



## MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA BUSCA PELA EXCELÊNCIA NO DESEMPENHO HUMANO

Danielle Marinho da Rocha

FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA  
ADMINISTRAÇÃO  
8º Período 2009 -2

[danyadm\\_21@hotmail.com](mailto:danyadm_21@hotmail.com)

**Resumo:** O administrador deve conhecer as necessidades humanas básicas para compreender melhor o comportamento humano e utilizar a motivação como meio eficaz para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. Sendo assim, a gestão motivacional relaciona-se com o conhecimento humano, implicando em comportamento e fatores motivadores diferentes. Compreender a dinâmica da motivação empresarial é essencial ao gestor para buscar o alcance dos objetivos da organização e a realização das necessidades individuais de seus colaboradores. Há diversas teorias relacionadas ao comportamento humano, que procuram identificar o melhor caminho para o desempenho profissional em um momento de acirrada concorrência, em que a excelência da qualidade dos produtos e serviços torna-se um fator competitivo e determinante para o futuro das organizações.

**Palavras-chave:** Pessoas; Motivação; Necessidades; Satisfação.

**Abstract:** The administrator must know the basic human needs to better understand human behavior and motivation to use as an effective means to improve the quality of life within organizations. Thus, the motivational management relates to human knowledge, resulting in behavior and different motivators. Understanding the dynamics of motivation is essential to the business manager to check the achievement of the objectives of the organization and conduct of the individual needs of their employees. There are several theories related to human behavior, seeking to identify the best path to the professional performance at a time of fierce competition, where excellent quality of products and services becomes a competitive factor and determining the future of organizations.

**Keywords:** People; Motivation; Needs; Satisfaction.

## **1 Introdução**

A motivação em ambientes organizacionais guarda uma relação histórica com as melhorias do mundo do trabalho e com a consideração do fator humano nas organizações. Foi a partir das abordagens derivadas da Escola das Relações Humanas que se passou a destacar o homem complexo como um indivíduo que tem necessidades ligadas ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à sua auto-realização. Assim, teoricamente, acredita-se que, ao buscar ativamente a sua auto-realização no trabalho, as pessoas se envolvem mais com as empresas, canalizando a sua energia produtiva para a realização de suas atividades.

Os novos tempos faz com que ocorram mudanças na gestão de pessoas, obrigando as organizações a utilizarem estratégias eficientes, na busca de caminhos para alcançarem o melhor desempenho dentro do mercado. Nesse cenário acelerado, as empresas passam a priorizar as competências humanas, fator significativo para estabelecer seu diferencial competitivo. Para isso, torna-se necessário contar com pessoas motivadas, permitindo que se sintam importantes para a obtenção dos objetivos organizacionais.

O objetivo deste artigo é destacar as técnicas motivacionais no ambiente organizacional, evidenciando, a necessidade do aprofundamento sobre a motivação empresarial, visando identificar os fatores motivacionais e sua contribuição para o alcance da excelência, descrevendo a importância da avaliação das necessidades humanas em seus aspectos individuais e organizacionais para atingir objetivos com eficiência e eficácia, pois proporcionam às pessoas envolvidas no processo, mais dinamismo e competitividade.

A origem motivacional para a realização desse artigo é a importância dos gestores de pessoas resgatarem o comportamento organizacional dentro da visão histórica das teorias administrativas, desenvolvendo uma perspectiva teórico-conceitual da motivação no contexto organizacional, enveredando, em seguida, para a importância dos colaboradores motivados dentro das organizações.

Este artigo é composto de fundamentação teórica com base nas teorias motivacionais de grandes escritores da administração que apresenta as características e modelos motivacionais de colaboradores dentro das organizações nos dias atuais.

## **2 Conceito de Motivação**

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, que significa deslocar-se, mover-se. Motivação, em seu conceito mais abrangente, é a força ou impulso que direciona o indivíduo ao comportamento de busca à satisfação de determinadas necessidades. Portanto, não se pode considerar uma simples injeção de ânimo que deve ser aplicada esporadicamente, pois não são apenas as influências externas, mas também as internas que motivam o homem sejam elas conscientes ou inconscientes.

Na teoria administrativa, motivação é a força, influenciada diretamente pelo clima organizacional que estimula os colaboradores a trabalhar em razão de objetivos comuns à organização. Com uma equipe altamente motivada, em um clima organizacional agradável, os resultados serão alcançados com maior facilidade.

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa, a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 1998).

## **3 As principais Teorias da Motivação**

As teorias procuram identificar as necessidades que são comuns a todas as pessoas, assim, não somente na era do pensamento filosófico, como também, posteriormente, surgiram diferentes teorias a respeito daquilo que explicasse o dinamismo comportamental de seres vivos em geral, sobretudo, do ser humano. Tais teorias se ligam, e muito, à motivação. A seguir, estão relacionadas apenas algumas das mais conhecidas.

### 3.1 Teoria de Maslow

Abraham Maslow (apud, Chiavenato, 2004) estabeleceu esta hierarquia das necessidades humanas, organizando-as por grau de importância e influência sobre os indivíduos. Nesta pirâmide, as necessidades mais básicas individuais estão no primeiro nível e as mais complexas no alto. A seguir, seguem explicação sobre os níveis da pirâmide:

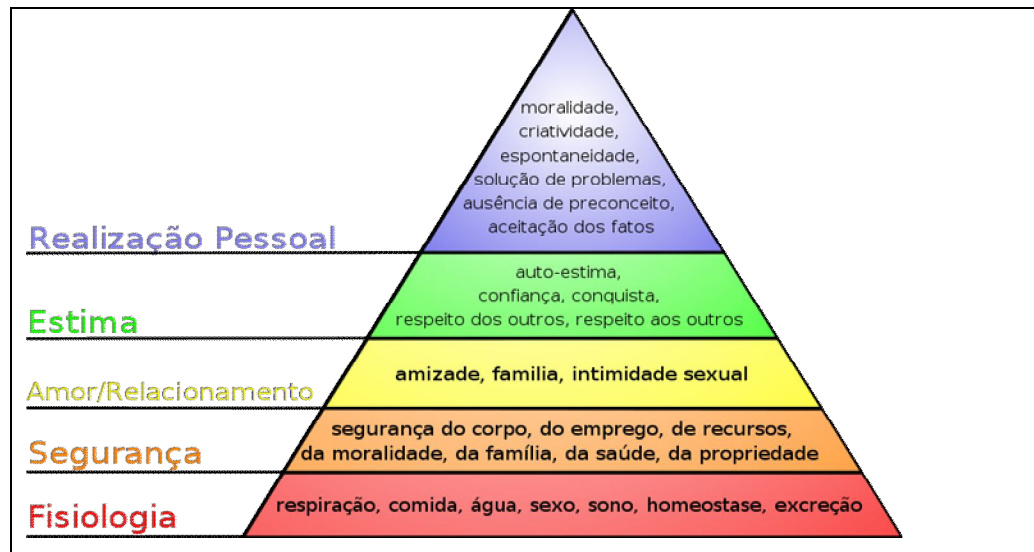


Figura1: Pirâmide das necessidades de Abraham Maslow

Fonte: <http://www.isamc.com/MyImages/carreira-coluna-an-maslow.jpg>

1. **Necessidades Fisiológicas:** constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas são de vital importância. Neste nível estão às necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual, etc.

2. **Necessidades de Segurança:** constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação e a fuga do perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

3. Necessidades de Amor/Relacionamento (Sociais): surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão à necessidade de associação, de participação e de aceitação por parte dos companheiros, por troca de amizades, de afeto e amor.

4. Necessidades de Estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e avalia. Envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração. Inclui, ainda, o desejo de força e adequação, confiança perante o mundo, dependência e autonomia.

5. Necessidades de Realização Pessoal (Auto-realização): são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com a realização do próprio potencial e do autodesenvolvimento contínuo. Esta tendência se expressa através do impulso que a pessoa tem de se superar continuamente.

Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algumas chegam a se preocupar com as necessidades de auto-realização, outras estacionam nas necessidades de estima, outras, ainda, nas necessidades sociais, enquanto muitas outras ficam preocupadas exclusivamente com as necessidades fisiológicas e de segurança, e sequer satisfazem-nas adequadamente.

### **3.2 Teoria dos Dois Fatores (Hezberg)**

Frederick Hezberg (apud, Chiavenato 2004) desenvolveu sua teoria de motivação-higiene analisando e identificando fatores que geravam satisfação e insatisfação no trabalho. Ao pesquisar estas fontes de motivação e desmotivação, diretamente ligadas ao trabalho, Hezberg constatou que, com o tempo, as pessoas amadurecem e passam a valorizar mais os fatores referentes à estima e auto-realização.

Portanto, para que os colaboradores estejam plenamente satisfeitos e com desempenho em constante melhoramento, é preciso incorporar fatores motivacionais diretamente em seu trabalho.

Partindo desta análise, foi desenvolvida uma teoria de motivação no trabalho com ampla repercussão para a ciência da Administração. Em sua teoria, Herzberg classificou duas categorias de necessidades independentes entre si, ambas influenciando diferentemente no comportamento:

1. Ambiente de Trabalho, dentro do qual se incluem: condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com a supervisão, competências técnicas da supervisão, salários, segurança no cargo e relações com os colegas.

2. Satisfação pessoal, na qual se incluem: delegação de responsabilidade, liberdade de exercer discricção, promoção e oportunidades, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e atividades relacionadas com eles, simplificação do cargo (pelo próprio ocupante) e ampliação e/ou enriquecimento do cargo (horizontal e/ou verticalmente).

Nestas duas categorias de necessidades, foram enumerados dois fatores motivacionais: fatores higiênicos e fatores motivadores.

Segundo Herzberg, os fatores higiênicos referem-se às condições do colaborador enquanto trabalha, incluindo as condições físicas e ambientais do trabalho, salários e benefícios, tipo de supervisão, relações entre a administração e os setores operacionais, regulamentos internos, oportunidades de ascensão, etc. Estes fatores, tradicionalmente utilizados para conseguir motivar as pessoas, são considerados limitados e de caráter preventivo e profilático.

Os fatores motivadores relacionam-se ao conteúdo do cargo e são eles que produzem um efeito duradouro na satisfação, aumentando, inclusive, a produtividade a níveis de excelência. Estes fatores envolvem sentimento de realização, crescimento e reconhecimento profissional através das atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador.

Pode-se dizer que a esta teoria simplifica a teoria da pirâmide de Maslow.

Observe o figura abaixo:

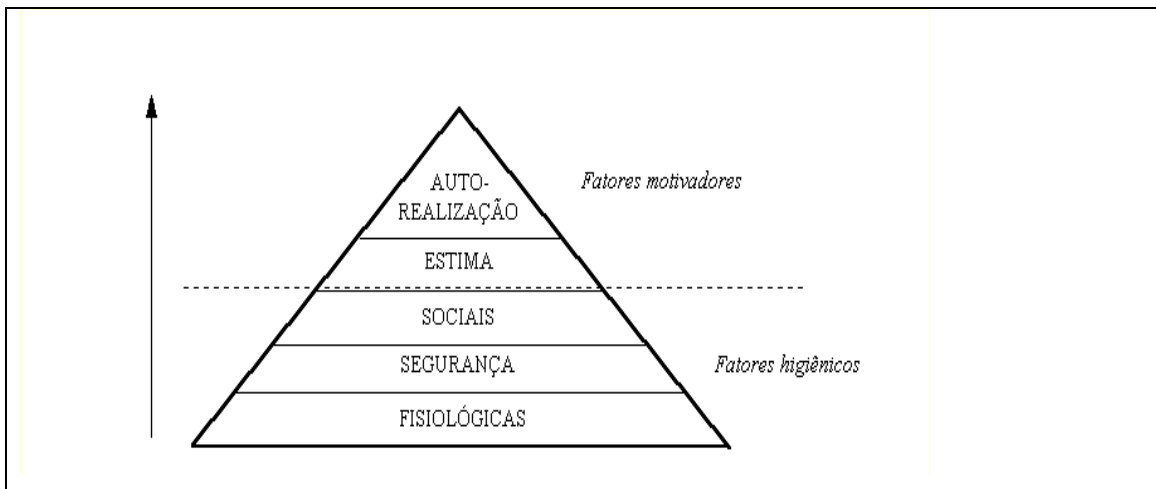


Figura 2: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: <http://www.eps.ufsc.br/disserta96/queiroz/figuras/fig2.gif>

### 3.3 Teoria de Vroom

Victor H. Vroom (apud, chiavenato 2004) desenvolveu sua teoria da motivação rejeitando noções preconcebidas que reconhecessem diferenças individuais. Sua teoria restringe-se à motivação para produzir. Sendo assim, uma pessoa poderia aumentar sua produtividade quando três condições se apresentassem:

1. **Objetivos Pessoais do Indivíduo:** estes poderiam incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante.
2. **Relação Positiva entre Satisfação dos Objetivos e a Alta Produtividade:** ou seja, se um operário tem como objetivo um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, seu aumento salarial poderá uma forte arma para sua motivação.
3. **Percepção de sua Capacidade de Influenciar sua Produtividade:** isto significa dizer que, se um empregado acredita que maior esforço despendido terá pouco efeito sobre o resultado (ou o contrário), sua motivação será diretamente influenciada.

### 3.4 Teoria de Lawler (expectação)

Lawler (apud, Chiavenato, 2004) baseou sua teoria em duas conclusões de seus estudos:

1. As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Logo, o dinheiro é um meio, não um fim.
2. As pessoas crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro.

A teoria de Lawler baseia-se, nas remunerações por dinheiro.

## 4 O FATOR MOTIVACIONAL NO DESEMPENHO HUMANO

A motivação é um processo intrínseco, que está no interior de cada pessoa, e pode ser provocado por meio de estímulos, e é o desafio do indivíduo para alcançar seu padrão de excelência. O grau de motivação pode aumentar quando a organização descreve funções e cargos de forma a permitir que cada um tenha maior participação no processo de trabalho, além de delegar responsabilidade e algum grau de autonomia na forma de execução e de controle dos resultados. A ênfase está nos processos, atribuindo a responsabilidade por eles a uma pessoa ou a uma equipe, ao invés da divisão de trabalho em tarefas muito elementares que necessitam da criação de coordenação e comunicação em vários níveis.

Além dessas formas de administração, ressalta-se a remuneração, incentivos e benefícios cujos aspectos subjetivos (reconhecimento, avaliação indireta e *status* resultante) são altamente motivadores, desde que se mantenha coerência interna entre os salários dos empregados da empresa.

Todavia, o ponto de partida para motivar o pessoal é conhecê-lo e identificar suas necessidades, prioridades e desejos, considerando-se que aquilo que motiva uns não é válido para outros. As organizações devem proporcionar condições para que a motivação inerente aos seus empregados seja canalizada à obtenção de resultados atingíveis, necessitando



descobrir os obstáculos que estão impedindo que a motivação seja direcionada para o trabalho. Para compreender a motivação dos outros, é preciso se colocar sob seu ponto de vista, mesmo que não se concorde com ele, lembrando-se que ela não é um ato isolado, mas um processo que requer esforços continuados.

## **5 Conclusão**

Apresente pesquisa levou ao entendimento de que o conhecimento das forças motivacionais auxilia os administradores a compreenderem as atitudes de seus colaboradores no trabalho, pois são elas quem determinam os níveis de desempenho pessoal e profissional nas empresas.

Empregados motivados procuram o domínio do trabalho, desenvolvem suas atividades com eficácia, resolvem eficientemente os problemas, executando suas tarefas com sucesso devido à satisfação interior que sentem ao realizá-las.

A chave da questão motivacional está no planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, ou em nível de pretensões psicológicas, ou de ordem material ou física, caminhando ambos, empregados e empresas, na busca pela consecução dos objetivos de produtividade, conforto e bem-estar.

O diagnóstico pode ser feito a partir da análise organizacional, das tarefas e análise individual e coletiva. Esta deve levar em consideração os vários tipos de comportamentos: primeiro o de adaptação, que tem como objetivo adaptar as pessoas à organização; depois o operacional, que visa observar onde o indivíduo melhor desempenha suas tarefas das quais realiza, de modo que seja satisfatório tanto para o empregado quanto para o empregador. E, por fim, a análise comportamental, que objetiva solucionar os problemas das inter-relações no contexto organizacional.

## 6 Referências

1. CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*: edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas.1998.
2. CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª ed. Campus. 2004
3. LACOMBE, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
4. MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I. F. G., *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: ed. Afiliada, 2002.
5. RODRIGUEZ, M. V. R. Y, *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: ed. Campus.
6. SENGE, PETER, *A Quinta Disciplina*. Rio de Janeiro: ed. Best Seller, 22ª edição, 2006.
7. DRUCKER, PETER. *Administração: em tempos de grandes mudanças*, 1999.
8. ADMINISTRAÇÃO disponível em <http://www.administradores.com.br> acessado em 28/11/2009
9. MOTIVAÇÃO disponível em <http://www.brasilecola.com/psicologia/motivacao-psicologica.htm> acessado em 30/11/2009
10. PIRÂMIDE DE MASLOW disponível em <http://www.isamc.com/MyImages/carreira-coluna-an-maslow.jpg> acessado em 30/11/2009
11. PIRÂMIDE DE HEZBERG disponível em <http://www.eps.ufsc.br/disserta96/queiroz/figuras/fig2.gif> acessado em 30/11/2009