2014.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. Pearson Prentice Hall. 11º ed. São Paulo, 2005.

RODRIGUEZ, M et all. **Liderança e Motivação**. Ed. Harvard Business Review, 2004.

SALGADO, Léo. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SCHERMERHORN, Jr.; HUNT, J. G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SPECTOR, P. **Psicologia nas organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

TODOROV, João C.; MOREIRA, Márcio B. O conceito de motivação na psicologia. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v.7, n.1, Jun. 2005.

TRESCA, R.P.; DE ROSE JR, D. Estudo comparativo de motivação intrínseca em escolares praticantes e não praticantes de dança. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**. v.8, n.1, p.9-13, 2000.

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

_____, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VOLPATO, Marcília; CIMBALISTA, Silmara. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Rev. FAE**, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set./dez. 2002.

WEISS, Donald H. **Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe**. 4ª ed. São Paulo: Nobel, 1991. p. 68.

MOTIVATION IN THE WORK ENVIRONMENT

ABSTRACT

The motivation in the work environment can be constructed from the knowledge of the factors that motivate the employee, when sharing between the individuals objectives and values, exerting a great influence, such as satisfaction and productivity. This article aims to identify, analyze and comment on the motivation factors of employees in organizations. The main objective is to verify what stimulates them in the professional journey. We use the main theories that explain the concept of motivation at work, the process of motivation, the theoretical approaches, the importance of motivation and how to stay motivated in the company. It is concluded that the knowledge of the motivational profile of the worker is of paramount importance and enables the development of professional tasks in a productive and satisfactory way for both sides.

Key Word: *Motivation, satisfaction, motivational factors.*