

# UMA ABORDAGEM SOBRE A MOTIVAÇÃO EM AMBIENTES EMPRESARIAIS

Márcia Esperidião<sup>1</sup>, Renato Nogueira Perez Avila<sup>2</sup>  
Ana Paula Bukhardt Ferreira<sup>3</sup>, Michelle Mariana Augusto<sup>4</sup>

## RESUMO

Este artigo tem o objetivo de apresentar as teorias de motivação, aplicando-as no ambiente organizacional a fim de obter colaboradores motivados para que possam aumentar o desempenho e a maximização dos resultados. No entanto este trabalho traz informações sobre a influência das teorias de motivação, justificando os comportamentos das pessoas em diversas situações diferentes. Abordaremos a pirâmide das necessidades e as principais teorias da motivação com base em estudos detalhando seus resultados dentro das organizações, seus efeitos para os colaboradores e para a empresa.

**Palavras-chave:** Pessoas, Motivação, Gestores.

## ABSTRACT

This article aims to present the theories of motivation, the organizational environment in order to get motivated in order to enhance the performance and maximizing results. However this work brings information about the influence of the theories of motivation, justifying the behaviors of people in many different situations. We'll cover the pyramid of needs and the major theories of motivation based on studies detailing your results within organizations, their effects for employees and the company.

**Keywords:** People, motivation, managers.

<sup>1</sup>Mestranda em Administração de Empresas / UEL, Especialista em Administração Estratégica de RH, Professora e Coordenadora do curso de Administração na Faculdade Integrado – INESUL.<sup>2</sup> Graduado em Tecnologia e Processamento de Dados, Graduado em Licenciatura Plena em Informática, Especialista em Ciência da Computação e Mestre em Telecomunicações, Doutorando em Ciência da Educação, Docente de vários cursos de Graduação da Faculdade Integrado – INESUL.<sup>3</sup> Graduanda do curso de Administração de Empresas (INESUL – Instituto de Ensino Superior de Londrina).<sup>4</sup> Graduanda do Curso de Administração de Empresas (INESUL – Instituto de Ensino Superior de Londrina).

## **INTRODUÇÃO**

O presente artigo busca apresentar a finalidade das teorias de motivação aplicadas no ambiente empresarial.

A motivação ajuda na explicação do comportamento humano, sendo assim existe um ciclo motivacional onde as pessoas são estimuladas por uma causa gerando necessidades e os comportamentos variam de acordo com a percepção do estímulo e da necessidade de cada pessoa.

### **A Motivação**

O mundo do mercado de negócios está cada vez mais competitivo sendo assim exigem altos níveis de motivação das pessoas. A motivação no trabalho seja na equipe ou individual proporciona melhores resultados para a produtividade da empresa.

Atualmente as empresas têm buscado melhorias para a motivação e vêm sendo umas das tarefas mais importantes para os gerentes da empresa. Motivar alguém não é uma tarefa fácil, alguns estudiosos dizem que a motivação é a consequência de necessidades. Motivação a própria palavra já se diz, é preciso um motivo para que se tenha uma ação, dentro de uma organização o colaborador necessita de um motivo, ou seja, de alguma motivação seja elogios, prêmios etc., para então refletir esse comportamento benéfico em forma de uma ação visando à melhoria da empresa

A motivação ajuda na explicação do comportamento humano, uma vez que para entender o comportamento de uma pessoa é necessário conhecer sua motivação. De um modo geral motivo é o que impulsiona um indivíduo a agir de determinada forma ou ter um comportamento específico.

Atos são guiados por sua cognição (crê, vê e pensa). Mas ao querer entender o motivo destes atos estamos nos referindo novamente à questão da motivação. A resposta relativa à motivação é o impulso, as pessoas são impulsionadas pelo desejo e receio. Uma pessoa deseja status e poder, receia o ostracismo social e ameaças a sua auto-estima, a análise motivacional procura identificar para quais objetivos o ser humano gasta suas energias, por exemplo, no caso dos desejos ele irá se dedicar a tomar atitudes

que lhe faça alcançar o status e obter o poder, no caso dos receios ira se afastar de pessoas ou situações que o exponha ao extracismo social e ameacem sua auto-estima.

As pessoas são diferentes em sua motivação, as necessidades, os valores sociais e a capacidade para atingir seus objetivos, variam de individuo para individuo, e ainda no mesmo individuo podem mudar com o passar do tempo, o que reflete comportamentos diferentes.

Mesmo com diferenças de pessoa para pessoa, existem suposições inter-relacionadas sobre os comportamentos, são elas o comportamento causado, que existe uma causa, é influenciado por fatores internos ou externos, o comportamento motivacional, é motivado, há finalidade, não é casual nem aleatório, tem um objetivo e o comportamento orientado para os objetivos, ou seja, há sempre um impulso, desejo, necessidade, uma tendência que justifiquem o motivo do comportamento.

### Ciclo Motivacional

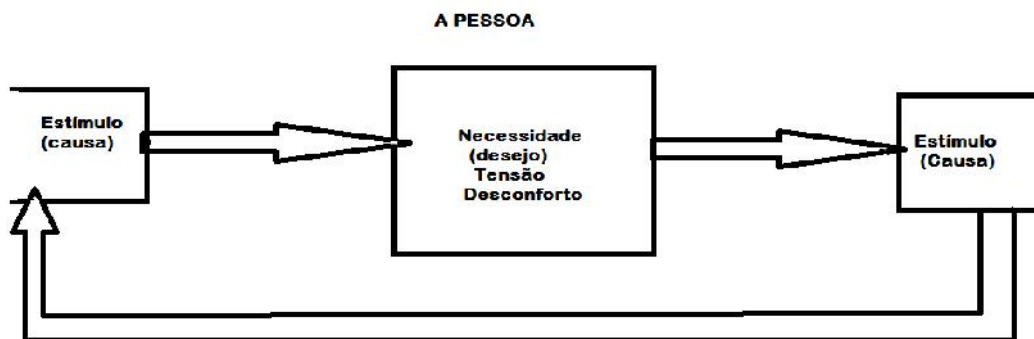


Figura 1 : Fonte *LEAVITT, Harold J. Managerial psychology. Chicago: University of Chicago, 1964.p.9.*

Através da tabela acima, do modelo de comportamento, pode-se perceber que todos os comportamentos são iguais para todas as pessoas, porem o resultado final, o tipo de comportamento varia, pois depende da percepção do estímulo, das necessidades e dos desejos, da cognição, etc., de cada pessoa.

Uma necessidade rompe o equilíbrio do organismo causando desconforto, tensão e desequilíbrio. O comportamento é uma ação que faz com que a pessoa descarregue

sua tensão o que faz com que esse desconforto acabe. Se o comportamento for eficaz irá satisfazer as necessidades.

As necessidades são forças dinâmicas persistentes e quanto mais se repete, faz com que o comportamento se torne mais eficaz, levando maior satisfação das necessidades do indivíduo. Quando a necessidade não gera tensão ou desconforto, não é necessidade motivadora.

Uma necessidade pode ser satisfeita, frustrada ou compensada. Se a tensão que gera depois da necessidade for bloqueada o organismo irá procurar uma forma para liberá-la, seja de forma psicológica ou fisiológica, no caso de compensação para que essa tensão seja eliminada o indivíduo irá buscar outras formas para satisfazer a necessidade, porém com menos intensidade.

Segundo *CHIAVENATO, Idalberto*, pag. 92

*A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas de satisfação de necessidades, à medida que elas vão surgindo.*

Por ser um assunto complexo existem algumas teorias publicadas por autores sobre a motivação, tais como a teoria de *Maslow*, a Teoria Motivação – Higiene de *Herzberg*, a Teoria de *Vroom*, a Teoria da Expectação e a Teoria X e a Teoria Y, de *McGregor*.

### **Teoria de Maslow: A Hierarquia das Necessidades**

O psicólogo *Abraham Maslow* formulou uma teoria de motivação com base na hierarquia das necessidades, que influenciam o comportamento dos indivíduos. O ser humano é uma criatura que expande suas necessidades no decorrer da vida, assim que ele vai satisfazendo suas necessidades básicas, vão surgindo outras mais elevadas e que predominam seu comportamento.

A maioria das pessoas tem suas necessidades de nível primário (fisiológicas e de segurança) regularmente satisfeitas sem se esforçar muito e sem muito efeito motivacional, quando estas são satisfeitas passam a predominar as necessidades de nível secundário (sociais, de estima e de auto realização), entretanto se as necessidades

primárias não forem totalmente satisfeitas, predominam o comportamento das pessoas como objetivos básicos que orientam suas ações.



Figura 2: *Hierarquia de necessidades de Maslow*

A teoria apresenta os seguintes aspectos: apenas necessidades não satisfeitas são motivadoras do comportamento humano, levando-o para objetivos individuais.

O indivíduo também nasce com necessidades fisiológicas que são inatas ou hereditárias e que ao longo do tempo, a partir de certa idade, o indivíduo aprende novas necessidades. Assim que o indivíduo satisfaz as necessidades primárias, surgem lentamente às necessidades secundárias.

Podemos verificar na pirâmide das hierarquias as primeiras necessidades são as necessidades fisiológicas de segurança, necessidades sócias, de estima e por último de auto-realização, uma pessoa nunca ira chegar ao nível de auto-realização se não houver satisfeito e controlado os níveis mais baixos de necessidades, porém nem todas as pessoas conseguem chegar ao ultimo nível de necessidade da pirâmide, nem ao menos da necessidade de estima, a satisfação das necessidades é uma conquista individual. As necessidades mais elevadas não surgem somente quando as baixas são satisfeitas, mas as mais baixas predominam de acordo com a hierarquia das necessidades.

As necessidades de níveis baixos tem um ciclo motivacional relativamente rápido, enquanto os de níveis mais altos o ciclo é mais longo, porém se algumas necessidades básicas deixam de ser satisfeitas por muito tempo ela se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas. A não satisfação de uma

necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem para lutar para satisfação da mesma.

Em resumo a teoria de *Maslow* é importante no ambiente de trabalho, pois, ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas, também de respeito e atenção dos outros. Sendo assim os gerentes precisam considerar a hierarquia de necessidades para obter melhores resultados. E é nesse sentido que algumas empresas tentam motivar seus colaboradores com atividades fora do trabalho.

### **A Teoria dos fatores Higiênicos e Motivacionais**

A teoria dos fatores higiênicos e motivadores do psicólogo *Herzberg*, distingue a de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do indivíduo. Um conjunto ele chamou de fatores motivacionais ou “satisfacientes”, ou seja, provoca satisfação no indivíduo em relação ao seu cargo e com aparentes melhoras no seu desempenho. Os fatores motivacionais fazem parte integral do desempenho do cargo, e é relacionado aos níveis de necessidades mais altos na teoria de *Maslow*.

O outro conjunto se chamou de fatores higiênicos ou “insatisfacientes”, se os fatores higiênicos estão abaixo do que se considera adequado gera insatisfação no indivíduo, e quando estão no nível adequado deixa de gerar insatisfação, mas quando está acima do nível não gera satisfação, ou motivação e nenhuma melhora de desempenho relacionado a isso.

Os fatores higiênicos referem-se a fatores necessários para ajustar os colaboradores a seu ambiente, tais como; pagamento e condições de trabalho no que diz respeito que esses fatores não são suficientes para promover a motivação as que precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas.

Motivadores referem-se a fatores tais como; responsabilidade e reconhecimento são as que realmente promovem a motivação.

No entanto a teoria indica que os fatores do segundo grupo devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada. Nesse sentido, uma das coisas mais importantes ao alcance dos gerentes é o enriquecimento de trabalho que

consiste não apenas na ampliação do número de tarefas que os empregados executam, mas, sim um aumento de responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho.

Conclui-se que os fatores higiênicos como; salário, benefícios, condições de trabalho não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. E se o salário e as condições de trabalho causam insatisfação às pessoas tornam-se desmotivadas. Além de fatores higiênicos as pessoas necessitam de fatores motivadores como; responsabilidade, reconhecimento, crescimento como um complemento em seu ambiente de trabalho e melhor desempenho em suas tarefas.

### **Teoria de Vroom**

O psicólogo *Victor H. Vroom* desenvolveu uma teoria que rejeita noções pré-concebidas e reconhece que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, dependendo da situação que estão, ou seja, a motivação individual depende não só dos objetivos individuais, mas na percepção da utilidade do desempenho pessoal como meio de atingir aqueles objetivos.

As três dimensões básicas da motivação: a força de do desejo de alcançar objetivos individuais, a relação percebida entre produtividade e alcance de objetivos individuais. A capacidade percebida de influenciar seu próprio nível de produtividade gera no individuo sensações relacionadas a estas dimensões, a primeira dimensão gera expectativa, a segunda a recompensa e a terceira e ultima relações entre expectativas e recompensas.

Este modelo de teoria apóia a motivação de objetivos gradativos, é denominado modelo de expectativa de motivação, este modelo é baseado na idéia de que a motivação governa comportamentos, o individuo percebe a conseqüência de cada alternativa de suas ações como resultado proveniente de seu comportamento, esses resultados podem ser representados por uma cadeia de ações entre meios e fins.

De acordo com a teoria o conceito defende que a motivação é o produto da percepção em relação a três fatores distintos: Valência, expectativa e instrumentabilidade.

A valência diz respeito do valor atribuído pelo indivíduo a determinado fator: mede o quanto ele deseja tal fator ou a sua favorabilidade ao mesmo. A instrumentabilidade diz respeito à possibilidade de o desempenho ser utilizado para atingir uma recompensa. A expectativa refere-se à expectativa do indivíduo de atingir as metas que lhe são propostas; é o grau individual de atingimento de metas considerado pelo próprio indivíduo, numa avaliação do seu próprio desempenho.

### **Teoria da Expectação**

Trabalhos sobre motivação verificou que dinheiro pode motivar o desempenho do indivíduo e o comportamento, como companheirismo e a dedicação à organização.

A teoria da expectativa em resumo são as necessidades não satisfeitas, mais a crença que o dinheiro satisfará as necessidades ou crenças de que a obtenção de dinheiro requer desempenho e o resultado é a motivação para desempenhar seu trabalho.

Portanto conclui que existem duas bases para sua teoria, a primeira é que as pessoas desejam dinheiro porque ele satisfaz toda a hierarquia das necessidades, o dinheiro é um meio e não um fim em si mesmo. E a segunda é que se as pessoas perceberem e acreditarem que seu desempenho é necessário e um meio para obter mais dinheiro, seu desempenho será da melhor maneira possível.

Conforme *CHIAVENATO, Idalberto*, pag. 105.

*Desde que as pessoas creiam haver ligação entre diferenças de remuneração e de desempenho, o dinheiro poderá ser um excelente motivador.*

### **Teoria X e a Teoria Y de Mc Gregor**

Teoria formulada pelo psicólogo *Douglas Mc Gregor*, grande influente na teoria das organizações, percebeu duas percepções opostas de administração, com base na



natureza humana: a tradicional (a qual chamou de Teoria X) e a moderna (a qual chamou de Teoria Y).

A teoria X tem base em certas concepções e premissas incorretas e distorcidas da natureza humana que no passado predominaram. Este modelo de pessoa é primeiramente incentivado por incentivos econômicos, esses incentivos são controlados pela organização, o homem precisa ser administrado, motivado e controlado pela organização, as emoções humanas são irracionais e não devem interferir no auto-interesse do indivíduo, o homem é extremamente preguiçoso e devem ser estimulados por incentivos externos, os interesses do homem vai contra os da empresa e em virtude dessa racionalidade, o homem é incapaz de autocontrole e autodisciplina, as pessoas preferem ser dirigidas a ter que dirigir, não gostam de enfrentar desafios, tem pouca ambição, se voltam a ser dirigidos e controlados.

Sendo assim em resumo a teoria X supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e recompensa.

Já a Teoria Y baseia-se em um conjunto de suposições da teoria da motivação humana o homem não é passivo, e nem contraria os objetivos da organização, tem motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacitados para assumir responsabilidades, as pessoas aprendem a assumir responsabilidade, tem liberdade para trazer melhorias para a gestão. A teoria Y propõe um modelo de administração extremamente participativo e democrático, baseado nos valores humanos, algumas idéias renovadoras para aplicação desta teoria nas empresas são a descentralização e delegação onde as pessoas tem certo nível de liberdade para dirigirem suas tarefas e necessidades egoísticas, ampliação do cargo e maior significado do trabalho, esta ampliação traz para o homem inovação e faz com que ele tenha coragem para aceitar responsabilidades e proporcionam oportunidades de satisfação das necessidades sócias e de estima, participação e administração consultiva encorajam pessoas a dirigir suas energias em direção aos objetivos da organização, faz com que eles participem das decisões que afetam e proporcionam oportunidades para satisfação das necessidades sociais e de estima e por ultimo a auto-avaliação do desempenho faz com que o profissional se sinta responsável por avaliar seu grau de participação e

contribuição para objetivos da organização, os efeitos sobre as necessidades de estima e de auto-realização são bastante sensíveis.

Por sua vez a Teoria Y, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter melhores resultados. Os adeptos da teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, os gerentes precisam distanciar-se um pouco da equipe para manter o comando como também as decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação da equipe. Os adeptos da teoria Y costumam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas, em algumas ocasiões os gerentes passa a seus subordinados a tarefa de conduzir reuniões, de modo geral os colaboradores são merecedores de sua confiança e afirma ainda que sob condições favoráveis as pessoas gostam de trabalhar.

Com base nas teorias X e Y, a maioria dos gerentes não pode ser classificado apenas com elas. O mais provável é que apresentem características de ambas as teorias e se situam num ponto entre as duas, sendo assim é na base de identificação de perfil mais próximo do gerente.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No resumo deste artigo demonstramos a origem da explicação da motivação.

Verificamos que todas as teorias de motivação são relacionadas à hierarquia das necessidades, teoria formulada pelo psicólogo *Abraham Maslow*.

Podemos concluir que todas as teorias possuem vínculos uma com a outra, a teoria da hierarquia das necessidades mostra que a motivação é causada pelas necessidades do ser humano, assim que as necessidades básicas vão sendo satisfeitas, vão surgindo outras necessidades mais elevadas que predominam seu comportamento.

A teoria X e Y em dois grupos de comportamentos distintos, onde demonstra que em um dos grupos chamado X onde os colaboradores preferem receber ordens e não gosta do trabalho em contrapartida o grupo Y são ousados e gostam do trabalho.

A teoria dos fatores higiênicos e motivadores defendem que os fatores motivadores provoca satisfação nas pessoas em relação ao seu cargo e melhora o desempenho, é relacionado aos níveis de necessidade mais altos da teoria de *Maslow*.

A teoria de *Vroom* mostra a motivação como um objetivo final a ser atingido, é quando a pessoa percebe a relação entre a produtividade e o alcance de objetivos pessoais se sente motivada. Esse modelo de teoria está relacionado diretamente a teoria da expectativa criada por *Lawer III*, onde diz que o dinheiro motiva o desempenho e o comportamento do individuo, e as pessoas desejam dinheiro porque ele satisfaz toda hierarquia das necessidades, e quando percebem e acreditam que seu desempenho é necessário para obter mais dinheiro seu desempenho será da melhor maneira possível.

Concluimos que a motivação nas organizações é de grande importância para o desempenho dos colaboradores, percebemos que os gestores têm uma grande influência sobre a motivação e precisam de um aprofundamento nas teorias da motivação para ampliar seus conhecimentos e aplicá-las nas organizações obtendo então o sucesso esperado.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos Humanos:fundamentos básicos. São Paulo:Editora Atlas S.A, 2003.p.89 a 105.

MYERS, M.Scott. Quem são seus trabalhadores motivados? In: HAMPTON, David R. (Org.). Conceitos de comportamento na administração.São Paulo: EPU,1973.p.63-92.

HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: HAMPTON, David R. (Org.).Op.cit.p.54.

HELLER, Robert. Como motivar pessoas. São Paulo: Publifolha, 1999.

BRANDEN, Natahaniel. Auto-estima no trabalho: como as pessoas confiantes e motivadoras constroem organizações de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1999.