

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO BASEADO NAS TEORIAS DE MASLOW E HERZBERG

Uyara dos Santos Passos Tavares¹

Resumo

O Artigo Científico a ser apresentado teve como objetivo principal identificar os fatores motivacionais no ambiente organizacional, através de um estudo bibliográfico dos principais autores da área de administração. A década de 50 foi um período no qual as teorias sobre motivação foram formuladas, entre elas destacaremos neste trabalho a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria de Dois Fatores de Herzberg. A motivação surge de dentro das pessoas, não há como ser imposta e por essa razão o colaborador tem que querer ser motivado, cabendo às organizações oferecerem os incentivos necessários para o êxito deste processo motivacional.

Palavras-chave: Colaborador; Motivação; Organização; Teorias.

Abstract

The Scientific Article that will be presented aimed to identify motivational factors in the organizational environment, through a bibliographic study of the administrations theory principal authors. The 50s was a period when motivation theories were formulated, including this study highlight the Maslow's Theory of Hierarchy Needs and Herzberg's Theory of Two Factors. The motivation comes from each people, there is no way to be imposed, and for this reason the employees has to want to be motivated, it is the organizations responsibility to provide the necessary incentives to the success of the motivational process.

Key Words: Employees; Motivation; Organization; Theories.

¹ Pós-Graduanda do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe-FANESE. uyarapassos@hotmail.com. O referido trabalho esteve sob a orientação do Prof. Me. Moacir Araújo e Co-orientação da Profa. Ma. Jussara Silveira.

INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente organizacional está relacionada à qualidade de desempenho e esforços de seus colaboradores, constituindo a energia motriz para atingir os resultados desejados.

Com a chegada da globalização e avanço tecnológico, aumento da competitividade entre as empresas, custos de contratação, treinamentos e processo de automação industrial, a exigência do melhor desempenho de seus colaboradores está cada vez maior.

Por esse motivo, as empresas estão sempre buscando alternativas que motivem seus colaboradores, com o intuito de proporcionar um melhor clima organizacional e desempenho de seus profissionais.

Um dos principais objetivos das organizações é ter funcionários motivados, para que produzam mais e melhor, porém, o maior desafio que as organizações enfrentam é mantê-los motivados.

O presente artigo tem como objetivo principal identificar os fatores motivacionais no ambiente organizacional, de acordo com a literatura, sobretudo os autores Idalberto Chiavenato, Cecília Bergamini, Stephen Robbins entre outros.

Segundo Chiavenato (2003, p.366), motivação “é o estado íntimo que leva uma pessoa a se comportar de maneira a assegurar o alcance de determinado objetivo ou a se engajar em uma atividade para satisfazer necessidades pessoais”.

Os conceitos sobre motivação surgiram na década de 50. Motivação não é uma tarefa fácil. Existem várias teorias que tentam explicar ou mostrar como é que a motivação surge, entre as teorias clássicas destacaremos neste artigo a de Abraham Maslow (Hierarquia das Necessidades) e a de Frederick Herzberg (Teoria dos Dois Fatores).

O procedimento metodológico desse artigo tem como base a pesquisa bibliográfica de autores renomados na área de administração de empresas e suas principais obras, tais como Idalberto Chiavenato em *Introdução à Teoria Geral da Administração*; a psicóloga Cecília Whitaker Bergamini em *Motivação nas organizações*; entre outros. Utilizamos ainda, como bibliografia complementar, algumas publicações específicas de administração.

Com base nos textos estudados, iremos confrontar as ideias dos autores, relacionando-as com as teorias clássicas motivacionais dos psicólogos Abraham

Maslow e Frederick Herzberg, na qual buscaremos correlacioná-las com um exemplo de ambiente organizacional.

Lembrando que não basta às empresas somente escolher entre elas uma teoria capaz de motivar seus colaboradores, pois os indivíduos são motivados de diferentes maneiras, conforme suas necessidades e seus valores sociais.

1 MOTIVAÇÃO

Motivação é quando se tem um motivo para agir. Ter motivação significa ter um desejo por trás de suas ações. Ela é responsável pela persistência de uma pessoa para atingir uma meta.

De acordo com Macêdo et al (2007, p.92), o conceito sobre motivação é:

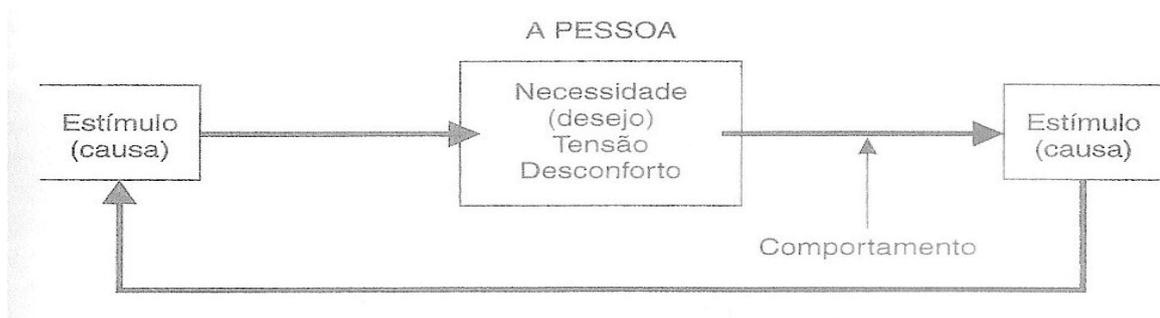
Como o próprio termo sugere, motivação significa motivo para ação. Por sua vez, as palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim: *movere*, isto é, mover. Assim, são as emoções que impulsionam as pessoas em direção a suas metas e que também influenciam a sua maneira de perceber os fatos. (MACÊDO et al, 2007, p.92).

A motivação pode ter origem quer no indivíduo, quer fora dele e que moldam o seu comportamento de trabalho, determinando a sua forma, intensidade e duração.

Gomes (2007, p.2) por sua vez afirma que: [...] “a motivação é intrínseca, é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa, é uma força que direciona a pessoa para alguma coisa, ou seja, um objetivo”.

Podemos dizer que as principais características básicas da motivação são que ela é um fenômeno individual, ou seja, somos únicos e devemos ser tratados com tal; que a motivação é intencional, uma vez que está sob o controle do trabalhador; a motivação é multifacetada, depende tanto do estímulo como da escolha do comportamento empregado.

Observa-se na figura 1 que o primeiro passo para se conhecer a motivação humana é o conhecimento do que ocorre no comportamento das pessoas.



Fonte: Chiavenato, (2007, p. 109).

Figura 1 - O modelo básico de comportamento

Conforme Chiavenato (2007, p.109):

Embora o modelo básico de comportamento da Figura 1 seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado poderá variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo (que varia conforme a pessoa e na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades e dos desejos (que também variam), da cognição etc. de cada pessoa. (CHIAVENATO, 2007, p.109).

Observamos uma divisão no tipo de motivação sabendo que são diversas as causas motivacionais do indivíduo, suas necessidades e expectativas. Chamamos a *motivação de intrínseca* (que vem de dentro) quando ela está relacionada com recompensas psicológicas: status, respeito e reconhecimento. Esse tipo motivacional está intimamente ligado às ações individuais dos gerentes em relação aos seus subordinados.

Por outro lado a *motivação extrínseca* (que vem de fora) é quando as causas baseiam-se em recompensas tangíveis: promoções, salários, benefícios, sendo que estas causas independem da gerência, pois geralmente são determinadas pela alta administração.

De acordo com a psicóloga e autora do livro *Motivações nas Organizações*, Cecília Bergamini (2006), a motivação seria baseada em fatores externos, tais como uma recompensa ou uma forma de evitar um castigo:

As teorias da motivação extrínseca, ao contrário das intrínsecas, pressupõem que o comportamento humano pode ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. Para essas teorias, motivação é sinônimo de condicionamento. (BERGAMINI, 2006, p. 39).

Como foi abordado neste tópico, definir motivação não é uma tarefa simples, para tentar esclarecer ainda mais esse tema que desperta interesse, dada

a sua relação com o comprometimento, o reconhecimento e as recompensas nas suas mais diversas modalidades.

Macêdo et al (2007, p.99), resume assim: “Vale acrescentar que a motivação — ou a ausência dela — é um fenômeno intrínseco, absolutamente pessoal, o que explica que determinados estímulos externos funcionem para algumas pessoas, mas não para todas”.

2 Teoria de Maslow, A Hierarquia das Necessidades

A Teoria das necessidades surgiu dos estudos do psicólogo americano, Abraham H. Maslow, um dos maiores especialistas em motivação humana, que parte do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo. Algumas dessas necessidades são conscientes, outras não. Várias teorias tentam explicar o comportamento do indivíduo dentro da organização, como a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, que diz existir cinco ordens gradativas de necessidades.

Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estariam as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto que no topo estariam as mais sofisticadas e intelectualizadas.

Segundo Chiavenato (2003, p. 329 - 330) a hierarquia das necessidades de Maslow, reproduzida na Figura 2, é a seguinte:

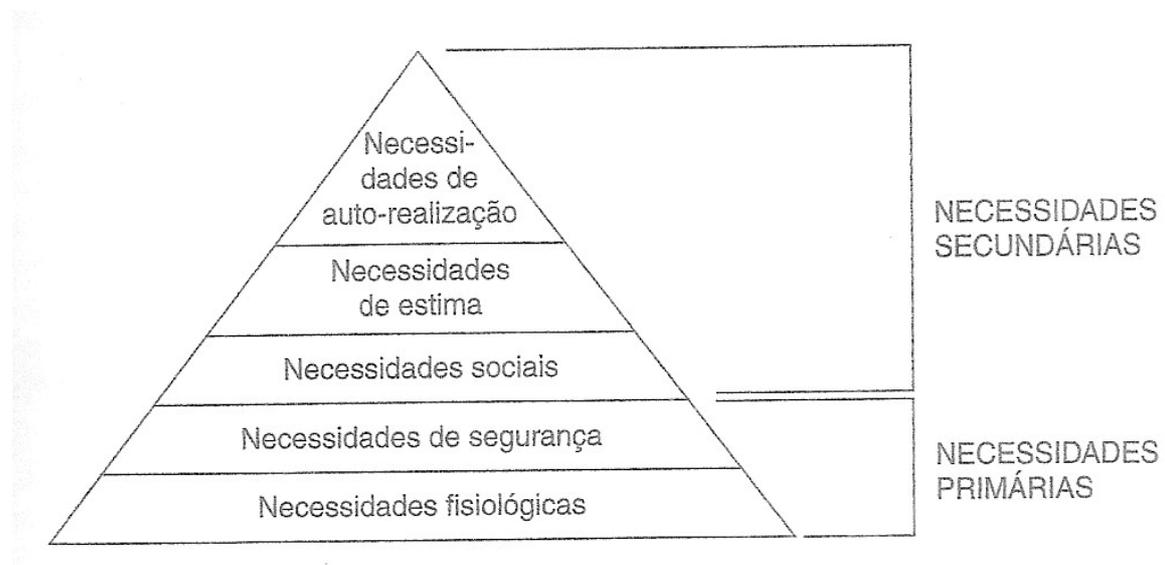
1. *Necessidades fisiológicas*: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Nesse nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual e etc. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São necessidades instintivas e que já nascem com o indivíduo;
2. *Necessidades de segurança*: constituem o segundo nível das necessidades humanas. São necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e fuga do perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas;
3. *Necessidades sociais*: surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e de amor;
4. *Necessidade de estima*: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto-

apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, de prestígio e de consideração. Incluem ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia;

5. Necessidades de auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. Essa tendência se expressa por meio do impulso que a pessoa tem para torna-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. (Chiavenato, 2003, p. 329 - 330).

Maslow sugeriu que as necessidades humanas estão dispostas em uma série de níveis ou estágios definidos como necessidades primárias e necessidades secundárias. Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança e necessidades secundárias são as sociais, de estima e de auto-realização.

Percebe-se na figura 2 que as necessidades do indivíduo se movem em direção ao topo da pirâmide, sugerindo que, satisfeita uma necessidade, mesmo que não completamente, extingue-se aquela força motivadora.



Fonte: Chiavenato (2007, p. 111).

Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow

De acordo com Robbins (2005, p.133), a hierarquia das necessidades de Maslow é explicada da seguinte maneira:

Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como *necessidades de nível mais baixo* e aquelas relacionadas à auto-realização são chamadas de *necessidades de nível mais alto*. A diferenciação entre estes dois níveis parte da premissa de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo) enquanto as de

nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente (através de coisas como remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego). (Robbins, 2005, p.133).

Na visão de Maslow, o ser humano persegue a satisfação dos seus desejos e motiva-se para atendê-los. Quando suas necessidades não são satisfeitas, geram tensão. Na tentativa de diminuir essa tensão, o indivíduo ganha força motivadora para buscar realização das necessidades.

A teoria das necessidades parte do princípio de que o ser humano sempre está à procura de algo, sempre possui uma necessidade a ser satisfeita. A necessidade insatisfeita leva o indivíduo a procurar, no seu trabalho, a iniciativa, a forma e a intensidade do seu comportamento para satisfazê-la. À medida que a necessidade é satisfeita, cessa também esse tipo de comportamento.

Macêdo et al. (2007, p. 93), assim conclui: “A teoria de Maslow traz importantes contribuições, na medida em que permite identificar os grandes grupos de necessidades, o estabelecimento das prioridades e a relevância do crescimento pessoal e da auto-realização em consonância com os objetivos organizacionais”.

Maslow ampliou sua teoria, sugerindo que a organização assumisse a construção de uma ponte entre as necessidades básicas e de auto-realização dos indivíduos.

3 Teoria de Herzberg, Os Fatores Higiênicos e Motivacionais

Ao contrário de outros pensadores, como Abraham Maslow, que tentavam explicar as necessidades humanas em diversos campos, a Teoria de Frederick Herzberg foi baseada no estudo das atitudes e motivações dos funcionários dentro de uma empresa.

Herzberg, também psicólogo, verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo; são eles: os *Fatores Higiênicos* e os *Motivacionais*. (Ver Figura 3).

Os estudos incluíram pesquisas, onde os trabalhadores de diversas empresas eram estimulados a explicitar quais seriam os fatores que os desagradavam, assim como os que os agradavam na empresa. Os fatores que agradavam ao funcionário foram chamados de Motivadores. Aqueles que

desagradavam levaram o nome de fatores de Higiene. Por isso, a teoria é mais conhecida como "a Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação - Higiene".

Segundo Chiavenato (2007 p.115-116):

Fatores higiênicos: referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem à perspectiva ambiental. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Herzberg, contudo, considera esses fatores higiênicos muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Escolheu a expressão "higiene" exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação. (Chiavenato, 2007, p.115-116).

Existem também os fatores motivacionais que de acordo com Chiavenato (2007, p.116),

Fatores motivacionais: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. 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 suficiente desafio e significado para o trabalhador. Quando os *fatores motivacionais* são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação. (Chiavenato, 2007, p.116).

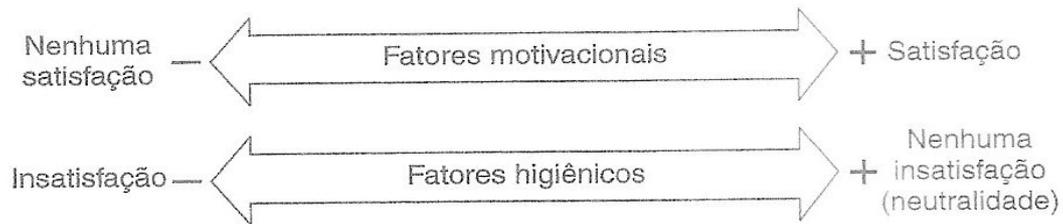
A teoria dos dois fatores sobre a satisfação no cargo afirma que:

1- *A satisfação no cargo é função do conteúdo* ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são os chamados "Fatores motivadores";

2- *A insatisfação no cargo é função do ambiente*, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades), são os chamados "Fatores higiênicos".

Como se encontra indicado na figura abaixo, Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação

profissional.



Fonte: Chiavenato, (2007, p. 117)

Figura 3 - Teoria dos dois fatores de Herzberg

Conforme Chiavenato (2007, p. 114),

“[...] Os fatores satisfacientes, ou motivacionais são: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento, e trabalho em si. [...] Os meios práticos de proporcionar ou incentivar os fatores satisfacientes incluem:

- delegação de responsabilidade;
- liberdade de exercer discricção;
- promoção e oportunidades;
- uso pleno das habilidades pessoais;
- estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e
- ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).” (Chiavenato, 2007, p. 114).

Ainda conforme Chiavenato (2007, p. 114),

“[...] Enquanto os fatores satisfacientes são intrínsecos, os insatisfacientes são periféricos e extrínsecos em relação ao cargo em si ou à atividade do indivíduo. Enquanto ótimos, esses fatores apenas evitam a insatisfação, mas, quando precários, provocam insatisfação. É através deles que as organizações tem tradicionalmente tentado motivar seus empregados.

Os fatores insatisfacientes incluem:

- condições de trabalho e conforto;
- políticas da organização e administração;
- relações com o supervisor;
- competências técnicas do supervisor;
- salários;
- segurança no cargo; e
- relações com colegas.” (Chiavenato, 2007, p. 114).

Em síntese a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação. Herzberg considera que tanto o ambiente externo (contexto ambiental) como o trabalho em si são fatores importantes na motivação humana.

4 Motivação no Ambiente Organizacional

A motivação é um dos temas mais estudados e debatidos na prática organizacional. A ideia de motivação no ambiente organizacional está intimamente ligada à concepção que se tem a respeito da percepção do empregado relativamente à tarefa ou atividade que este executa.

Segundo Robbins (2005, p. 132), “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Na visão de Chiavenato (2003, p.144), “motivação refere-se às forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento”.

A administração moderna lida e enfrenta um desafio, pois trata com pessoas e seus sentimentos perante tudo que lhe foi colocado em anos de história administrativa. Um processo de transição de um modelo autocrático de gestão para uma gestão flexibilizada.

Durante as décadas que se seguiram desde a Era Industrial até a Era da Informação, muitas mudanças ocorreram no mundo organizacional. Essas mudanças atingiram todos os setores das empresas, o perfil dos profissionais, dos negócios, das estruturas, etc.

Na Era Industrial as pessoas eram vistas como máquinas que precisavam ser controladas e monitoradas para fazerem o seu trabalho e cumprirem sua meta individual.

Bergamini (2006, p.19) relata que:

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.(Bergamini, 2006, p.19).

Atualmente, na Era da Informação, a ordem agora é preocupar-se com o indivíduo. Surge então um novo cenário: A Modernização das Empresas. Aqui os indivíduos passam a ser vistos menos como insumos produtivos, e mais como importantes recursos organizacionais. Descobre-se novas formas de gerenciar,

oferecendo alguns diferenciais: os treinamentos, o desenvolvimento de pessoal, os cargos, os salários e outros; diferente do que ocorria na Era Industrial.

Antes da chamada Revolução Industrial, ninguém se preocupava com os problemas da motivação dos colaboradores. As unidades de produção eram pequenas e as técnicas de produção muito simples. O dia de trabalho era longo, mas não havia problemas acerca da utilização dos esforços humanos e da motivação.

Segundo Santos (2008, p. 18) a respeito da motivação nas organizações, conclui que:

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. (Santos, 2008, p. 18).

Muitas empresas atualmente preocupam-se com o nível de motivação de seus empregados, não simplesmente pelo fato de que desejam sua felicidade, mas sim, pelo que isto representa em termos de resultados financeiros para a empresa. Pesquisa de clima organizacional, cursos motivacionais, dinâmicas de grupo, palestras, enfim, todo investimento não é suficiente para atingir os verdadeiros motivos que levem à ação a cada ser humano, objetivando que eles encontrem simultaneamente a realização pessoal e profissional, podendo, desta forma, extrair a essência de cada colaborador.

Para Robbins (2005, p.178-179), as sugestões a seguir resumem a essência daquilo que sabemos sobre como motivar os funcionários em uma organização:

1. *Reconhecer as diferenças individuais* - Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isto, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isto vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso, planeje as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho;
2. *Utilizar os objetivos e o feedback* - Os funcionários precisam ter metas específicas e difíceis, bem como feedback em relação a seu progresso em direção a essas metas;
3. *Permitir que os funcionários participem das decisões que os afetam* - Os funcionários podem contribuir com diversas decisões que os afetam: fixação de objetivos de trabalho, escolha de seus

próprios pacotes de benefícios, solução de problemas de qualidade e produtividade e coisas do gênero. Isso pode melhorar a produtividade do funcionário, seu comprometimento com os objetivos, sua motivação e sua satisfação com o trabalho;

4. *Vincular as recompensas ao desempenho* – As recompensas devem estar de acordo com o desempenho. Mais ainda, os funcionários precisam perceber isto claramente. Independentemente de quanto as recompensas estiverem vinculadas ao desempenho, se os funcionários não perceberem esta ligação, os resultados serão desempenho fraco, diminuição da satisfação com o trabalho e aumento das taxas de rotatividade e absenteísmo;

5. *Verificar a equidade do sistema* – As recompensas também precisam ser percebidas como justas em relação às contribuições que os funcionários trazem para o trabalho. Em um nível bem simplista, isto quer dizer que a experiência, as habilidades, as capacidades, o esforço e outras contribuições óbvias devem explicar as diferenças de desempenho e, por conseguinte, a remuneração, as atribuições de tarefas e outras recompensas óbvias. (Robbins, 2005, p.178 -179).

Na visão de Gomes (2007, p.4- 5), “Nas organizações, a motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve se sentir parte integrante da empresa e não simplesmente um seguidor de regras”.

As organizações precisam entender que elas devem oferecer o que o colaborador quer e precisa ganhar, e não os incentivos que ela está disposta a oferecer, pois as pessoas são diferentes, possuem necessidades e emoções distintas, e o que parece mais “assustador”, o homem é um ser insaciável.

5 RESULTADOS

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para entender como as pessoas se comportam, estuda-se a motivação humana. Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la.

Tal teoria fundamenta-se na premissa de que os indivíduos trabalham a fim de atender necessidades básicas que, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços. Em suma, Maslow acredita que as necessidades não satisfeitas geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial motivador.

Herzberg concorda com Maslow no que diz respeito às necessidades serem sempre internas, mas discorda ao afirmar que quando as pessoas falam de “sentimento de insatisfação”, referem-se os fatores extrínsecos ao trabalho e quando se referem a sentir-se bem estão se referindo a elementos intrínsecos.

Maslow enfatiza uma hierarquia de necessidades e Herzberg duas classes de fatores, ambas afirmam que existe uma melhor maneira de motivar as pessoas, seja por meio de reconhecimento das necessidades humanas, seja através da aplicação dos fatores motivacionais e do enriquecimento do cargo, porém, cada indivíduo reage de forma diferente conforme a situação em que se encontra.

De acordo com Chiavenato (2007, p.117-118):

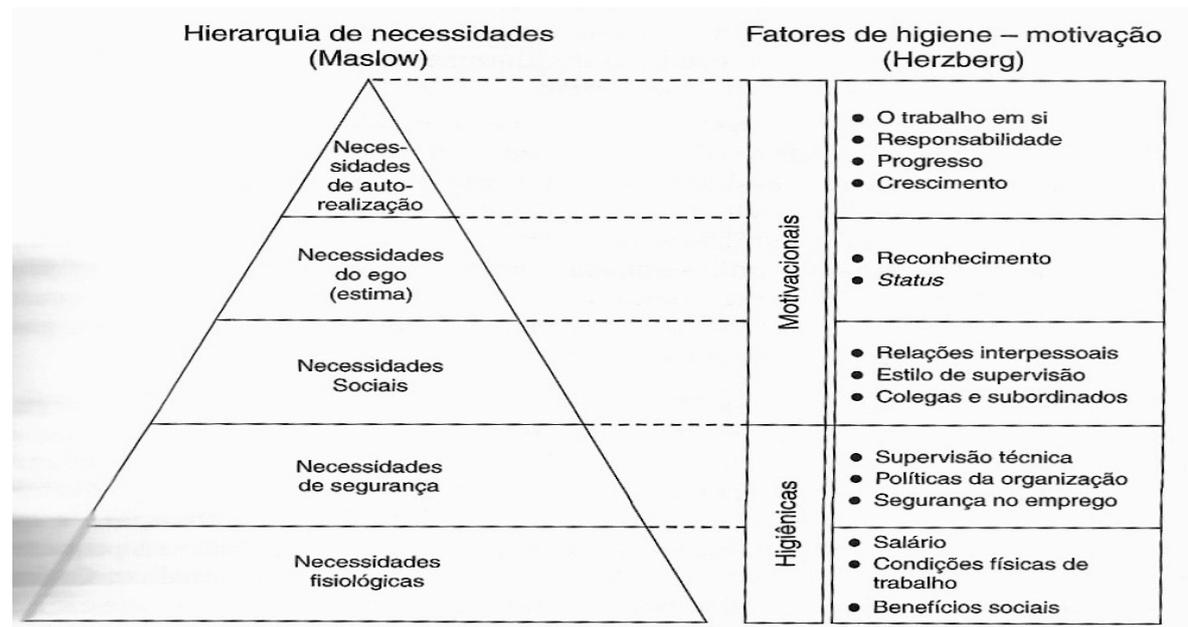
Enquanto Maslow afirma que qualquer necessidade pode ser motivadora de comportamento, se for relativamente insatisfeita, Herzberg salienta que apenas as necessidades mais elevadas atuam como motivadoras e que um trabalhador pode simultaneamente ter insatisfeitas as necessidades motivacionais e as higiênicas. (Chiavenato, 2007, p.117-118).

Comparada com a teoria de Maslow, nesta proposta de Herzberg se sustenta a motivação no ambiente externo e no trabalho do homem e não nas necessidades humanas. Herzberg usou uma abordagem um tanto diferente para a motivação.

Herzberg essencialmente descobriu que apenas os sistemas de necessidades que correspondem aos níveis de estima e auto-realização de Maslow servem como fontes diretas de motivação para se trabalhar com eficácia. Ele descobriu que a necessidade de pertencer está de uma certa maneira ligada à motivação para trabalhar, especialmente na área dos relacionamentos entre o supervisor e o subordinado, e há questões relacionadas com as satisfações pessoais. Essas necessidades na parte superior da hierarquia de Maslow foram chamadas, por Herzberg, de fatores de motivação ou satisfação.

Maslow se preocupava com as fontes de motivação no sentido da vida em geral, enquanto Herzberg focalizou as fontes de motivação que pareciam estar relacionadas ao trabalho e às realizações no trabalho. Mesmo assim, as investigações de Herzberg o levaram a concluir que necessidades bastante similares às sugeridas por Maslow estavam operando no contexto do trabalho.

Observa-se na Figura 4 uma comparação desses dois modelos de motivação.



Fonte: Chiavenato, (2007, p. 115)

Figura 4 - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg

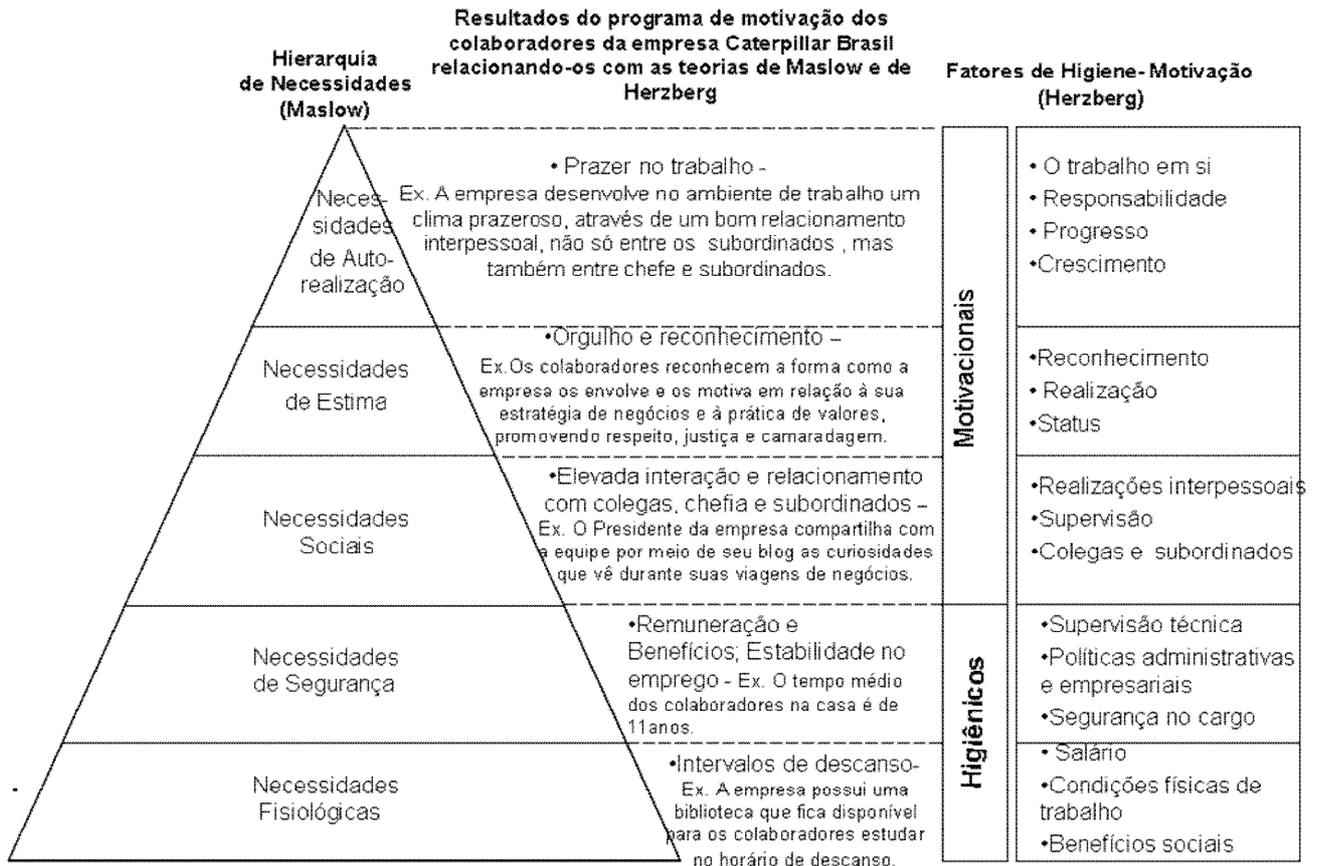
Várias empresas atualmente já utilizam as teorias de Maslow e de Herzberg como forma de motivar seus colaboradores. A exemplo dessas temos a Caterpillar Brasil, localizada em Piracicaba-SP, é uma empresa fabricante de máquinas industriais e agrícolas. E que há mais de 55 anos é líder absoluta de mercado em seus segmentos de atuação.

Segundo dados da revista Você S/A|Exame (2010, p.64 -66), dos 3.889 funcionários, 86,8% dizem que estão satisfeitos e motivados. E um dos pontos de destaque que esse guia também traz é o índice de felicidade e qualidade no trabalho em relação ao ambiente interno.

A Caterpillar Brasil conquistou a 3ª posição no Guia Você S/A|Exame 2010, entre as 150 melhores empresas para você trabalhar no Brasil. Ela está

nesse ranking há sete anos consecutivo e, há três, figura entre as quatro melhores do país.

Observa-se na Figura 5 uma comparação das Teorias de motivação de Maslow e de Herzberg, relacionando-as com o mundo organizacional da empresa Caterpillar Brasil.



Fonte Direta

Figura 5 -Comparação das Teorias de motivação de Maslow e de Herzberg, relacionando-as com o mundo organizacional da empresa Caterpillar Brasil.

Analisando a Figura 5, podemos verificar que a empresa Caterpillar Brasil conseguiu atingir no ambiente de trabalho organizacional, todos os níveis da Pirâmide de Maslow, assim como os fatores de Hezberg.

O resultado de todo este trabalho liderado pela área de Recursos Humanos, mas com a colaboração de toda a empresa, foi alcançar um nível de excelência no ambiente organizacional. A empresa está entre as pouquíssimas que conseguiram se manter entre as primeiras da lista do Guia Você S/A|Exame.

6 CONCLUSÃO

O Artigo Científico apresentado teve como objetivo principal identificar os fatores motivacionais no ambiente organizacional, de acordo com a literatura, sobretudo os autores Idalberto Chiavenato, Cecília Bergamini, Stephen Robbins entre outros e baseados nas teorias clássicas motivacionais de Maslow e Herzberg.

A moderna gestão de pessoas procura tratar os colaboradores das empresas como pessoas e não simplesmente como recursos. Motivação não é uma tarefa simples, por isso não deve ser imposta e sim estimulada, ela surge dentro das pessoas e por esta razão o colaborador tem que querer ser motivado.

A organização precisa do colaborador para atingir suas metas de produtividade e crescimento, e o indivíduo precisa da organização para se desenvolver como pessoa e profissional. É esta simbiose que as empresas, de modo geral, buscam constantemente.

É censo comum, e as bibliografias e pesquisas mais atuais mostram, que colaboradores motivados trabalham mais satisfeitos em suas organizações gerando um clima interno propício para o aumento de produtividade, qualidade dos serviços e produtos, etc., elementos tão desejados dentro da empresa.

A administração deve buscar o que motiva o indivíduo, neste contexto as teorias motivacionais são largamente utilizadas. Por outro lado várias barreiras têm de ser vencidas. E por tratar-se de pessoas torna-se impossível a criação de uma fórmula que possa ser aplicada em toda situação.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GOMES, Elaine Dias. **A Motivação de Pessoas nas Organizações e suas Aplicações para Obtenção de Resultados**. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/adm13/pages/artigos/ADM-edic13-anovii-art05.pdf>> Acesso em 28 jan. 2010.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de (org.). **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

REVISTA VOCÊ S/A|EXAME. São Paulo: Abril, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Eronildes Manoel dos. **Motivação: por que estímulos semelhantes causam efeitos diferentes?** Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes.shtml>> Acesso em 20 jan. 2010.