

# A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

## Zaquelinny Pinto Firmino<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente artigo foi elaborado usando diferentes pesquisas com intuito de entender a importância da motivação nas organizações, os estilos de comportamento motivacional e suas emoções. A finalidade do trabalho é mostrar o quanto é possível manter-se motivados mesmo que a remuneração não seja o esperado, a motivação depende de cada pessoa e das necessidades que elas possuem em certo momento de sua jornada. A maior motivação é tornar real a ideia que a pessoa faz de si mesma, isto é, viver de maneira mais apropriada ao respectivo papel preferido. Significa ser tratado de modo correspondente à categoria que mais deseja possuir e obter a recompensa que atinja o nível que o indivíduo considere equivalente às suas aptidões. O artigo é composto por cinco tópicos, com a seguinte estruturação: Motivação e Emoção; A Importância da Motivação no Ambiente de Trabalho; Teorias da Motivação; Considerações Finais e Referências.

**Palavras-Chave:** Emoção; Motivação; Organizações.

### 1 INTRODUÇÃO

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando para ganhar o próprio sustento. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a permanência e sucesso pessoal. Assim, as pessoas dependem das empresas nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem sucedido depende de crescer dentro das organizações. Para isso, é preciso que o colaborador esteja motivado com seu trabalho.

Sabe-se que os colaboradores devem ser visualizados como parceiros das instituições. Como tais, eles são fornecedores de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as coordenações.

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade de Educação e Comunicação ( Fecom ) do CESMAC e Pós Graduada do curso de MBA em gestão empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e Negócio de Sergipe. zaca\_2712@hotmail.com

As empresas bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus colaboradores como parceiros dos negócios e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.

Com o passar dos anos as instituições passaram a se preocupar cada vez mais em motivar os seus colaboradores e, através do seu conhecimento alcançar metas estabelecidas pela empresa visando promover o seu conhecimento no mercado onde atua.

De acordo com Chiavenato:

“Com base na teoria das relações humanas a motivação humana passou a ser aplicada dentro das Organizações. Desta maneira pode-se dizer que o comportamento humano é motivado. “A motivação é tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades” (CHIAVENATO, 2011 p.114).

A maior motivação é tornar real a ideia que a pessoa faz de si mesma, isto é, viver de maneira mais apropriada ao respectivo papel preferido. Significa ser tratado de modo correspondente à categoria que mais deseja possuir e obter a recompensa que atinja o nível que o indivíduo considere equivalente às suas aptidões.

Este tema é relevante para a promoção de um estudo mais aprofundado sobre o que é a motivação e como esta contribui significativamente para o sucesso das organizações no mercado, pois a motivação está ligada diretamente aos colaboradores que são o maior capital da empresa.

## **2 MOTIVAÇÃO E EMOÇÃO**

Segundo Chiavenato (1999, p.57), de um modo geral a 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 ser a ação provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, mover e, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado e ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são outras palavras que têm a mesma raiz. O

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade de educação e Comunicação ( Fecom ) do CESMAC e Pós Graduada do curso de MBA em gestão empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e negócio de Sergipe. zaca\_2712@hotmail.com

comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando que movimenta o comportamento humano.

Motivação não é um produto acabado, mas um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida. Tem caráter de continuidade, o que significa dizer que sempre teremos à nossa frente algo a motivar-nos.

De acordo com Campos (2014, p.1), motivação é o impulso interno que leva o indivíduo a ação, que sugere: motivo+ação, a palavra sugere exatamente isso, motivo lembra a força, o que leva o indivíduo a agir. A palavra motivação vem do latim *moveres*, que está ligada a mover. Está diretamente ligada aos desejos, necessidades e vontades.

Conforme Bergamini, apud Bruce e Pepitone (1999, p.3) apud Bergamini, ao afirmarem que, quando se fala em motivar o empregado, está-se, na realidade, “tentando ajudá-lo a fazer uma conexão entre os seus desejos interiores, no sentido de preencher suas necessidades pessoais”.

Para Gooch e McDowell (1988, p.9), apud Bergamini é “evidente que todo desempenho suponha duas condições a serem preenchidas: que a pessoa seja capaz de executá-la, aptidão, e que tenha vontade, motivação”.

Sabe-se que o ser humano é motivado no sentido da busca de emoções positivas, bem como da fuga de emoções negativas.

Segundo Bergamini apud Coon:

“Muitas das metas que buscamos nos fazem sentir bem. Muitas das atividades que evitamos, nos fazem sentir mal.” O estudo do processo de como acontecem as emoções deve ser cuidadosamente feito, uma vez, ao relatar aquilo que está sentindo, a pessoa que está sendo observada deixa de experimentar a emoção original que brotou dos acontecimentos. Nesse sentido, a emoção deve ser considerada como uma vivência autenticamente particular e subjetiva (BERGAMINE apud COON, 2008 p.176).

Para Weinten (2002, p. 294), trata-se de “uma experiência subjetiva”, o que denota seu caráter cognitivo “acompanhada de uma estimulação corporal” que é o seu componente fisiológico e de “claras manifestações espontâneas”, representando o componente comportamental.

É bastante difícil conhecer aquilo que se entende por autêntica motivação, caso não se tenha em mente as descobertas feitas pela psicanálise de Freud, a respeito das emoções.

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade de educação e Comunicação ( Fecom ) do CESMAC e Pós Graduada do curso de MBA em gestão empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e negócio de Sergipe. zaca\_2712@hotmail.com

De acordo com Cabral (2014, p.1), a motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Dessa forma, quando se diz que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada pessoa de forma particular erra-se em dizer que alguém motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo.

Existem pessoas que pregam a automotivação, mas tal termo é erroneamente empregado, já que a motivação é uma força intrínseca, ou seja, interior e o emprego desse prefixo deve ser descartado. Segundo a Teoria de Maslow o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. Maslow organiza tais necessidades da seguinte forma: auto realização, autoestima, sociais, segurança e fisiológicas.

A motivação está relacionada tanto a fatores intrínsecos (inerentes à pessoa), como a fatores extrínsecos (presentes no ambiente), dessa forma, as organizações podem influenciar determinados comportamentos para o trabalho.

Existem vários tipos de motivação, neste trabalho serão destacados os seguintes tipos:

As motivações fisiológicas são consideradas as motivações primárias que são inerentes à estrutura biológica do organismo, tendo por função garantir o equilíbrio orgânico. Dentre elas destaca-se: o sono, a dor, a fome, a sede.

Já as motivações sociais são as que variam de pessoa para pessoa e são adquiridos através do processo de socialização, e resultam do processo de aprendizagem social. Entre as motivações sociais destacam-se as necessidades de realização/sucesso e de poder/prestígio.

As motivações combinadas são chamadas assim por combinarem fatores biológicos e fatores sociais. São muito marcadas pela aprendizagem, mas não são essenciais à sobrevivência do indivíduo nem à manutenção do equilíbrio do organismo.

Entende-se por motivações cognitivas as necessidades de informação e de conhecimento que têm como base a curiosidade e a atividade exploratória para melhor compreendermos e explicarmos também a realidade.

As emoções, sejam elas positivas ou negativas, envolvem todos os acontecimentos da vida de cada pessoa, especialmente aqueles que aconteceram no passado, bem como em momentos atuais.

De acordo com Gerrig e Zimbardo:

“Propõem que a emoção possa ser caracterizada como “um padrão complexo de transformações corporais e mentais”. A intensidade emocional, portanto, determina diferentes níveis de “excitação fisiológica, sentimentos, processos cognitivos e reações comportamentais” (GERRIG e ZIMBARDO, 2005, p. 445).

Freud, além de compreender o valor dos instintos e das emoções, chega também à descoberta do fator conhecimento como parte integrante do processo motivacional. A descoberta oferecida pela consciência sobre acontecimentos passados representa um processo que poderá tanto facilitar como criar alguma dificuldade ao ajustamento motivacional.

As emoções podem alterar o trabalho intelectual, distorcendo o reconhecimento da realidade. Por sua vez, a inteligência também pode influir nas emoções.

Para Freud (1969, p. 32) apud Bergamini, aquilo que ele chama de felicidade no sentido mais restrito provém da “satisfação de necessidades represadas em alto grau”. Freud deixa bem claro que “qualquer situação desejada pelo princípio do prazer se prolonga, ela conduz simplesmente um sentimento de contentamento muito tênue”.

Quanto maior a motivação, maior será a intensidade emocional que a acompanha. A indiferença emocional traduz ausência de intensidade emocional, seja no sentido da emoção de atração, ou de aversão no tocante a um determinado acontecimento.

Segundo Bowditch e Buono:

“Vão direto à importância da satisfação gerada pela retribuição organizacional ao esforço das pessoas, quando afirmam que essa “satisfação geral com o trabalho é influenciada pela satisfação quanto com as recompensas intrínsecas como extrínsecas” (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 239).

Para Minarik (1987, p. 45), “a motivação interior impulsiona o indivíduo a utilizar suas aptidões”. O autor não deixa de acrescentar que “a realização desse

desejo pode ser tanto facilitada como bloqueada, a partir do modo como funciona o ambiente de trabalho”.

De acordo com Gerrig e Zimbardo:

“Existe um nível adequado de excitação emocional e a dificuldade da tarefa”. Quanto mais simples essa dificuldade, a excitação deve ser maior; inversamente tarefas difíceis e complexas; o nível ótimo para atingir a eficácia da tarefa deve ser baixo (GERRIG e ZIMBARDO, 2005, p.453).

Um dos melhores trabalhos surgidos na atualidade é aquele descrito por Paul Diel (1969, p. 21) que, levando em conta os dados fornecidos pelo intelecto, é considerado como uma fonte de conhecimento dos elementos oriundos não somente do mundo externo. Ele cobre também a realidade interior do homem. O autor propõe uma visão bastante esclarecedora de como funciona essa função psíquica, ao afirmar que “os objetivos do mundo interior, os desejos, não existem senão em relação energética com os objetivos do mundo exterior”. Dessa maneira, pretende mostrar como aqueles objetivos do mundo exterior são excitantes; os desejos são as excitações. Essa tensão energética pode ser considerada como a “mais primitiva energia psíquica”. É interessante notar que, em sua conclusão, Diel afirma que os desejos do ser humano “encontram-se em constante transformação, são considerados como o trabalho intrapsíquico, que prepara o trabalho extrapsíquico, que são as realizações”. Apenas as reações dos indivíduos são observáveis, mas elas não constituem senão um retrato de todo um processo de registro dos que foi se acumulando ao longo do tempo.

Dentro do referencial psicanalítico, a motivação, mas que nunca volta a ser mencionada como algo nitidamente interior a cada um; ela agora é delineada sob forma de força propulsora, cujas verdadeiras origens se acham, na maioria das vezes, cuidadosamente escondidas no mundo interior. A satisfação ou insatisfação dessas necessidades fazem parte integrante dos sentimentos experimentados pelo próprio indivíduo frente àquelas variáveis benéficas ou maléficas ao seu ajustamento motivacional.

Em todas as áreas da atividade humana, o inconsciente continua desenhando as principais feições do comportamento humano, isso é fora de dúvida. Também não pode deixar de ocorrer dentro das organizações, conforme alerta Ketz e Vries (1986, p.16), pelo contrário, as organizações são constituídas por indivíduos que trazem

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade de educação e Comunicação ( Fecom ) do CESMAC e Pós Graduada do curso de MBA em gestão empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e negócio de Sergipe. zaca\_2712@hotmail.com

cada um deles, sua própria personalidade, que é única como estrutura básica aos processos de decisão. Com isto, o autor pretende apontar que aquelas decisões que os indivíduos levam a efeito no seu dia a dia de trabalho são compostas também pela “complexidade das personalidades individuais e do intrincado aspecto da integração grupal”.

Para Dória (1960, p. 233), o processo emocional é desenvolvido em quatro etapas que são:

Estímulo: a emoção tem seu curso provocado pela necessidade, estímulo natural dos estados afetivos e sem necessidade não haverá emoção;

Ativação: estimulada pela necessidade, a emoção vai se atualizando, levando o homem a sentir;

Modificações somatopsíquicas: “ao mesmo tempo que se ativa a emoção, modifica-se o físico, o fisiológico e o psicológico”. Nesse caso, pode beneficiar-se ou interferir no ritmo do comportamento normal;

Extinção: “os estados afetivos não duram para sempre e atinge sua quarta fase, que é a extinção”. Quando as necessidades são atendidas, a emoção amortece e desaparece. Quando não é satisfeita a necessidade, a emoção perdura e provoca vivências tidas como anormais.

### **3 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

A motivação também exerce papel preponderante no que diz respeito à aprendizagem organizacional.

De acordo com Paim (2001, p.89), independente do ambiente ou conteúdo, a motivação é um elemento fundamental para que a aprendizagem ocorra com êxito, de forma que um indivíduo motivado tem um poder de assimilação consideravelmente maior do que outro em situação oposta.

Segundo Chiavenato:

A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades, etc. (CHIAVENATO, 1999, p. 159).

Um dos grandes recursos utilizados para tentar compreender melhor o homem, destacou-se pelo uso das tentativas de exploração das inúmeras diversidades de comportamento entre os indivíduos.

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade de educação e Comunicação ( Fecom ) do CESMAC e Pós Graduada do curso de MBA em gestão empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e negócio de Sergipe. zaca\_2712@hotmail.com

Há séculos, Hipócrates, conhecido como o pai da medicina, aproximadamente 400 a. C, propôs de forma mais sistemática que existem maneiras especiais que são típicas da conduta de cada pessoa.

A motivação não acontece sozinha, é preciso que exista a vontade e o que o indivíduo a expresse. Não é necessária motivação para que o cabelo cresça, mas para cortá-lo, sim. A motivação se encontra, basicamente, nas necessidades humanas, que se dividem em primárias e secundárias. O ser humano necessita satisfazer as básicas que incluem alimentação, água, repouso, ar, proteção e segurança. Essas são as necessidades universais, portanto, fáceis de identificar.

Já ao que se refere às necessidades secundárias são mais vagas, e surgem num segundo momento, após totalmente satisfeitas às necessidades básicas. Estas se referem aos valores da mente e do espírito e, naturalmente, são mais difíceis de perceber. Alguns exemplos são a rivalidade, a autoestima, o senso do dever, a autoconfiança, fazer parte de um grupo e receber afeição. Muitas dessas necessidades são preenchidas fora da empresa, daí a dificuldade dos administradores em lidar com essa situação.

Sabe-se que os funcionários trazem para o trabalho muitas atitudes que estão condicionadas pelo seu ambiente externo e essas atitudes influenciam o seu desempenho no trabalho. Por isso as empresas devem criar formas de desenvolver a qualidade de vida dos trabalhadores quando estes estiverem trabalhando e quando estiverem fora da empresa.

É antigo e retrogrado o conceito de que o funcionário, ao entrar na empresa, deve deixar os problemas do lado de fora, como se isso fosse possível, como se o ser humano pudesse ter duas personalidades, uma pessoa que vive fora da empresa, e outra profissional, que vive, pensa e age segundo normas pré-estabelecida pela organização. Para motivar o funcionário é necessário analisá-lo individualmente sempre, conhecer suas habilidades, suas aspirações, seus problemas e seu convívio social.

De posse dessas informações, é possível saber quais necessidades a empresa deve preencher para motivá-lo no trabalho. Uma motivação bem sucedida pode conseguir um desempenho humano acima da média. Essa motivação pode vir

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade de educação e Comunicação ( Fecom ) do CESMAC e Pós Graduada do curso de MBA em gestão empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e negócio de Sergipe. zaca\_2712@hotmail.com

de diversas formas, com maiores desafios, maior participação, mais responsabilidades, realização e reconhecimento.

Segundo Stewart:

“A grande importância para as organizações se constitui no capital humano que ela possui, pois o capital humano é a fonte de criação e de inovação. As pessoas são um ativo intangível das empresas. As máquinas trabalham, mas não inventam. O dinheiro é poder, mas não pensa. Na era da informação o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações, uma riqueza maior e mais importante que dinheiro.” (STEWART, 1998, p. 35).

Para Robbins (2005, p. 344), a motivação dentro das organizações será de suma importância para todo o processo de trabalho, cabe ao gestor avaliar e criar programas que vão melhor adaptar a cada realidade e dessa forma venha a desencadear a força interna dos colaboradores para atingirem seus objetivos.

#### **4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO**

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow defende que o ser humano é motivado pelo desejo de satisfação de uma hierarquia de necessidades, segundo cinco níveis básicos: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e auto realização. Esses níveis apresentam uma hierarquia importante que se assemelha, a uma pirâmide.

Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas que são as fisiológicas e no topo, as necessidades mais elevadas que são as de auto realização.

Quando for satisfeito um desses níveis, surge o seguinte em importância para servir de centro da organização do comportamento, já que as necessidades satisfeitas não representam motivações ativas.

Entende-se por necessidades fisiológicas intervalos de descanso, conforto físico, horário de trabalho razoável. Segurança: condições seguras de trabalho, remuneração e benefícios, estabilidade no emprego. Sociais: amizade dos colegas, interação com os clientes, gerente amigável. Estima: responsabilidade por resultados, orgulho e reconhecimento, promoções. Auto realização: trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia, participação nas decisões.

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade de Educação e Comunicação ( Fecom ) do CESMAC e Pós Graduada do curso de MBA em gestão empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e Negócio de Sergipe. zaca\_2712@hotmail.com

Cabe ressaltar que no contexto geral a teoria de Maslow tenha sido considerada uma melhoria em relação às anteriores, ela tem seus defeitos, o principal que é perceptível é possível uma pessoa estar auto realizada, contudo, não conseguir uma total satisfação de suas necessidades fisiológicas.

Como afirma Maslow (2000, p.67), “um dos alicerces necessários à autoestima é o respeito e o reconhecimento de outras pessoas”. A imagem que as pessoas constroem em relação ao outro é um importante referencial de sucesso ou fracasso da forma como se está vivendo.

Para Faccioli:

“Segundo a Teoria de Maslow, a satisfação plena de um determinado nível de necessidade jamais será alcançada, porém, estando relativamente satisfeita não significa maior motivação. Resta então para o administrador identificar em qual nível desta hierarquia encontra-se determinada pessoa, para concentrar ações que satisfaçam suas necessidades referentes àquele nível ou ao nível superior.” (FACCIOLI, 2008, p.2).

De acordo com Maslow:

“Este corrobora com sua teoria ao afirmar que “as necessidades vão se tornando mais sofisticadas à medida que mudamos de nível”. Na hierarquia das necessidades, quer seja membro de uma tribo primitiva, ou de classes sociais distintas, nunca se estará inteiramente satisfeito com as coisas essenciais que já se possui.” (MASLOW, 2000, p. 105).

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

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

A expressão higiene serve exatamente para identificar o seu caráter preventivo e mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação. Ninguém trabalha com mais esmero porque uma empresa decide incluir, por

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade de educação e Comunicação ( Fecom ) do CESMAC e Pós Graduada do curso de MBA em gestão empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e negócio de Sergipe. zaca\_2712@hotmail.com

exemplo, um plano odontológico como benefício extra. Entretanto, há necessidade de se ter este plano, pois as pessoas precisam estar saudáveis, a falta dele gera insatisfação por parte dos colaboradores.

Fatores Higiênicos ou fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham os regulamentos internos, etc. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que cercam o indivíduo. Contudo, de acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

O termo “higiênico”, segundo Banov & Fidelis (2007, p. 43), remete à ideia de prevenção ou profilaxia. Na medicina, os fatores higiênicos não curam doenças, mas as previnem. O mesmo ocorre na administração.

Como foi dito acima, higiênicos são fatores externos que estão sob o controle da empresa e do ambiente de trabalho. A presença desses fatores não traz satisfação, mas a sua ausência gera insatisfação.

Para Herzberg, apud Tolentino (2009, p.78), os fatores higiênicos quando comparados às ideias de Maslow, encontram-se nos três primeiros degraus da pirâmide. São aqueles ligados aos benefícios que atendem às necessidades fisiológicas, incluindo a limpeza do ambiente. São higiênicos também: as políticas administrativas, a justiça nos salários e o pagamento de pessoal, a segurança pessoal, emocional e profissional que a empresa oferece, assim como os conflitos decorrentes das relações humanas, a natureza da supervisão direta, o clima entre as pessoas e as condições gerais de trabalho.

De acordo com Banov e Fidelis:

“Os fatores higiênicos, de certa maneira, previnem o baixo desempenho. Assim, a melhora das condições de supervisão, da qualidade das relações humanas, da política da empresa, das condições físicas, dos salários e das práticas administrativas apenas evita que ocorra insatisfação. Um exemplo

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade de educação e Comunicação ( Fecom ) do CESMAC e Pós Graduada do curso de MBA em gestão empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e negócio de Sergipe. zaca\_2712@hotmail.com

de fator higiênico é o salário: não motiva, mas a sua ausência ou um salário injusto leva à insatisfação.” (BANOV e FIDELIS, 2007, p.44).

De acordo com Chiavenato (1999, p.159), os fatores que motivam e desestimulam na situação de trabalho são os motivacionais e o higiênico, “Os fatores higiênicos não conseguem elevar substancial e duradouramente a satisfação, já os fatores motivacionais têm um aporte direto na influência de qualidade de vida das pessoas e, conseqüentemente, na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas mesmas. Pode-se classificar a motivação como sendo a força direcionadora para a participação do colaborador, além de desenvolver um compromisso sólido e de responsabilidade, ocasionando um relacionamento frutífero e produtivo com a organização, vindo a satisfazer os interesses de ambas as partes, ou seja, criando os seguintes valores: empresa motivada, colaborador satisfeito e cliente beneficiado.

Sabe-se que os fatores motivacionais colaboram para que haja qualidade nos produtos e serviços e na vida dos colaboradores dentro das organizações. O colaborador motivado além de trabalhar com excelência, ainda produz um clima de trabalho em que as pessoas se sentem bem e há interação social na equipe.

Ainda segundo Chiavenato (1999, p.156) os fatores motivacionais ou satisfacientes estão relacionados com as tarefas e os cargos preenchidos por uma pessoa, sendo que se forem avaliados como ótimos, o indivíduo ficará satisfeito, motivo pelo qual são chamados satisfacientes e, se não forem assim considerados excelentes, ficam insatisfeitos.

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

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

Segundo Banov e Fidelis:

Os fatores motivacionais, quando estão ausentes, são neutros, e não geram insatisfação, mas quando presentes garantem a satisfação. São os fatores do próprio trabalho que funcionam como motivacionais e não das condições externas (BANOV e FIDELIS, 2007, p. 44).

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade de educação e Comunicação ( Fecom ) do CESMAC e Pós Graduada do curso de MBA em gestão empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e negócio de Sergipe. zaca\_2712@hotmail.com

Herzberg enfatiza que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação e, sim, nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser visto como satisfação, mas sim, como uma situação na qual não ocorre nenhuma insatisfação, pois são escalas diferentes. A maioria das pessoas permanece nas empresas em função do ambiente de trabalho, portanto controladas pelos fatores higiênicos. Não gostam do que fazem, mas o pessoal é legal e a empresa oferece bons benefícios.

Segundo Bergamini:

“O ser humano não se submete passivamente no desempenho daquelas atividades que lhe são impostas e nas quais não vê sentido algum. É de suma importância que veja, os quão ineficazes eram as teorias administrativas durante a Revolução Industrial, que focavam todos os esforços nas aquisições de máquinas e desenvolvimento de processos industriais que buscavam reduzir as operações no trabalho, fracionando as atividades em seus menores movimentos dentro das linhas de produção. As ações dos trabalhadores deveriam ser o mais simples possível.”(BERGAMINI, 2008, p. 10).

Os fatores motivacionais são internos, ou seja, são sentimentos gerados dentro de cada indivíduo a partir do reconhecimento e do auto realização gerada através de seus atos.

Conforme Banov e Fidelis:

“As empresas criam ambientes físicos bonitos, limpos, ou criam uma série de programas ditos motivacionais que visam melhorar as relações humanas dentro delas. Na verdade, estão trabalhando com os fatores higiênicos e, ao mesmo tempo, estão desviando a ação dos fatores realmente motivacionais.” (BANOVA e FIDELIS, 2007, p. 45).

A teoria X e Y foram desenvolvidas por McGregor em 1960, que contribuiu de forma significativa para uma melhor compreensão do fenômeno motivacional e da forma pela qual ele ocorre no âmbito das organizações. Ele preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (Teoria X) e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (Teoria Y).

A teoria X é a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano. Como por exemplo: O homem é indolente e preguiçoso por natureza. Falta-lhe ambição, o homem é egocêntrico, resistente às mudanças, falta de autocontrole e disciplina.

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade de educação e Comunicação ( Fecom ) do CESMAC e Pós Graduada do curso de MBA em gestão empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e negócio de Sergipe. zaca\_2712@hotmail.com

A Teoria X parte do princípio de que as pessoas preferem ser dirigidas e, por isso, devem ser controladas. Segundo essa teoria, os gerentes de empresas definem que os empregados não gostam de trabalho e sempre que possível tentam evitá-lo, que devem ser coagidos e punidos para atingirem metas, que evitam responsabilidades buscando orientação formal sempre que possível. Enfim, estes pressupostos correspondem à concepção mecanicista dos trabalhadores.

Cabe ressaltar que a teoria X, é conhecida por ter uma visão tradicional, e passa a representar o controle existente sobre os recursos humanos da empresa.

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

Já a teoria Y: baseia-se em concepções atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana, a saber: o homem não tem desprazer em trabalhar.

As pessoas não são, por sua natureza, passivas ou resistentes às necessidades da empresa. As pessoas têm motivação básica e capacidade para assumir responsabilidades. O homem aprende não somente a aceitar, mas também a procurar responsabilidade. A capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas empresariais é amplamente e não escassamente distribuída entre as pessoas.

A teoria Y é mais otimista, mostra o fato de que a ampliação dos recursos humanos é muito mais otimizada e pode ser mais bem aproveitado. Esta teoria é fundamentada da seguinte maneira, quando um ambiente é favorável ao trabalho, tudo flui naturalmente e pode ser prazeroso. O colaborador é direcionado pela auto-orientação e autocontrole, desta forma, ele faz parte dos objetivos da empresa, aliado a tudo isso o funcionário recebe recompensas e sente-se mais motivado na realização de suas tarefas. Sendo assim, o colaborador sente-se mais comprometido com as empresas, e esta maneira diferente de administrar os

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade de educação e Comunicação ( Fecom ) do CESMAC e Pós Graduada do curso de MBA em gestão empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e negócio de Sergipe. zaca\_2712@hotmail.com

recursos humanos no ambiente organizacional é o que faz as organizações terem sucesso.

O estudioso defendeu que cada uma dessas orientações refletia em crenças básicas sobre a natureza do comportamento humano, as quais subsequentemente influenciariam um gerente a adotar uma abordagem motivacional ao invés de outra.

Pode-se afirmar que a Teoria Y, é o oposto da Teoria X. A Y parte da hipótese de que as pessoas são criativas, competentes e consideram que o trabalho é natural e não como obrigação. Nessa teoria as pessoas exercitam autocontrole e auto-orientação quando estão comprometidas com objetivos e possuem a habilidade de tomar decisões inovadoras.

De acordo com Robbins:

“Define que a teoria Y é coerente com a gestão participativa, enquanto a teoria X está mais próxima do estilo tradicional autocrático de gestão de pessoas. No que se entende para a teoria destes dois fatores são que os programas que os envolvem podem oferecer aos funcionários uma motivação intrínseca aumentando assim suas oportunidades de crescimento, responsabilidade e o envolvimento com o trabalho.” (ROBBINS, 2009 p. 72).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A importância do referido artigo retrata que, quando se fala da motivação nas organizações, pode-se compreender que é de suma importância que elas estabeleçam um contato direto com o seu maior projeto de vida, os colaboradores, a ação faz a união, e o despertar deste interesse Empregador x Empregado, faz toda a diferença para o sucesso. A felicidade, a importância, a humildade, a oportunidade de expor ideias faz toda a diferença.

Motivação não é um produto acabado, antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida. Tem caráter de continuidade, o que significa dizer que sempre teremos à nossa frente algo a motivar-nos.

A motivação é como um comportamento externado. As pessoas motivadas dedicam um esforço maior ao seu desempenho do que as desmotivadas. A motivação é a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo.

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade de educação e Comunicação ( Fecom ) do CESMAC e Pós Graduada do curso de MBA em gestão empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e negócio de Sergipe. zaca\_2712@hotmail.com

A motivação é o que nos faz ir além, em busca de conquistas e realizações, sendo que cada um possui a motivação própria, colocado em prática nos momentos de mais necessidades, cada ser humano é responsável não para motivar o outro, mas pela sua própria motivação. A motivação é espetacular para o bom desempenho das funções dentro da empresa, cada procedimento é feito com satisfação e qualidade.

A motivação é um processo intrínseco, está no interior de cada um, sendo que pode ser provocada por meio de estímulos que é o fator principal para alcançar o objetivo desejado. A influência é necessária ao propósito para que a missão da empresa seja alcançada.

As organizações passaram a entender que o ambiente não deve ser estruturado apenas para o alcance de um objetivo. É importante que dentro deste aconteçam relações com várias pessoas e estas precisam estar sempre animadas, encorajadas e motivadas a trabalhar de forma mais efetiva, para isso se faz útil aplicar certas técnicas motivacionais.

Portanto, diante dos assuntos pesquisados pode-se concluir que nas organizações, a motivação deve servir de estímulo para que os colaboradores possam ter as suas necessidades, vontades e desejos sanados provocando comportamentos que promovam a realização de seus objetivos. A realização de objetivos pessoais dos funcionários reflete diretamente no seu desempenho dentro da organização e, conseqüentemente, na concretização dos objetivos organizacionais.

## **ABSTRACT**

This article has been prepared using different research in order to understand the importance of motivation in organizations, the motivational behavior styles and their emotions. The purpose of the work is to show how it is possible to stay motivated even if the remuneration is not expected, the motivation depends on each person and the needs that they have at some point of your journey. The biggest motivation is to make real the idea that the person makes of herself, that is, to live in a manner more appropriate to its preferred role. Means be treated accordingly to the category you want to own more and get the reward that reaches the level that the individual

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade de educação e Comunicação ( Fecom ) do CESMAC e Pós Graduada do curso de MBA em gestão empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e negócio de Sergipe. zaca\_2712@hotmail.com

consider equivalent to their skills. The article is composed of five topics, with the following structuring: Motivation and Emotion; The importance of Motivation in the workplace; Theories of Motivation; Final considerations and references.

**KEYWORDS:** Emotion; Motivation; Organizations

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANOV, M. R., FIDELIS, G. J. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações – 5ª Edição – São Paulo: Editora Atlas 2008.**

BOWDITCH, James; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**: tradução: José Henrique Lamedorf. São Paulo. Pioneira, 1992

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow**. Disponível em: [http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%20humana%20e%20sua%20contribui%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%20humana%20e%20sua%20contribui%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf). Acesso em 19 de novembro de 2014.

CABRAL, Gabriela. **Motivação**. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/psicologia/motivacao-psicologica.htm>. Acesso em 29 de Outubro de 2014.

CAMPOS, Marcelo Leandro de. **O que é motivação conheça os conceitos e suas principais teorias**. Disponível em: <http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-que-e-motivacao-conceito-e-principais-teorias-da-motivacao-definicao.php>. Acesso em 21 de novembro de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração - 8ª Edição** São Paulo: Editora Elsevier, 2011.

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade de educação e Comunicação ( Fecom ) do CESMAC e Pós Graduada do curso de MBA em gestão empresarial e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Administração e negócio de Sergipe. zaca\_2712@hotmail.com

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gerenciando pessoas. Como transformar gerentes em gestores de pessoas.** 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 1999.

FACCIOLI, Cinthya. **Teorias Motivacionais.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teoriasmotivacionais/22665/>. Acesso em 23 de novembro de 2014.

GERRIG, R. J; ZIMBARDO, P.G. **A psicologia e a vida.** 16ª ed. Porto Alegre. Artmed, 2005.

MASLOW, A. H. Maslow. **Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark. ed. 2000.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa.** In: Balcão, Yolanda Ferreira e Cordeiro, Laerte L. O Comportamento Humano na Empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972, p. 48-52.

MINARIK, A. **Psicologia Aplicada à Administração.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.  
ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TOLENTINO, Carolina. A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. **Artigo Administração Eletrônico.** Disponível em: <<http://www.fontedsaber.com>.> Acesso em: 25 de novembro de 2014.

WEINTEN, W. **Introdução à psicologia temas e variações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.