



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO COM ACESSO AO MESTRADO EM CIÊNCIA  
DA EDUCAÇÃO. EURO ENSINO - UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE  
HUMANIDADE E TECNOLOGIA (ULHT) – LISBOA (PORTUGAL)**

**MILTON PINHATE**

**A DIFICULDADE MOTIVACIONAL NOS PROCESSOS DAS ORGANIZAÇÕES.**

**JARU – RONDONIA**

**JANEIRO 2014**

## Índice:

Introdução: .....	03
Abstract: .....	04
Origem da motivação:.....	05
Processos Sociais motivacionais .....	06
A importância de Status e estima .....	09
Desenvolvimento e realização.....	10
Motivação Interna .....	11
Motivação externa:.....	12
Abraham Maslow: Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	14
Necessidades Fisiológicas: .....	15
Necessidades de segurança.....	17
Necessidades amor/relacionamento:.....	17
Necessidades Status estima:.....	18
Necessidades de auto-realização:.....	18
Teoria da Motivação/Higiene: .....	19
Teoria dos fatores Motivacionais:.....	19
Teoria das três necessidades:.....	20
Teoria da expectativa equidade:.....	20
Motivação interna: .....	21
Significado da motivação no trabalho:.....	23
Ato de motivar:.....	28
Motivação das organizações:.....	30
Valor da pessoa humana:.....	31
Comportamento Humano motivação:.....	32
O que não é motivação:.....	36
Conclusão:.....	38
Bibliografia:.....	39
.....	40

# A DIFICULDADE MOTIVACIONAL NOS PROCESSOS DAS ORGANIZAÇÕES.

MILTON PINHATE

## 1. Introdução

Este estudo sobre a motivação é um dos aspectos mais críticos e, relevante na gestão organizacional. Implantar sistemas de gestão pautados nas normas ou adotar planejamento estratégico, ou informatizar os processos produtivos, isso tudo é capaz de trazer vantagem competitiva. Mas, se o fator humano não estiver motivado para contribuir com eficiência para o sucesso da organização, dificilmente esta vantagem será alcançada ou mantida.

Enquanto em algumas organizações existe uma preocupação efetiva com a dinâmica motivacional dos seus colaboradores, muitos chegam até a constituir um aspecto relevante na avaliação do desempenho gerencial contando-se, entre outros itens, o índice de satisfação dos empregados, especialmente de pequeno e médio porte, essa preocupação, quando existe, é, ainda, muito incipiente ou maculada por preconceitos e desinformação.

Essa desinformação é, talvez, a maior barreira a ser transposta para se obter adequados níveis motivacionais no ambiente de trabalho.

Observa-se que atualmente, mesmo em organizações onde se compreende a importância da motivação dos recursos humanos, ainda há, de um modo geral, uma grande deficiência em torno do entendimento quanto ao significado do termo motivação e quanto à natureza do processo motivacional.

O estudo buscou analisar os fatores que influenciam na motivação dos fatores emocionais das organizações. Como base do estudo foi utilizado e comparado como agente transformador de suas realidades, buscou observar o estado das hierarquias de necessidades de Maslow nas pessoas atendidas campo organizacional das empresas. Verificou-se o estado mais básico das necessidades, onde a busca pela sobrevivência e condições mínimas de vida são apresentadas em sua plenitude.

**Palavras-chave:** motivação, organização, colaborador, satisfação, estímulo, trabalho

## 2. ABSTRACT:

This study on the motivation is one of the most critical aspects and relevant in organizational management. Deploy management systems based on the standards or adopt strategic planning, or productive processes, computerize all that is able to bring competitive advantage. But, if the human factor is not motivated to contribute efficiently to the Organization's success, hardly this advantage will be achieved or maintained. While in some organizations there is a concern with effective motivational dynamics of its collaborators, many come to constitute a relevant aspect in the assessment of managerial performance including, among other items, the employee satisfaction index, especially for small and medium businesses, this concern, where it exists, is still very incipient or tainted by prejudice and misinformation. This misinformation is perhaps the biggest barrier to be overcome to achieve adequate motivational levels in the workplace.

Notes that currently, even in organizations where you understand the importance of motivation of human resources, there is still, by and large, a great deficiency in the understanding as to the meaning of the term and motivation regarding the nature of the motivational process. The study sought to analyze the factors that influence the motivation of emotional factors of organizations. As the basis of the study was used and compared as agent transformer of their realities, sought to observe the State of Maslow's needs hierarchy in the organizational field of people served. It was found the most basic of needs, State where the quest for survival and minimum conditions of life are presented in its fullness.

**Keywords:** motivation, organization, employee, satisfaction, motivation, work...

### 3 . Origem e desenvolvimento da motivação.

A palavra motivação tem sido bastante destacada por vários estudiosos que buscam uma forma de explicá-la e de, certo modo, saber de onde ela se origina. Motivação é o conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta.

A motivação depende, basicamente, de três variáveis: da percepção do estímulo (que varia conforme a pessoa na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades (que também variam conforme a pessoa) e da cognição de cada pessoa. Ela refere-se ao motivo pelo qual as pessoas fazem as coisas – o porquê de envolverem-se em um dado esforço.

Para Sawrey<sup>1</sup> e Telford. “motivo pode ser definido como uma condição interna relativamente duradoura que leva o indivíduo ou que o predispõe a persistir num comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência da situação”.

Assim sendo, todo procedimento motivado tem a sua causa apontada por um motivo que, por sua vez, se distingue dos termos estímulo e impulso. Estímulo é um objeto, espécie ou sentido externa para o qual o comportamento se dirige.

No cenário organizacional/empresarial existem vários elementos que contribuem para que uma empresa funcione de forma satisfatória, dentre eles, a motivação surge como um meio que pode influenciar diretamente no desenvolvimento de uma organização. No entanto, para entender o papel da motivação dentro das empresas é preciso conhecer a origem do estudo assim como, a visão conceitual dos pesquisadores sobre esse tema.

---

<sup>1</sup> J.M. Sawrey,C.W e Telford. **Psicologia educacional**. Livros Técnicos e Científicos, Rio de Janeiro, 1976,p.18

Segundo Bergamini (1997)<sup>2</sup>, antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar era através de punições que geravam medo, as quais não eram apenas psicológicas, mas também restrições salariais aos funcionários chegando até a causar prejuízos de ordem física. Nesse sentido, se destacava a Administração Científica desenvolvida por Taylor que acreditava ser a remuneração a forma principal de motivação, dessa maneira os indivíduos não escolhiam seus empregos pelo conteúdo do cargo de satisfação que ele poderia proporcionar mas sim pela remuneração salarial e benefícios que poderia gerar, causando uma sistemática de recompensa ou punição.

Conforme Lacombe (2005)<sup>3</sup>, os estudiosos da escola denominada Administração Científica não davam muita importância à motivação, para eles o importante era encontrar as condições adequadas de trabalho como luminosidade, ventilação, altura das bancadas e outros fatores, além de remunerar em função da produção.

#### **4 . Processos sociais e motivacionais**

Para Oliveira (1999, p. 23)<sup>4</sup> “O processo social e motivacional indica interação social, movimento, mudança. Qualquer mudança proveniente de contatos e da interação social entre os membros de uma sociedade constitui, portanto, um processo social’

A motivação depende, basicamente, de três variáveis: da percepção do estímulo (que varia conforme a pessoa na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades (que também variam conforme a pessoa) e da cognição de cada pessoa. Ela refere-se ao motivo pelo qual as pessoas fazem as coisas – o porquê de envolverem-se em um dado esforço.

Na visão de Robbins<sup>5</sup>(2002, p. 380) é quando, [...] uma pessoa busca a satisfação de seus próprios interesses, independentemente do impacto disso sobre as outras partes em conflitos, ela esta competindo como exemplos incluem em suas metas os objetivos dos

---

<sup>2</sup> C.W.BERGAMINI, *Motivação nas organizações*. 4ª ed. Atlas, São Paulo: 2005.,p

<sup>3</sup> F. LACOMBE.F, *Dicionário de Administração*, Ed.SPECTOR, São Paulo: 2004.

<sup>4</sup> P.S.OLIVEIRA, Pésio Santos. *Introdução a Sociologia*.Ed., Ática. Rio de Janeiro:, 1999,p.23

<sup>5</sup> S. P. ROBBINS, *Comportamento organizacional*. 9. ed., Prentice Hall São Paulo ;, 2002,p.380.

outros, na tentativa de convencer o outro de que você esta certa e ele errado, e a tentativa de imputar a culpa de um problema à outra pessoa. Satisfação de seus próprios interesses, independente do impacto sobre a outra parte em conflito,<sup>6</sup>

A motivação é um processo mais complexo, que não depende da vontade de quem quer motivar, mas de disposição intrínseca daqueles a quem se dirige a estratégia motivacional. Talvez aqui esteja a principal característica da motivação: ela não é transferível. Uma pessoa altamente motivada não consegue, automaticamente, contagiar aqueles que a rodeiam, por exemplo. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos.

Robbins <sup>7</sup> defende que a “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Megginson, afirma que “a motivação é tão individual como a personalidade e o comportamento humano”. No entanto, as inúmeras teorias de motivação proporcionam certo direcionamento na compreensão das reações das pessoas durante a realização de suas funções no ambiente de trabalho, mesmo com toda complexidade e idiosincrasia próprias dos seres humanos.

<sup>8</sup>Pisani, afirma que pode ser positivo, (aquele na direção do qual o comportamento se dirige), e negativo (quando o indivíduo procura afastar-se do comportamento dirigido). Podemos explicar o incentivo positivo como sendo o alimento, o dinheiro, o sucesso; e o estímulo negativo como o ferimento, o isolamento social. Impulso é considerado a força que põe o organismo em movimento

Difere-se do motivo porque não dá direção ao comportamento, é apenas seu ativador. Alguns motivos são considerados não-aprendidos, isto é, são aqueles que estão presentes no surgimento ou se desenvolvem por efeito do amadurecimento. É o caso da fome e da sede. Apesar de não dependerem da aprendizagem para seu aparecimento, podem ser influenciados por ela. Diferentes motivos são considerados aprendidos. A aprovação social, o anseio ao dinheiro são analisados motivos que

---

<sup>7</sup> E.M. PISANI, *Psicologia geral*. 5ª ed. Vozes, Porto Alegre: 1985.p,132

<sup>8</sup> S. P. ROBBINS, *Comportamento organizacional*. 11. ed., Prentice Hall São Paulo.,2005

adquirem valor de estímulos porque foram associados à satisfação de necessidades básicas como comer, vestir, etc.

Várias teorias foram levantadas acerca da motivação e do que ela é. Três delas, em particular, mantiveram credibilidade por certo tempo, e acabaram por criar uma apresentação concisa, embora complete sobre o assunto:

Algumas dessas necessidades são conscientes, outras não. Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Abraham Maslow, parte do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo.

A Motivação na organização tornou-se alvo de estudiosos a partir da Revolução Industrial. Nesta época, a principal forma de motivar incidia no uso de punições, criando, dessa forma, um espaço generalizado de receio. Tais punições eram direcionadas tanto ao aspecto psicológico, como também, à questão de restrições financeiras. A partir do estudo Taylorista, por volta de 1911, o clima de punição cedeu lugar a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação.

Esses fatores podem ser considerados como fortemente motivadores. Estão relacionados ao contexto de trabalho, ou seja, estão ligados com o ambiente que envolve o trabalho, como por exemplo, o salário, benefícios sociais, condições físicas e ambientais de trabalho, etc. Os fatores de motivação ou intrínsecos estão centrados no trabalho; estão ligados ao conteúdo do trabalho. Os funcionários encontram-se fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Existe, assim, uma relação direta entre o trabalho e as recompensas internas, como por exemplo, sentimento de crescimento individual, de reconhecimento. A característica mais importante dos fatores motivacionais é que quando são ótimos, eles levam a satisfação das pessoas no trabalho.

Diferentes pessoas buscam diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho. Cada colaborador possui diferentes habilidades e talentos pessoais que são inéditos, próprios a um único indivíduo. Portanto, cada um deles terá condições de contribuir de maneira diferente para a consecução dos objetivos organizacionais. A motivação é considerada como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele. Cabe às organizações encontrar estratégias capazes de desbloquear a saída dos talentos pessoais, para que, objetivamente, se transformem em ações eficazes e produtivas.



O ser humano não só em si mesmo, como também enquanto confrontado com seu trabalho mostra claramente ser mais complexo do que se esperava. Dentro de uma perspectiva mais abrangente, os modelos de administração consideram os trabalhadores como indivíduos que mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores, que, por sua vez, guardam correlações entre si. Além disso, começa-se a admitir, como ponto de partida, as restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho.

As organizações precisam entender que elas devem oferecer o que o seu 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.

O trabalhador desmotivado inventa desculpa para chegar tarde ou faltar, pois quanto menos tempo no local de trabalho, para ele, melhor se sentirá, uma vez que, o próprio ambiente não o motiva. Atrelado ao absenteísmo está a acumulação de trabalho por parte do colaborador, haja vista que, a falta de programas de incentivos o deixa desmotivado e lento para a realização das atividades, além de fazê-las de modo “mal feito”. Se a empresa deseja que seu funcionário tenha desempenho ótimo, é necessário que ela incentive-o. válido lembrar que a organização apenas propicia condições e incentivos para que o trabalhador se sinta motivado, se este não estiver disposto a isso, de nada adiantará. Continuará desmotivado profissionalmente.

## **5. A Importância de status e estima para o sucesso Motivacional**

Acima das necessidades sociais – temos as que não motivam esta e da maior importância para o sucesso motivacional de uma organização, e para alcançar uma administração com eficiência. São as necessidades do ego, as mais importantes das hierarquias.

Estas necessidades estão relacionadas com o amor-próprio: autoconfiança, realização, competência, conhecimento, independência. Necessidades relacionadas com a própria reputação: “status”, reconhecimento, aprovação, e respeito.

Diversamente do que ocorrem com as de nível mais baixo, essas necessidades são raramente satisfeitas: o homem procura indefinidamente mais satisfação dessas necessidades, assim que se tornam importantes para ele. Mas elas não surgem de

maneira significativa até que as necessidades fisiológicas, sociais e de segurança estejam razoavelmente satisfeitas.

A organização industrial típica oferece poucas oportunidades de satisfação dessas necessidades egoístas para as pessoas colocadas nos níveis mais baixos da hierarquia. Os métodos convencionais de organizar o trabalho, particularmente nas indústrias de produção em massa, dão pouca consideração a esses aspectos da motivação.

Observa-se que as práticas da administração científica fossem preparadas com o fito específico de oposição a essas necessidades, dificilmente poderiam atingir esse propósito melhor do que o fazem.

## **6. Auto desenvolvimento e realização**

Finalmente - na hierarquia das necessidades humanas - há o que podemos chamar de necessidades de auto-realização. Essas são as necessidades de cada um realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo auto-desenvolvimento, de ser criador no sentido mais alto do termo.

Está claro que as condições da vida moderna dão apenas oportunidades limitadas para que essas necessidades, relativamente fracas, obtenham expressão. A privação que a maioria das pessoas experimenta com respeito a necessidades de nível inferior desvia suas energias para a luta pela satisfação daquelas necessidades. Assim, as necessidades de auto-realização permanecem ociosas.

Segundo Frederick Herzberg, citado por <sup>9</sup>Tânia Casado, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais. Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas.

Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação.

Fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento. Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

---

<sup>9</sup> T.CASADO, *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

Conforme dito, não tem como motivar um indivíduo, porque a expectativa e o método de buscar resultados são individual, pois os indivíduos não buscam recompensa pelos resultados mas sim de ter suas necessidades atendidas. No entanto se faz necessário trabalhar os aspectos motivacionais.

Para a compreensão da motivação e do comportamento básico do homem é necessário entender vários aspectos sobre a teoria das necessidades do homem, pois trata de um dos motivos internos mais importantes no desempenho do homem. Para compreender a motivação humana o primeiro passo deve ser conhecer o que provoca, motiva e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas têm necessidades individuais, que também pode ser denominado desejo, objetivos individuais ou motivos

## **7. Motivação Interna**

São as necessidades as qualidades o comprometimento que cada pessoa possui que levam eles a realizar uma determinada tarefa ao invés de outra, são impulsos interiores se algum funcionário sabe que ele pode crescer dentro da organização ele sente encorajado a buscar o auto desenvolvimento.

“o processo de motivação interna é individual e busca o ponto de equilíbrio entre a maximização do prazer e a minimização do desprazer, sendo gerenciado pela mente humana de forma complexa, envolvendo conexões entre o consciente e o inconsciente”.<sup>10</sup>(Castro 2002, p. 86).

Necessidades de estima e de ego: são necessidades que o indivíduo tem de ter uma imagem positiva e estável de si mesmo auto-estima, e perante as pessoas e principalmente aquelas próximas a ele.

Dessa forma a motivação exerce um papel estratégico dentro da organização, pois ela é uma ferramenta importante para o sucesso, organizacional visto que ela tem relação direta com o desempenho funcional com os contribuintes, assim sendo as organizações devem utilizar diversos métodos de motivação com a finalidade de somar eficiência e eficácia de seus colaboradores.

---

<sup>10</sup>A.P CASTRO, *Manual de gestão de pessoas e equipes*:ED.Estratégias e tendências. São Paulo: 2002,p 86.

Isso não significa que o ser humano não possa ser motivado. Muito pelo contrário, até os elos emocionais inconscientes podem ser trabalhados nos indivíduos para que a auto-estima seja maximizada, fazendo com que as pessoas gerem ações cada vez mais motivadoras. Há vários caminhos para que isso ocorra, dos quais se destaca a motivação externa como sendo uma das metodologias mais utilizadas para a motivação do eu de cada indivíduo.

## **8 . Motivação externa**

São os estímulos as necessidades oferecidas pelo ambiente, os objetivos que cada um persegue para satisfazerem-se profissionalmente ou pessoalmente, isso desperta um sentimento de interesse porque representa a recompensa que desejam alcançar.

A motivação externa provém de elementos ambientais exógenos que geram estímulos e interesse para a vida das pessoas, criando causas, motivos, sentidos ou razões para que o ser humano possa se sentir mais feliz. É bastante trabalhada nas organizações que valorizam o ser humano como ativo diferencial para a competitividade. Conforme Castro, o processo de motivação não é simples e exige um programa formal com etapas e objetivos a serem alcançados, contemplando:

Dentre a seguir:

- ❖ O diagnóstico da situação motivacional atual dos colaboradores da empresa;
- ❖ Um processo de desenvolvimento de mecanismos que elevem a motivação das pessoas;
- ❖ A criação de indicadores que possam mensurar fenômenos ligados a motivação e que sejam capazes de medir a tangibilidade e a subjetividade do assunto em questão.

Partindo dessa filosofia podemos enxergar o quanto é complexo à aplicação dos fatores motivacionais no ambiente organizacional, tendo em vista a diversidade de culturas, crenças, desejos e necessidades advindas dos colaboradores pertencentes a organização. Pois cada indivíduo reage de forma diferente ao mesmo estímulo.

FIORELLI, <sup>11</sup> O indivíduo afeta a Organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão do mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações.

A utilização dessas teorias vem para complementar que o profissional é responsável por plenos conhecimentos dessas necessidades, pode e deve tentar motivar sua equipe a agir e a se comportar de acordo com os objetivos da Organização e simultaneamente, alcançar a satisfação delas por meio do contexto organizacional.

Os fatores realmente motivador agem no sentido positivo, tendo em vista aumentar a produtividade nos resultados, já os fatores higiênicos buscam atuar no sentido de impedir situações negativas, pois se não forem bem administrados a produtividade pode cair.

O enriquecimento do cargo é a forma de aumentar a satisfação do colaborador pois este enriquecimento oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário. É uma proposição que não deve ser implantada de uma só vez, e sim de forma contínua.

As mudanças iniciais devem durar um período bastante longo e devem impulsionar o cargo para cima, até o nível do desafio da habilidade contratada. Os que têm habilidade ainda maior poderão demonstrar melhor está habilidade e conseguirão promoções para postos mais elevados.

Pode se disser que a motivação é uma força, e energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, de forma intrínseca, ou seja, que está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade. Essa forma de considerar o comportamento motivacional implica se no reconhecimento de que ele representa a fonte mais importante da autonomia pessoal, na medida que as pessoas podem, de certa forma, escolher que tipo de ação empreender com base em suas próprias fontes internas de necessidades e não simplesmente responder aos controles impostos pelo meio exterior.

---

<sup>11</sup> J.O.FIORELLI, *Psicologia para administradores*: integrando teoria e prática. 5ª ed. Atlas,São Paulo:2007.p,140.

Motivação não é algo que se explique em apenas uma frase, nem se consegue ter funcionários motivados através de uma única atitude. motivação é um conjunto de coisa que ao se combinar, transformam a empresa em um negócio altamente poderoso. Basicamente, há motivação quando o cenário é muito parecido com o seguinte: a empresa está indo bem, é respeitada no mercado e é motivo de orgulho para os funcionários; os funcionários sabem exatamente o que é a empresa, o que ela está fazendo agora e quais são seus objetivos; as pessoas são constantemente desafiadas a fazer mais e melhor e participam ativamente das mudanças; o ambiente é aberto, sensível a idéias e sugestões, e propicia ao espaço para que cada pessoa possa desenvolver todo o seu potencial; o trabalho das pessoas é notado e, quando é o caso, enaltecido abertamente; os salários estão, pelo menos, dentro da média de mercado. Conquistado no ambiente de trabalho, a motivação cresce e os resultados práticos aparecem.

É óbvio que salário, remuneração e benefícios são importantes. Sem isso não há ser humano que possa estar motivado. Um bom salário, por si só, não vai causar motivação, mas a falta dele é um elemento forte de desmotivação. Mas não é só o salário que influi na questão do resgate a motivação. Liderança, trabalho em equipe, desenvolvimento das pessoas, ambiente de trabalho seguro e saudável são outros aspectos importantes que motivam os funcionários.

a liderança, então, constitui-se como elemento de fundamental importância no contexto organizacional, isso porque a formação das organizações passa por um processo de aglutinação de pessoas, grupos de indivíduos que necessitam de organização e coordenação no direcionamento de seus potenciais e esforços individuais, em prol das metas e objetivos da organização.

## **9. Abraham Maslow: Teoria da Hierarquia das Necessidades**

Nessa teoria Maslow, relatou que todo indivíduo para conseguir a sua motivação precisa primeiramente satisfazer suas necessidades seguindo essa ordem, primeiramente as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de status e auto-estima e por ultimo de auto-realização.

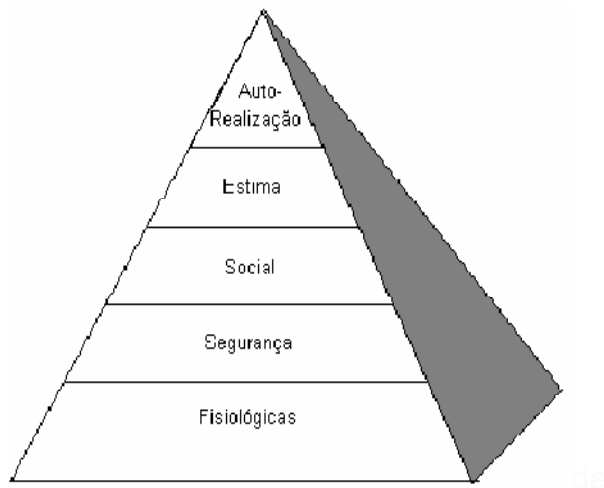


Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow  
Fonte: Stephens (2003, p.1)

## 10. Necessidades Fisiológicas

- I. “A teoria das necessidades”, de Maslow;
- II. “A teoria dos dois fatores”, de Herzberg;
- III. “A teoria da expectativa”, de Vroom.

Para Maslow, apud Stephens<sup>12</sup> assim o diz que, se as necessidades fisiológicas estão relativamente bem satisfeitas, então surgirá um novo grupo de necessidades, classificadas genericamente como necessidades de segurança. Tais necessidades levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo físico ou abstrato, qual seja: estabilidade funcional, condições seguras de trabalho (equipamento – doenças), plano de saúde, seguro de vida e possibilidade de ascensão (plano de carreira). As necessidades de segurança se manifestam no sentido de busca de proteção contra as ameaças ou privações, tal como escreve <sup>13</sup>Chiavenato

---

<sup>12</sup> Maslow, apud Stephens<sup>12</sup> (2003, p. 255)

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow  
Fonte: Stephens (2003, p.1)

<sup>13</sup> I. **CHIAVENATO**, *Administração nos Novos Tempos*.:Ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2005

O mesmo pode-se dizer no âmbito do trabalho, e, quando houver neste campo um grau de satisfação suficiente, muitas vezes essa necessidade se constitui uma das principais metas e razões das pessoas permanecerem trabalhando naquela organização. Contudo, Chiavenato refere-se a isso dizendo:

“...são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e de amor (...).

A frustração das necessidades conduz geralmente à falta de adaptação social e à solidão”. Se assim acontecer a pessoa acaba na maioria das vezes se afastando do grupo a que pertence. Essa necessidade de troca afetiva é um excelente motivo propulsor do comportamento humano nas chamadas administrações aonde utiliza-se o método participativo, ou seja, as pessoas fazem parte da tomada de decisões da vida do grupo ou das organizações. A frustração destas necessidades é a motivação mais comum dos casos de desajustes.

“... as necessidades de segurança tem grande importância, de vez que na vida organizacional as pessoas tem uma relação de dependência com a organização e onde as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconsistentes e incoerentes, podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto a sua permanência no trabalho”.

Ainda que o ambiente de trabalho seja bastante confortável, os empregados que estiverem com suas necessidades fisiológicas satisfeitas, começam a se preocupar com a sua segurança.

Querem ter algum tipo de garantia do que eles têm hoje e que não perderão amanhã em conseqüência de acidentes, doenças ou demissões. As Necessidades Sociais de amor, quando as necessidades fisiológicas e de segurança estiverem satisfatoriamente preenchidas, então surgem as necessidades de amor, afeição e de proximidade.

O mesmo ocorre em relação às outras necessidades fisiológicas do homem: de descanso, exercício, abrigo, proteção, etc.



A necessidade satisfeita não motiva comportamento. Esse é um fato de profunda Significação comumente ignorada pelo conceito tradicional de administração. Consideremos a necessidade de ar. O ar não causa efeitos importantes de motivação sobre nosso comportamento a não ser quando ficamos privados dele.

## **11. Necessidades de segurança**

Quando as necessidades fisiológicas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas no nível imediatamente superior começam a dominar o comportamento do homem; começam a motivá-lo. Essas são as chamadas necessidades de segurança. É necessidades de proteção contra o perigo, a ameaça, a privação. Algumas pessoas erroneamente se referem a elas como necessidade de proteção.

Entretanto, a menos que a pessoa esteja numa relação de dependência em que há uma privação arbitrária, ela não procura proteção. Há necessidade de ter oportunidade mais justa possível. Quando a pessoa confia nessa oportunidade, está mais do que disposta a correr riscos. Mas quando se sente ameaçada ou dependente, sua necessidade é de garantia de proteção.

Não é preciso frisar que as necessidades de segurança podem ter grande importância na empresa, pois é claro que todo empregado industrial está em relação de dependência. Ações administrativas arbitrárias, comportamentos que provoquem incerteza no empregado com respeito à sua permanência no emprego, ou que reflitam favoritismo ou discriminação, bem como política administrativa imprevisível, podem ser poderosos motivadores de necessidade de segurança nas relações de emprego em todos os níveis, do operário ao vice-presidente.

## **12. Necessidades amor/relacionamento**

Quando as necessidades fisiológicas do homem estão satisfeitas e ele não está mais temeroso a respeito do seu bem-estar físico, suas necessidades sociais tornam-se importante fator de motivação de seu comportamento;

necessidades de participação, de associação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade e afeto vêm átona.

Na verdade, a administração sabe da existência dessas necessidades, mas, erroneamente, acha que elas representam certa ameaça à organização. Muitos estudos demonstram que o grupo de trabalho bastante unido e dotado de grande coesão é muito mais eficiente para a realização dos objetivos da organização do que indivíduos isolados. Entretanto, a administração, temendo a hostilidade grupal aos seus objetivos, muitas vezes procura, com afincamento, controlar e dirigir os esforços humanos em sentidos incompatíveis com a sociabilidade e a tendência grupal dos seres humanos.

Quando as necessidades sociais do homem são assim contrariadas - e, talvez, também suas necessidades de segurança -, ele comporta-se de maneira a impedir que sejam atingidos os objetivos da organização. Torna-se resistente, antagônico hostil. Mas esse comportamento é consequência e não causa.

### **13. Necessidades de status e estima**

Acima das necessidades sociais - aquelas que não motivam até que necessidades de nível mais baixo estejam razoavelmente satisfeitas - estão outras da maior importância para a administração e para o próprio homem. São as necessidades do ego, as quais pertencem às duas classes:

Necessidades relacionadas com o amor-próprio: autoconfiança, realização, competência, conhecimento, independência. Necessidades relacionadas com a própria reputação: "status", reconhecimento, aprovação, respeito. Diversamente do que ocorrem com as de nível mais baixo, essas necessidades são raramente satisfeitas: o homem procura indefinidamente mais satisfação dessas necessidades, assim que se tornam importantes para ele. Mas elas não surgem de maneira significativa até que as necessidades fisiológicas, sociais e de segurança estejam razoavelmente satisfeitas.

A organização industrial típica oferece poucas oportunidades de satisfação dessas necessidades egoístas para as pessoas colocadas nos níveis mais baixos da hierarquia. Os métodos convencionais de organizar o

trabalho, particularmente nas indústrias de produção em massa, dão pouca consideração a esses aspectos da motivação. Se as práticas da administração científica fossem preparadas com o fito específico de oposição a essas necessidades, dificilmente poderiam atingir esse propósito melhor do que o fazem.

#### **14. Necessidades de auto-realização**

Finalmente - na hierarquia das necessidades humanas - há o que podemos chamar de necessidades de auto-realização. Essas são as necessidades de cada um realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo auto - desenvolvimento, de ser criador no sentido mais alto do termo.

Está claro que as condições da vida moderna dão apenas oportunidades limitadas para que essas necessidades, relativamente fracas, obtenham expressão. A privação que a maioria das pessoas experimente com respeito a necessidades de nível inferior desvia suas energias para a luta pela satisfação daquelas necessidades. Assim, as necessidades “de auto-realização permanecem inativas.”

#### **15. Teoria da Motivação/Higiene – O Modelo dos Dois Fatores de Herzberg**

Atualmente, uma das teorias motivacionais que mais tem sido explorada, surgiu da preocupação de Frederi<sup>14</sup>ck Herzberg (1959) em pesquisar diretamente no contexto de trabalho, quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influem na produção e situações que determinam satisfação no trabalho.

---

<sup>14</sup> HERZBERG, F. *Novamente como se faz para motivar funcionários*. Ed. Atlas, 1997.

## **16. Teoria dos fatores higiênicos e os Motivacionais**

Segundo Frederick Herzberg, citado por Tânia Casado existe dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais. Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação.

Fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento. Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

## **17. Teoria das três necessidades**

McClelland tomou como base as mesmas questões que Maslow. E identificou três necessidades: poder, afiliação e realização. Ele argumenta que não nascemos com tais necessidades como diz Maslow, elas são adquiridas socialmente. Poder se refere a relações com pessoas, status. Afiliação se refere a afeto e realização à auto-estima e auto-realização.

## **18. Teoria da expectativa e teoria da equidade**

A teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa, acredita que se fizer algo será reconhecido se perceber que isso não vai ocorrer deixara de fazer determinada tarefa.

A teoria da equidade só causa motivação se o funcionário perceber que está havendo senso de justiça em seu ambiente de trabalho, ou seja todos que trabalham igualmente são recompensados iguais. Já se houver favoritismo os funcionários não sentirão motivados

## 19. Motivação Interna

“<sup>15</sup>Castro, afirma que o processo de motivação interna é individual e busca o ponto de equilíbrio entre a maximização do prazer e a minimização do desprazer, sendo gerenciado pela mente humana de forma complexa, envolvendo conexões entre o consciente e o inconsciente”.

Isso não significa que o ser humano não possa ser motivado. Muito pelo contrário, até os elos emocionais inconscientes podem ser trabalhados nos indivíduos para que a auto-estima seja maximizada, fazendo com que as pessoas gerem ações cada vez mais motivadoras. Há vários caminhos para que isso ocorra, dos quais se destaca a motivação externa como sendo uma das metodologias mais utilizadas para a motivação do eu de cada indivíduo.

## 20. Motivação externa

A motivação externa provém de elementos ambientais exógenos que geram estímulos e interesse para a vida das pessoas, criando causas, motivos, sentidos ou razões para que o ser humano possa se sentir mais feliz. É bastante trabalhada nas organizações que valorizam o ser humano como ativo diferencial para a competitividade.

Conforme Castro, o processo de motivação não é simples e exige um programa formal com etapas e objetivos a serem alcançados, contemplando:

- ✓ O diagnóstico da situação motivacional atual dos colaboradores da empresa;
- ✓ Um processo de desenvolvimento de mecanismos que elevem a motivação das pessoas;
- ✓ A criação de indicadores que possam mensurar fenômenos ligados a motivação e que sejam capazes de medir a tangibilidade e a subjetividade do assunto em questão.

---

<sup>1515</sup> CASTRO, A. P. *Manual de gestão de pessoas e equipes*: Estratégias e tendências. Ed. Gente, São Paulo: Gente, 2002.

✓ Para a consecução de um programa dessa natureza, investimentos são necessários, tornando-se um problema para a maioria das empresas sem visão e que estão na era do crescimento da rentabilidade pela redução de custos e, pior ainda, onde os investimentos em ativos intangíveis são verdadeiros paradigmas.

De acordo com Sales, as pessoas se constituem no diferencial competitivo das empresas. São elas as grandes fomentadoras de mudanças e inovações, que produzem, tomam decisões, se motivam. Outro grande expoente na corrente histórica da motivação foi Viktor Emil Frankl, psiquiatra austríaco, fundador da chamada Logoterapia ou “vontade de sentido”.

Para Frankl<sup>16</sup>, a busca de sentido na vida é a principal força motivadora do ser humano. Para o psiquiatra, existe um “vazio existencial” dentro de cada indivíduo. Cabe a cada um descobrir aquilo que lhe motiva e traz significado ou “sentido de vida” e, nesse contexto, as ocupações podem, ou não, estar alinhadas com as motivações; é preciso que haja uma cadeia de suprimentos e informações disponíveis os colaboradores deverão ter competências e aptidões ao exercício das tarefas as quais se propõem; os colaboradores deverão ter suporte, encorajamento e autonomia.

As pessoas estão desmotivadas em seu trabalho. Fala-se até que as motivações estão em “crise” e isto tem levado teóricos, pesquisadores e gestores à busca de “receitas”, “fórmulas” e “técnicas” que, muitas vezes, acabam transformando-se em modismos. Por outro lado, os trabalhadores discutem cada vez mais sobre seus direitos e qualidade de vida. Nesse sentido, as pressões são sempre pela redução do tempo dedicado ao trabalho ou pelo aumento de vantagens já conseguidas, caracterizando se, cada vez mais, em situações nas quais o ato de trabalhar começa a perder seu sentido: deixa cada vez mais de representar um dos interesses centrais na vida das pessoas.

Embora as novas teorias indiquem a importância de se valorizar os indivíduos nas organizações, constatamos que pouco se dá atenção a isso e o

---

<sup>16</sup> V.E. FRANKL, *Psicoterapia para todos*.Ed. Vozes, Petrópolis, RJ,1990

resultado é que, na prática, os trabalhadores vivenciam atualmente um maior desânimo ou desmotivação no seu trabalho.

Os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Do lado das organizações, podem sofrer perdas de seus padrões de qualidade e produtividade. Da parte das pessoas, as conseqüências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao *stress*, ao absenteísmo, à baixa produtividade e desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização.

Ao contrário, faz-se necessário destacarmos a importância da motivação para as pessoas e organizações, uma vez que tal processo configura-se como Transformador de qualquer ambiente organizacional, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional.

## **21. O Significado da motivação no trabalho.**

O mundo da administração vem passando por mudanças constantes nos últimos tempos e, hoje, sabem-se muito mais a respeito de como gerir eficazmente organizações complexas. Neste contexto, concebe-se a motivação como parte integrante desse processo; é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações. Sendo assim, há muitos anos, um grande número de pesquisadores e estudiosos vem salientando a importância de reconhecer esse fenômeno.

Faz-se necessário ressaltar que os novos desenvolvimentos em administração e planejamento das organizações têm-se mostrado relevantes para a motivação e para a eficácia das organizações. Muito mais se aprendeu nos campos da administração e da organização do que em termos da compreensão básica sobre o tema motivação. Este fato não surpreende, uma vez que a motivação tem sido estudada durante décadas e o comportamento humano nas organizações não tem apresentado muitas modificações.

Podendo considerar que a motivação é um fator crítico em qualquer planejamento organizacional; por isso deve-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individual e organizacional. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Nesse contexto, é imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias.

A verdade é que o mito da motivação vem perseguindo o administrador. Nesse sentido,<sup>17</sup>Bergamini estaca cinco interpretações errôneas:

1. A crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
2. A crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
3. A crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
4. A crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos.
5. A crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Conforme o mesmo autor, o mito da motivação se propagou rapidamente devido à confusão entre necessidade e fator de satisfação. Esta tendência incorreta de perceber o assunto tem levado a falsas conclusões em relação à motivação e ao comportamento humano. Desse modo, quando fatores de satisfação, tais como alimento, água, reconhecimento, entre outros, são vistos como necessidades, torna se bem mais fácil admitir que as necessidades têm origem no meio ambiente.

---

<sup>17</sup> C.W.BERGAMINI, *Motivação nas organizações*. 4ª Ed. Atlas São Paulo: 1997



Se estes fatores de satisfação forem erroneamente identificados como motivadores, então também será fácil acreditar que os motivadores podem ter sua origem no ambiente. A conseqüência natural dessas crenças é, então, o falso pressuposto de que uma pessoa pode motivar a outra.

Segundo <sup>18</sup>Archer [...] “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”.

Levando em consideração a afirmação anterior, justifica-se, então, que uma pessoa não pode motivar outra. O que é possível, ao invés de motivar, é satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades daquela. Pode-se, assim, oferecer fatores de satisfação às pessoas, mas isto é satisfação e não motivação. Bergamini ressalta que, quando se assume a possibilidade de motivar as pessoas, está-se confundindo motivação com condicionamento.

Uma vez que se aborda condicionamento, está-se sabendo que, quando as forças condicionantes desaparecerem, sejam elas reforçadores positivos ou negativos, essas pessoas param, precisando de novos estímulos para que voltem a movimentar-se em qualquer direção.

Nesse sentido, podemos acrescentar ainda, que muitos enfoques teóricos ressaltam que não se podem motivar as pessoas, uma vez que a fonte de energia que move o comportamento motivacional vem do interior delas, sendo inerente às suas características de personalidade. Da mesma maneira que pesquisas foram feitas a fim de se compreender a possibilidade de se condicionar o comportamento dos seres vivos, muito se tem trabalhado cientificamente para se provar o contrário.

É indiscutível então, que ninguém consegue motivar alguém, uma vez que a motivação nasce no interior de cada um. No entanto, é possível, de

---

<sup>18</sup> E.R. ARCHER, *O mito da motivação*. In C.W.BERGAMINI, e R. CODA, *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ªed. Atlas, São Paulo: , 1997

acordo com Bergamini , manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades.

O desconhecimento desse aspecto poderá levar à desmotivação das pessoas. Portanto, a grande preocupação da administração não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha o seu tônus motivacional.

Observa-se que recentemente a preocupação em relação ao fenômeno da motivação tem mudado de sentido. Passa-se a entender que cada pessoa já trás dentro de si suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. Finalmente, o ser humano não se submete passivamente ao desempenho das atividades que lhe sejam impostas e que não tenham para ele nenhum significado.

A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. Adversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite em aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional.

Nesse contexto, ao falarmos em motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação mais abrangente e precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir.

Esse referencial particular é que realmente dá sentido à maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado. Em outras palavras, as atitudes e os comportamentos de cada pessoa dependem de seus valores, os quais variam de pessoa para pessoa.

Outra característica da pessoa motivada que deve ser ressaltada é que ela espera que reconheçam sua capacidade de desenvolver a motivação. O desejo de trabalhar em tal direção é um tipo de necessidade de ordem afetiva que continuamente está relacionada com os valores que as pessoas guardam no seu interior para colimarem o destino que desejam.

É importante destacar, ainda, a questão do sentido que as pessoas dão ao seu trabalho, uma vez que se torna difícil experimentar qualquer tipo de satisfação motivacional quando se está ligado a um trabalho que não tem ou não faz o menor sentido para elas. Sabemos que esta atividade representa o referencial que reata o homem à realidade e fornece os indícios necessários de que precisa para conhecer as expectativas, as idéias e as visões pessoais que fazem sentido para cada um.

Isso ajuda a disciplinar talento, bem como facilita redirecionar aqueles impulsos que já fazem parte das características de cada um. Assim, há condições de delinear o conceito de motivação como aquilo que liga o desejo natural das pessoas de se engajarem em atividades de trabalho, mas agora o fazem pelo prazer que elas proporcionam, visando a satisfação interior que podem oferecer.

Verificamos assim, que para manter as pessoas motivadas é necessário ter muita sensibilidade para detectar suas diferentes necessidades, bem como levar em consideração a variabilidade entre os estados de carência que podem ocorrer internamente a um mesmo sujeito. BERGAMINI, Na sua obra *A Crise das Motivações*, propõe claramente que:

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.

Segundo o autor anteriormente citado, a motivação então concebida como um processo intrínseco às pessoas prescinde de relações interpessoais mais próximas, onde se procurem conhecer mais os valores e as necessidades

dos subordinados, ao contrário do que se pensava anteriormente, chefes que conheçam todos os serviços que os seus subordinados devem realizar. Eis a grande mudança e o principal desafio para as organizações no novo século.

## 22. O Ato de Motivar

Na opinião de <sup>19</sup> Sayles e Strauss, um dos grandes problemas de qualquer organização reside em motivar seus empregados para consecução dos objetivos totais. Assim considera cinco abordagens para motivar pessoas:

**Seja Forte** – é uma abordagem tradicional que se baseia na autoridade. Na base dessa abordagem está a suposição de que as pessoas trabalham unicamente para ganhar dinheiro, portanto são forçadas pelo receio de perder o emprego. Com as mudanças sociais e na família, essa abordagem tornou se menos eficaz e o problema desta como forma de motivação, é que ela ignora o fato de que as pessoas não são máquinas inertes e passivas e que estão sempre reagindo de um modo que a administração não pretende. Ela motiva as pessoas a produzirem só o mínimo necessário para não serem despedidas; a produção é menor do que poderia ser e acima de tudo, cria frustrações e outros efeitos derivados indesejáveis. A reação coletiva de um grupo de trabalhadores à frustração pode ter um efeito devastador sobre a organização inteira.

**Seja Bom** - Essa abordagem remove algumas inconveniências da anterior. Pode ajudar recrutar operários, torná-los mais susceptíveis a aceitar seus trabalhos através da elevação da moral proporcionando melhores condições de trabalho, benefícios adicionais, elevação de salários, supervisão decente e justa. Pode-se classificar duas formas: de “Paternalismo” e “Administração Higiênica”.

O Paternalismo argumenta-se no princípio de que se a administração é boa para os empregados eles trabalharão arduamente por lealdade e gratidão, porém, pode desencadear ressentimento em vez de gratidão, uma vez que, as pessoas não gostam de se sentirem dependentes preferem conseguir as coisas por si, em vez de ganhá-las.

---

<sup>19</sup> L.R SAYLES, & G.STRAUSS, *Comportamento Humano nas Organizações*. 1ª Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1975.

O argumento da administração higiênica é uma versão mais sutil do paternalismo, ignora a questão da gratidão; acredita-se que os benefícios, boas condições de trabalho e uma supervisão amigável tornam empregados satisfeitos e assim eles produzem mais. Tal política pode até proporcionar um ótimo ambiente de trabalho e um nível considerável de satisfação no ambiente, mas pouca satisfação, senso de entusiasmo e criatividade.

**Barganha implícita** - Uma das formas mais comuns de motivação hoje é a barganha; Proporciona a atmosfera do “viver e deixar viver”, mas raramente fornece qualquer motivação para “aumentar” a produção.

**Competição** – A competição pode proporcionar muitas formas de satisfação. A possibilidade de ganhar uma promoção ou aumento de salário proporciona uma meta significativa no trabalho, mas representa limitada eficácia como motivação onde existe pouca oportunidade de crescimento e promoção ou onde a antiguidade prevalece. Por outro lado, a competição excessiva pode destruir o trabalho em equipe, levar à frustração e a uma quantidade de efeitos indesejáveis. Em suma, a excessiva competição pode produzir mais danos do que bem; ao contrário, quando usada com moderação e junto com outras formas de motivação, ela pode ser útil.

**Motivação interiorizada** – É a abordagem que procura a satisfação das necessidades de forma a interiorizar a motivação no sentido de que as pessoas apreciem desempenhar um bom trabalho. Sob muitos pontos de vista é considerada a melhor forma de motivação, pois possibilita as pessoas satisfazerem suas necessidades e desenvolverem suas personalidades. É mais apropriada a trabalhos que exigem mais compromisso pessoal.

Sem dúvida, os esforços para tornar a empresa um bom lugar de se trabalhar são de certa forma recompensados com melhores funcionários e relações de trabalho mais harmoniosas. Um fator que deve ser levado em consideração quanto à motivação refere-se ao conceito de auto-estima. Gostar de si mesmo e valorizar-se são fatores que garantem a auto-motivação. Uma pessoa auto-motivada procura fazer o melhor para agradar a si, acredita no seu potencial e sempre encontra uma saída mesmo em situações difíceis, ao passo que, pessoas com baixa estima reclamam de tudo e não conseguem encontrar na própria personalidade fatores que dêem forças para desempenhar um bom trabalho.

Pessoas desmotivadas demonstram baixo nível de confiança em si mesmo, e acabam projetando sobre a organização essa descrença a respeito de si mesma, isso explica o fato dos indivíduos recém-admitidos estarem plenamente motivados, eles carregam a expectativa de que nessa empresa poderá encontrar fatores complementares à satisfação destas carências. Portanto, um dos fatores que deveria ser desenvolvido nas organizações é a capacidade de obter e manter a auto-estima, melhorando assim a qualidade de vida e conseqüentemente a produtividade.

### **23. Motivação nas Organizações**

O comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível, isso se deve ao fato de surgir de necessidades humanas profundamente arraigadas e dos sistemas de valores. Os conceitos essenciais do comportamento organizacional estão relacionados com a natureza das pessoas e das organizações que resulta numa visão holística do comportamento organizacional. As pessoas representam o sistema social interno da organização. Sobre elas existem quatro conceitos básicos:

#### ***Diferenças individuais:***

Todas as pessoas são diferentes. Desde o nascimento, cada pessoa é única e as experiências adquiridas tendem a torná-las ainda mais diferentes.

#### ***A pessoa como um todo:***

Os diferentes traços humanos podem ser estudados separadamente, mas são sistemas que constrói o todo do indivíduo. As pessoas funcionam como seres humanos totais.

#### ***O comportamento motivado:***

Segundo a psicologia moderna o comportamento normal tem certas causas que podem estar relacionado às necessidades ou às conseqüências de

suas ações. As pessoas não se motivam por aquilo que se pensa que elas desejariam ter, mas por aquilo que elas mesmas querem.

#### **24. Valor da pessoa Dignidade Humana:**

Este conceito é mais uma filosofia ética do que conclusão científica. O conceito de dignidade humana rejeita a velha idéia de usar os empregados como instrumentos econômicos.

Diante da complexidade nas organizações no que se refere ao comportamento dos indivíduos no trabalho é interessante atentar-se para a importância das relações humanas nesse setor, embora tenha existido desde os primórdios da vida humana, essa preocupação científica é relativamente nova.

A motivação para o trabalho representa o estado psicológico de disposição favorável em atingir uma determinada meta, portanto como diz Maximiano<sup>20</sup>, precisamos compreender os motivos que influenciam o desempenho das pessoas, “Uma vez que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações”.

De acordo com <sup>21</sup>Hersey e Blanchard, ao lado do planejamento e da organização, a motivação desempenha um grande papel na determinação do nível de realização dos empregados, o que influi na consecução dos objetivos da organização de forma eficiente. Em sua pesquisa sobre motivação William James<sup>6</sup> concluiu que se a motivação for baixa, a realização dos empregados será tão reduzida quanto no caso de baixa capacidade, sendo assim a motivação é uma função extremamente importante da administração.

---

<sup>20</sup> A.C.A,MAXIMIANO. *Introdução à administração*. 5 ed. Atlas,São Paulo:2000 ,p, 347.

<sup>21</sup> P.HERSEY,K.H. BLANCHARD, *Psicologia para Administradores de empresas*. 2. ed.EPU, São Paulo: 1977.

## 25. Comportamento humano e motivação

O comportamento humano é geralmente motivado por um desejo de atingir algum objetivo e esses nem sempre são conscientemente conhecidos pelo indivíduo. Os impulsos que motivam padrões distintos de comportamento são, em grande parte, inconscientes e, portanto não facilmente suscetíveis de exame e avaliação.

Sigmund Freud foi um dos primeiros a reconhecer a importância da motivação inconsciente. Segundo Hersey e Blanchard.

As pessoas diferem não apenas em sua capacidade, mas também em sua “vontade”, ou “motivação”. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes. [...] Fundamentalmente, os motivos, ou necessidades, são as molas da ação.

Os indivíduos têm centenas de necessidades que competem pelo seu comportamento, aquela com maior força é a determinante. Existe a tendência para redução da força de um motivo se este for satisfeito ou sua satisfação for bloqueada, pois, segundo Abraham Maslow, quando uma necessidade é satisfeita, já não é motivador de comportamento. Quando ocorre o bloqueio de uma necessidade há a tendência do indivíduo vencer esse obstáculo e parte para diversas outras tentativas de satisfação da mesma, caso não tenha resultado positivo, pode encontrar objetivos substitutos que satisfaçam a necessidade.

Não conseguindo objetivo alternativo que reduza a força da necessidade, continua o bloqueio da realização do objetivo, onde gera a frustração que pode levar ao comportamento destrutivo. Existem dois fatores que influem na força da necessidade, que são expectativa e disponibilidade. Embora estejam inter-relacionados a expectativa tende a influir nos motivos ou necessidades e a disponibilidade na percepção que as pessoas têm dos objetivos. Deve-se acentuar que não é importante o fato de os objetivos que satisfaçam uma necessidade serem realmente disponíveis, pois é a percepção, ou interpretação da realidade que influi no comportamento real da pessoa.



Segundo <sup>22</sup>Balcão e Cordeiro, conforme já foi provado, um grupo unido e coeso representa mais em termos de eficiência na consecução dos objetivos das empresas do que grupos isolados, no entanto embora a administração saiba desta necessidade, receiam a ameaça que ela representa.

Acima desta, encontramos outra necessidade de extremo valor para a organização e para o indivíduo que são as *necessidades do ego*, estão relacionadas com o amor próprio: autoconfiança, competência, conhecimento, independência; necessidades relacionadas com a própria reputação: status, reconhecimento, aprovação, respeito. São raramente satisfeitas e a organização industrial típica oferece poucas oportunidades de satisfação dessas necessidades egoístas para as pessoas de níveis mais baixos da hierarquia.

Por último, chegamos às *necessidades de auto-realização*; poucos conseguem atingir esse nível:

BALCÃO & CORDEIRO diz que, Está claro que as condições da vida moderna dão apenas oportunidades limitadas para que essas necessidades, relativamente fracas, obtenham expressão. A privação que a maioria das pessoas experimenta com respeito. Expectativa é a probabilidade percebida de satisfazer determinada necessidade de um indivíduo, a partir de suas experiências passadas. Disponibilidade refere-se às limitações percebidas no ambiente. a necessidades de nível inferior desvia suas energias para a luta pela satisfação daquelas necessidades. Assim as necessidades de auto realização permanecem inativas.

Podem dizer que é de suma importância que os indivíduos tenham condições de satisfazer tais obrigações, caso contrário, isso se refletirá nos resultados da empresa como consequência da insatisfação e desmotivação de seus empregados. Contudo, a motivação analisada pelo prisma das necessidades humanas funciona razoavelmente bem em determinadas circunstâncias, ou seja, enquanto o indivíduo estiver lutando pela subsistência ele pode facilmente ser controlado, sendo que, quando o mesmo atingir o nível mais alto, essa teoria não funciona, pois essa filosofia administrativa de direção

---

<sup>22</sup> Y.F.BALCÃO, &L.L. CORDEIRO, *O comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia*. 4.Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro: 1979.

e controle é inútil para a motivação de pessoas cujas necessidades importantes sejam sociais e egoísticas.

Todavia, quando privadas de satisfazer no trabalho as necessidades que consideram importantes as pessoas se comportam exatamente como especificado na teoria X: com indolência, passividade, irresponsabilidade, etc. Diante dessa realidade necessitou de novos conceitos de administração baseados em definições mais adequadas a respeito da motivação e da natureza humana. Assim McGregor mostrou que as pessoas não são preguiçosas e indolentes, elas se tornam assim por experiência vivida e cabe à organização criar condições para que os indivíduos desenvolvam por si só capacidade de motivação, potencial de desenvolvimento e capacidade de assumir responsabilidades.

Em suas conclusões a respeito das teorias mencionadas, Balcão e Cordeiro ressaltaram o quanto Há obstáculos a superar para a criação de uma organização baseada na aplicação integral e efetiva dessa teoria, tendo em vista o quanto o homem se manteve amarrado às teorias tradicionais estando acostumados a serem dirigidos e manipulados. Enquanto a teoria X se baseava no controle extremo do comportamento humano, a teoria Y baseava-se no autocontrole e na auto direção.

Depois de usar o primeiro método por gerações, é difícil acreditar que a administração esteja preparada para o segundo. No entanto idéias inovadoras e inteiramente condizentes com a teoria Y estão sendo empregadas e com sucesso. De acordo com Balcão e Cordeiro, Qualquer instituição econômica é uma organização social em miniatura, representando um pequeno segmento da sociedade com seus conflitos e tensões existentes em qualquer grupo social. Com o desenvolvimento social e tecnológico esses conflitos e desajustamentos estão tomando novas proporções e formas cada vez mais inquietantes. Torna-se imprescindível entender a natureza da organização humana e das tensões a que seus membros são submetidos.

Em qualquer organização existe um conjunto de relações a unir pessoas onde cada um tem o seu papel, estando tão ligados a ponto de que qualquer mudança afetá-lo de forma inesperada. Além destas, podemos verificar

aquelas a que chamamos de organização informal que são diversas e variam muito quanto à instabilidade, podendo ser compreendidas ou modificadas, mas nunca extintas, e estas estão sempre interferindo na organização.

Outra característica importante das organizações se refere ao status, já pelo organograma podemos evidenciar essa hierarquia de poder que evidencia o status de um sobre o outro. Podemos perceber ainda a diferença de status entre homens e mulheres, quanto à espécie do trabalho, o prestígio que acompanha a idade em anos ou tempos de companhia; e às diferenças relacionadas ao salário, pois se considera até certo ponto, o dinheiro como medida de valor.

Até mesmo a mobília do ambiente de trabalho pode adquirir significado de status, e, qualquer mudança que prejudique os símbolos de status pode criar problemas para a moral. As pessoas tendem a buscar prestígio apenas até certo limite pré-determinado, por isso a motivação de prestígio muitas vezes aparece em pessoas jovens que ainda não atingiram seu status na vida.

Pode-se observar também outro fator que aparece nas relações organizacionais, refere-se ao poder, que é a capacidade para induzir o procedimento ou nele influir. Existem dois tipos: o de posição e o pessoal. Aquele em que o indivíduo influi no comportamento do outro por causa de sua posição na organização, refere-se à posição de poder, e, aquele que o indivíduo influencia através de sua personalidade e o de comportamento, tem este tem poder pessoal.

Outra questão a ser destacada é a competência supõe controle dos fatores ambientais. As pessoas motivadas não desejam esperar passivamente, mas querem ser capazes de manipular o ambiente e fazer com que as coisas aconteçam. Esse conceito de competência está muito ligado ao de expectativa. Como tende a exercer influência nos motivos, as pessoas com sentimentos fracos desse fator nem sempre estarão motivadas para buscar novos desafios ou aceitar riscos.

O sentimento de competência em certo momento tende a estabilizar-se, assim sendo em certa idade essa não exerce tanta força no indivíduo, sendo que este não buscará objetivos que estão fora do seu alcance. Segundo alguns autores motivação e necessidade são sinônimos, pois quanto maior a necessidade a ser suprida, maior a motivação. A satisfação passa a ser

considerada oposta a motivação, pois quanto maior a satisfação, menor será a motivação.

Assim Bergamini diz que quanto mais satisfeita uma necessidade, menos ela energiza o comportamento. Certas necessidades que o trabalho satisfaz são instrumentais para realização de outras e há necessidades que são terminais, isto é, satisfazem em si mesmas. A não satisfação de uma necessidade leva a um estado psicológico de frustração que pode desencadear comportamentos de resignação ou agressão na busca do equilíbrio. A posição assumida

## **26. O que não é Motivação**

Como se pode perceber, o termo motivação tem recebido diversos conceitos e definições, o que vem trazendo grande confusão quanto ao seu real conteúdo. Para alguns é preciso aprender a motivar as pessoas; segundo estes o impulso à motivação vem de fora do indivíduo. Outros acreditam que ninguém motiva ninguém; estes defendem uma ação gratuita e espontânea do indivíduo que age conforme os preceitos interiores a si.

Embora se reconheça que as ações dos indivíduos sejam impulsionadas tanto por força externas quanto internas não se podem confundir os dois tipos de comportamento, pois são qualitativamente diferentes. Quando os determinantes são agentes externos, o comportamento é concebido como *Movimento*, neste caso, desaparecendo a variável externa, cessa o movimento. Quando a ação tem origem em potenciais internos e próprios à pessoa, é chamado de *Motivação*, assim, enquanto não é suprida a necessidade, a pessoa continua a agir por si mesma.

Na ânsia de decifrar a motivação, vários autores partiram da caracterização e estudo do movimento, que tem sua origem nas teorias comportamentais. Essas teorias exemplificam bem o que deve ser considerado como Movimento e não Motivação. Essa posição pode trazer conseqüências

indesejáveis e perigosas como a falsa compreensão das pessoas que estão realmente motivadas e pode ainda induzir as organizações a erros grosseiros.

Alguns autores também procuraram alertar quanto às dificuldades encontradas quanto à busca da compreensão dos processos de motivação; nesse processo é interessante observar o quanto às pessoas tem facilidade em atribuir a outros, objetivos que na realidade são delas mesmas, como por exemplo, aquilo que os supervisores julgam motivar seus subordinados não é compatível com aquilo que eles julgam estar buscando.

De acordo com Bergamini, assim que se consiga diagnosticar aquilo que as pessoas buscam, a partir de suas necessidades e expectativas pessoais, o passo seguinte seria dar condições de supri-las.

*“A possibilidade de aproveitamento das habilidades, capacidades e expectativas pessoais é, sem dúvida, um aspecto dos mais relevantes no processo motivacional”.*

Diante do exposto pode se refletir que o indivíduo nunca estará inteiramente satisfeito, A motivação humana é complexa, constante e infinita; não é possível concretizar todas as necessidades e potencialidades, e a satisfação destas não amortece nem acomoda o homem à vida, mas ao contrário, predispõe o indivíduo a uma busca maior pela auto-realização.

A segurança no emprego é outro fator que vem sendo considerado como grande fator motivacional, o que não é verdade segundo Bergamini, esses empregados fazem apenas o suficiente para não perderem o emprego, portanto sentem-se mais confortáveis e satisfeitos, mas não motivados. Segundo a autora a estabilidade no emprego pode levar com grande freqüência a acomodação à rotina

## **27. Conclusão**

A motivação dentro de uma organização é essencial, para que possamos sempre manter em equilíbrio tudo que nos faz obter sucesso e vitórias. Se permanecermos com Funcionários motivados, podemos ter a absoluta certeza que conseqüentemente nossos clientes serão reflexos de nossos funcionários, pois estarão adquirindo toda a motivação que temos dentro de nossa empresa.

É necessário que o empresário enxergue em cada funcionário um ser humano como qualquer outro, cheio de sonhos e desejos de realização, para que possa além de dar-lhes estímulos motivacionais, recompensas pelo seu desempenho, tornando-os parte das empresas, mostrando o quanto são importantes para a produtividade da organização.

Com o funcionário motivado, os empresários e gerentes podem sempre estar tranqüilos em relação a importância e responsabilidade que o funcionário tem com a empresa, com a produção e com a satisfação que ele tem em estar ali, exercendo tais tarefas.

A motivação apesar de ser um elemento abstrato no ambiente organizacional e, talvez por isso, muitas vezes relegada a segundo plano no contexto da gestão – é um fator fundamental para o sucesso da organização. E é assim que deve ser encarada e tratada, sob pena de que todo o esforço de modernização de processos produtivos, de conquista de novos clientes, de ampliação de mercados, de investimento em novas tecnologias, de busca, enfim, do aumento da competitividade da organização e da lucratividade do negócio sejam frustrados por um tratamento inadequado da problemática da motivação dos recursos humanos.

## 28. BIBLIOGRAFIA

- A.C.A,MAXIMIANO. *Introdução à administração*. 5 ed. Atlas,São Paulo:2000
- C.W.BERGAMINI. *Motivação nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997
- CHIAVENATO, I . *Administração nos Novos Tempos*,ed.Elsevier Rio de Janeiro: 2005.
- CASADO, Tânia. *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CASTRO, Alfredo Pires de C. *Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002.
- E.R. ARCHER,*O mito da motivação*. In C.W.BERGAMINI, e R. CODA, *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*.2ªed. Atlas,São Paulo: 1997
- F.C. MOTTA, I. F. F.G, VASCONCELOS, *Teoria Geral da Administração* . ed Thompson,São Paulo 2005.
- F. HERZBERG, *Novamente: como se faz para motivar funcionários* In:  
C.W.BERGAMINI, R. CODA; *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*.ed..Atlas, São Paulo: 1997.
- J. O . FIORELLI. *Psicologia para administradores*: integrando teoria e prática. 5ª ed.Atlas, São Paulo: 2007.
- F.J.LACOMBE, Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. ed.Saraiva,São Paulo: 2005.
- L.R SAYLES, & G.STRAUSS, *Comportamento Humano nas Organizações*. 1ª ed. ed. Atlas, São Paulo, 1975.
- M.A.MARCONI, E.M. LAKATOS,. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed.Atlas, São Paulo: 2002.

P. HERSEY, *Psicologia para administradores de empresas*: a utilização de recursos humanos. Ed.Pedagógica e Universitária Ltda, São Paulo: 1974.

P.HERSEY,K.H. BLANCHARD, *Psicologia para Administradores de empresas*. 2. ed.EPU, São Paulo: 1977.

PISANI, Elaine Maria. *Psicologia geral*. 5ª ed. Vozes, Porto Alegre: 1985.

A.L. RIBEIRO. *Gestão de pessoas*. ed. Saraiva ,São Paulo: 2006.

S. P. ROBBINS, *Comportamento organizacional*. 11. ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo: 2005.

S. D. SALES, *Motivação como ferramenta para gestão das universidades federais brasileiras*. Ed.Santa Catarina, 2005

J .M. SAWREY,C.W. TELFORD, *Psicologia educacional*. Ed,Livros Técnicos e Científicos, Rio de Janeiro: 1976.

VERGARA Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em administração*. São Paulo:Atlas, 2004