

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E COACHING

CAMILA INÁCIO DOS SANTOS
JORGE AUGUSTO DE SOUZA OLIVEIRA
JULIANA SANTANA DE SOUZA NUNES

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUA TEORIA

ANÁPOLIS – GO
2015

CAMILA INÁCIO DOS SANTOS
JORGE AUGUSTO DE SOUZA OLIVEIRA
JULIANA SANTANA DE SOUZA NUNES

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUA TEORIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob orientação do Prof. Me. Halan Bastos Lima.

ANÁPOLIS – GO

2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

CAMILA INÁCIO DOS SANTOS
JORGE AUGUSTO DE SOUZA OLIVEIRA
JULIANA SANTANA DE SOUZA NUNES

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUA TEORIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob orientação do Prof. Me. Halan Bastos Lima.

Data da Aprovação: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Halan Bastos Lima
ORIENTADOR

Prof.^a Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
CONVIDADA

Prof.^a Dr.^a. Elaine Abrahão Amaral
CONVIDADA

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUA TEORIA

Camila Inácio dos Santos¹

Jorge Augusto de Souza Oliveira²

Juliana Santana de Souza Nunes³

Halan Bastos Lima⁴

RESUMO: O presente artigo acadêmico busca estudar a motivação como importante fator na Gestão de Recursos Humanos na administração de trabalhadores e colaboradores em busca de alcance de objetivos e metas. Busca conceituar a motivação organizacional exemplificando suas teorias desde a década de 1950 e ferramentas adotadas pelas organizações para estimular a motivação entre seus colaboradores e a ligação da motivação com a psicologia organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Motivação. Teoria. Psicologia.

1 INTRODUÇÃO

A motivação do pessoal que trabalha em uma determinada organização é um dos principais fatores de desempenho da mesma. A motivação organizacional possui um importantíssimo papel dentro de cada empresa, através dela as coisas acontecem, colaboradores sentem-se preparados para qualquer situação, porém existe uma dificuldade em manter colaboradores motivados. Mesmo que essa expressão seja usada com frequência dentro das organizações, muito pouco se sabe dela realmente.

O que significa motivar? Motivar significa ter motivos para realizar alguma coisa, ou seja, a empresa deve levar o colaborador a ter vontade de realizar o que lhe é proposto. Um colaborador motivado para realizar uma tarefa, faz mais

¹Pós Graduada no Curso de Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching pela Faculdade Católica de Anápolis. Kmila_144@hotmail.com

²Pós Graduando no Curso de Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching pela Faculdade Católica de Anápolis. augustojsm@yahoo.com.br

³Pós Graduada no Curso de Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching pela Faculdade Católica de Anápolis. jusantana.20@hotmail.com

⁴ Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente. Docente pela Faculdade Católica de Anápolis. fisio_halan@hotmail.com

facilmente do que aquele desmotivado. As vezes a motivação é uma recompensa ou a simples vontade de aprender. O bom líder procura motivar o liderado pela simples realização de ver o alvo sendo atingido, e se for alguma tarefa complexa ou pesada, esse líder saberá levar o colaborador a tentar e cumprir pelo simples fator de se sentir útil.

Acredita-se que a ferramenta mais eficaz utilizada para manter a motivação no ambiente de trabalho é capacitar e treinar toda a equipe funcional da empresa, existem outros pontos de motivação como, ambientes saudáveis de trabalho, gratificações e benefícios, mas se a empresa seguir uma linha de raciocínio de que criando programas salariais, benefícios, promoções e premiações a fim de motivar seus colaboradores a trabalharem mais para aumentar a produtividade e assim a lucratividade da empresa, ela estará deixando claro o pensamento organizacional de que a principal fonte da motivação no trabalhador é o dinheiro e assim parece simples definir motivação como sendo, quem muito trabalha ganha muito dinheiro.

Manter pessoas em uma organização motivados é uma missão quase impossível, a empresa terá que amadurecer seus pensamentos, reestruturar funções, ter ampla flexibilidade e manter ações conjuntas em todos níveis hierárquicos.

Mas como entender a motivação? Neste artigo vamos estudar as dificuldades que as empresas enfrentam na motivação, mostrando seu sentido teórico e deixando claro a real importância da motivação organizacional e como ela influencia na vida de cada um, até mesmo no nível pessoal, ou seja o indivíduo fora da organização.

Acreditando na importância da temática, a presente pesquisa teve como objetivo geral apresentar a motivação como fator importante e determinante nas realizações dos trabalhos nas organizações, abordando teoria, conceitos e elementos motivacionais que podem ser abordados pela Gestão de Recursos Humanos e demonstrar seu impacto na psicologia organizacional. E mais especificamente: conceituar motivação e seu referencial teórico; definir estratégias e ferramentas motivacionais utilizadas pela Gestão de Recursos Humanos; e demonstrar a motivação como importante recurso da psicologia organizacional.

2 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, onde se buscou conhecer e analisar as contribuições existentes, nos livros, revistas, artigos e sites especializados, sobre a temática “Motivação Organizacional”. Sendo ainda, uma pesquisa descritiva, pois tem como característica a observação, registro, análise, e interligação dos fatos.

Para Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas, artigos e imprensa escrita, além de materiais virtuais. Sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 MOTIVAÇÃO: CONCEITOS E TEORIAS

Todas as organizações sejam elas privadas, estatais ou sem fins lucrativos são compostas por pessoas. Por mais que as organizações possuam alta tecnologia e recursos materiais, estes são administrados e comandados por seres humanos, que desenvolverão seu papel profissional bem ou mal fortemente influenciado por sua motivação. O que motiva um colaborador ou funcionário a estar desempenhando seu papel? Existem diversos atrativos, como o salário, benefícios, status, flexibilidade ou meramente a necessidade.

Segundo Robbins (2005, p.132) motivação pode ser definida como ‘o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta’. É uma força intrínseca que há em cada pessoa, que quando dirigida e estimulada pelas organizações, poderá gerar satisfação e cumprimento dos objetivos estipulados, muitas vezes superando o esperado.

Assim, o estudo da motivação pela Gestão de Recursos Humanos tem sido valorizado e tido como algo fundamental na atual gestão de administração. Essa preocupação teve início após a segunda guerra mundial, com o surgimento de novas teorias administrativas em detrimento da Teoria Clássica de Administração de Fayol, que enfatizava a estrutura e tarefas por novas teorias focadas nas pessoas. Surgiu-

se assim diversas teorias sobre a motivação, que iremos abordar (CHIAVENATO, 2011).

Algumas são antigas e questionáveis, mas serviram de base para o surgimento de novas teorias e ainda servem de explicação conceitual para a motivação de funcionários e colaboradores.

3.1.1 Teorias Antigas sobre Motivação

3.1.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Desenvolvida pelo psicólogo americano Abraham Maslow (1908-1970), esta teoria é uma das mais conhecidas sobre motivação. Segundo Maslow, dentro de cada ser humano há uma hierarquia de necessidades que podem ser divididas em cinco categorias, representadas graficamente em uma pirâmide, onde a base mostra as necessidades básicas e primárias do ser humano e o topo corresponde a satisfação e auto-realização (CHIAVENATO, 2010).

Assim, Maslow definiu uma série de cinco necessidades, divididas em: necessidades primárias (básicas e de segurança) e necessidades secundárias (sociais, autoestima e auto realização) (FIGURA 01).

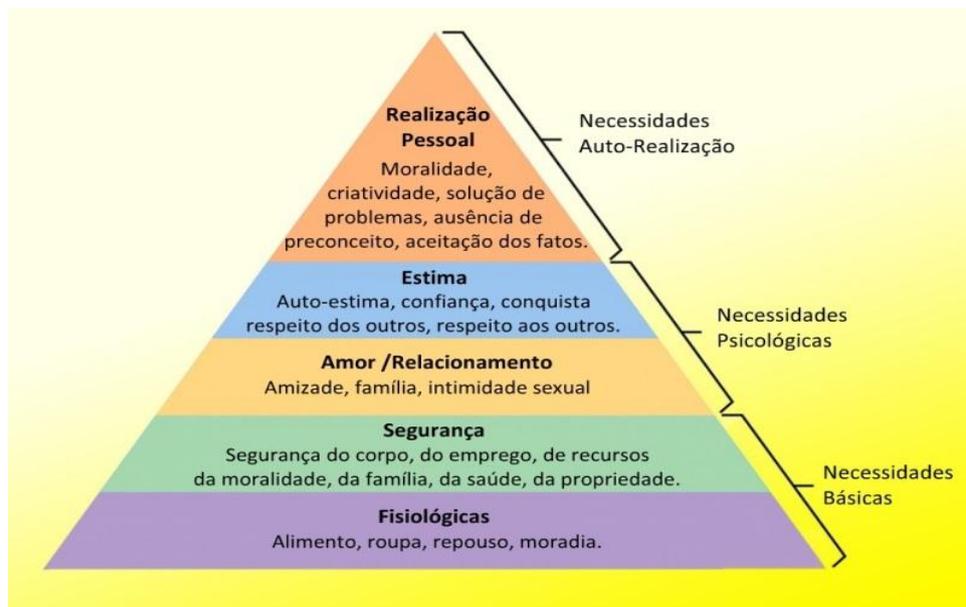


Figura 01 – Hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte: Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide>>.

Segundo a teoria de Maslow, na medida em que cada uma das necessidades é satisfeita, a próxima torna-se dominante, assim o indivíduo move-se para o topo da hierarquia. Embora a teoria das necessidades de Maslow tenha recebido amplo reconhecimento, alguns críticos acreditam que como as pessoas não são iguais, o que motiva uma pode não motivar outra, e que a ordem das hierarquias mostra-se muito rígida, sem a possibilidade de troca na ordem das mesmas (ROBBINS, 2002).

3.1.1.2 Teoria X e Teoria Y

Esta teoria descreve dois tipos de comportamento antagônicos que segundo McGregor (1906-1964), são praticados pelos colaboradores nas organizações: O comportamento da teoria X e o da teoria Y.

Teoria X: Os funcionários/colaboradores possuem por natureza aversão ao trabalho e a responsabilidade, precisando receber ordens, punições e elogios para desenvolverem seu trabalho. **Teoria Y:** Os funcionários/colaboradores trabalham porque gostam e possuem iniciativa e capacidade de se autodesenvolverem no trabalho sem necessidades de pressões externas. Para exemplificar mais claramente, apresentou-se o Quadro 01.

Quadro 01 – Teoria de X e Y.

| Teoria X | Teoria Y |
|---|--|
| Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho. | O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura. |
| Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão. | O controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho. |
| Precisam ser forçados, controlados para que se esforcem em cumprir os objetivos. | O dispêndio de esforço no trabalho é algo natural. |
| É preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, tem ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança. | São criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa; |
| O indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder | São pessoas motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho. |
| São ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização. | O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições. |
| O homem comum busca, basicamente, segurança. | Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa. |

Fonte: Robbins, 2002.

As premissas da teoria X eram mais válidas que as da teoria Y. Diante do comparativo entre os dois tipos de perfil de colaboradores, era necessário assim estudar como maximizar a motivação dos mesmos (ROBBINS, 2002).

3.1.1.3 Teoria dos Dois Fatores

A teoria dos dois fatores foi concebida pelo psicólogo americano Frederick Herzberg (1923-2000). Para buscar uma compreensão da motivação e satisfação das pessoas, Herzberg chegou a conclusão de que a motivação depende de dois fatores: motivacionais e higiênicos.

Os fatores motivacionais são os que levam a satisfação. São intrínsecos e estão relacionados com o cargo que o indivíduo ocupa, se essa tarefa lhe causa satisfação, reconhecimento, sentimento de crescimento, ou seja, atitudes que partem do indivíduo, que lhe são estimulantes. Já os fatores higiênicos são extrínsecos, situações externas que independem da vontade do colaborador. Eles podem ser: salário, condições de trabalho, clima organizacional, benefícios, segurança, política da empresa, etc. Os fatores motivacionais podem ser satisfação

ou não satisfação, enquanto os fatores higiênicos podem ser não insatisfação ou total insatisfação (ROBBINS, 2002).

3.2 FATORES MOTIVACIONAIS X MOTIVAÇÃO HUMANA

É importante a motivação dentro da organização, mas o conceito de motivação com o tempo foi sendo simplificado ao extremo, quanto mais se trabalha mais se ganha e assim o colaborador sempre estará motivado.

A motivação tenta explicar o comportamento humano, a Administração Científica tinha como base o *homo economicus*, que diz que o homem é motivado de forma exclusiva pelo dinheiro, mas não é isso que a realidade tem nos mostrado, mesmo quando o salário e as recompensas são generosas eles não serviram como único ou principal fator motivacional do colaborador (ROBBINS, 2002).

Deve-se admitir que, a responsabilidade da motivação não é 100% da organização, já que, motivação é algo pessoal e vem de dentro, mas de forma dinâmica o processo motivacional deve ser desenvolvido por uma série de fatores que envolvem o comportamento do colaborador e a reação da empresa.

A Gestão de Recursos Humanos possui a responsabilidade de desenvolver e aplicar ferramentas que serão o princípio da motivação. Essas ferramentas agregam valor, não são primordial mas são indispensáveis. O principal problema enfrentado pela Gestão de Recursos Humanos é que a motivação deve ser algo contínuo, e como manter tantas pessoas motivadas sendo que são tão diferentes umas das outras, não existe uma fórmula 100% eficaz de motivação, ninguém é capaz de motivar ninguém, o melhor seria traçar uma estratégia e segui-la de forma eficiente (SROUR, 2005, p. 23).

O ser humano deve primeiramente entender que a principal ferramenta motivacional é interna, ou seja, depende dele mesmo. A segunda atitude deve partir do RH, uma pesquisa de clima organizacional seria algo interessante, assim ele poderia traçar o perfil de colaboradores daquela empresa e implementar várias ferramentas com a meta de criar condições motivadoras, ferramentas que estejam

interligadas com os 5 níveis de motivação presente na famosa Pirâmide de Maslow (Físico, Segurança, Social, Autoestima e Auto realização) (CHIAVENATO, 2011).

Para muitos teóricos, o conceito de fatores motivacionais é um assunto complexo e muito extenso, pois existem muitas regras ou até mesmo nenhuma. No entanto, a fim de fomentar a temática, faz-se necessário apresentar aqui ações que direcionam as empresas a criarem um clima organizacional motivador, dentre elas:

- Remuneração (que esteja pelo menos de acordo com o mercado de trabalho)
- Benefícios (Plano de Saúde, seguro de vida, participação nos lucros da empresa, vale alimentação.)
- Mudanças comunicadas e explicadas.
- Possibilidade de crescimento.
- Equidade na carga de trabalho.
- Ambiente não estressante.
- Equipe integrada.
- Descentralização do poder (Empowerment)
- Inovação.
- Tarefas que possuem importância.
- Quando a empresa não atrapalha que o colaborador desfrute de qualidade de vida fora da empresa.
- Ambiente de trabalho limpo e organizado.
- Comunicação compreendida na área.
- Potencial reconhecido.
- Superior flexível.
- Ambiente amigável.
- Baixa rotatividade que gera certa segurança e assim comprometimento.

Assim, pode-se perceber que, a motivação no ambiente de trabalho é de extrema importância para o crescimento da organização, bem como dos seus colaboradores. As estratégias de motivação humana podem ser determinantes na hora de otimizar o grupo de trabalho, trazendo resultados satisfatórios para o líder, colaboradores e empresa.

Para Robbins (2002 p. 151),

[...] a motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta, onde a intensidade refere-se ao esforço que a pessoa despende, a direção à qualidade do esforço e a persistência por quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço em direção a sua meta [...]

A falta de informações a respeito desta ferramenta (a motivação) pode criar barreiras para o desenvolvimento humano no ambiente organizacional. Neste sentido, é importante que o gestor organizacional, busque sempre diagnosticar entre os seus colaboradores aqueles que precisam se desenvolver, onde, a partir desta análise, e com o uso da motivação, o gestor procurará desenvolver as capacidades de cada colaborador, e que, por consequência, estarão melhorando os pontos desejados para se alcançar os resultados esperados. Por isso é necessário que o gestor saiba a importância da motivação humana.

Além do bem estar humano, a motivação também é importante para o bom andamento das atividades. Profissionais desmotivados podem comprometer a performance, produtividade e os resultados apresentados, já que não criam um vínculo com a organização e acabam realizando apenas o essencial, sem ampliar sua visão ou se preocupar com o desenvolvimento da empresa (PENNA, 2001).

Segundo Bernardo (2005 apud LAUER, 2012), o gestor deve elogiar, orientar e acompanhar, tudo por meio da motivação. O profissional tem que levar muito em conta este processo e se desenvolver nesta relação. O bom gestor deve saber motivar a sua equipe.

A junção desses fatores, **motivação x produtividade**, tem uma medida direta, então não há como dizer que o profissional desmotivado rende mais ou igual ao motivado. Uma empresa que utiliza o fator motivação, premiação, reconhecimento, integração com família e respeito, consegue obter muito mais dos funcionários, e até mesmo superar as expectativas (BERGAMINI, 2008, grifo nosso).

Contudo, pode-se dizer que, um funcionário motivado produz o máximo do seu potencial de desempenho e performance. A empresa deve enxergar a

importância dos seus funcionários, pois só assim poderá valorizá-los da forma como merecem. As empresas precisam se lembrar de que são as pessoas, o seu capital humano, que podem fazer a diferença. Máquinas, equipamentos e tecnologia contribuem para a melhoria dos resultados, mas somente as pessoas têm a capacidade de pensar e fazer a diferença.

3.2.1 A Emoção Humana a partir da Motivação

Os seres humanos possuem inúmeras emoções e sensações, que são complexas e muito importantes. Quando algo chega a abalar esses sensíveis sentimentos (a motivação ou a sua ausência), tiram de ordem não só algo abstrato, mais reações físicas visíveis, dando exemplos de que algo está em desequilíbrio.

Segundo os teóricos Vernoy e Huffaman (2001, p. 46, grifo nosso), para se compreender as (re)ações de emoção é preciso reconhecer as influências dos fatores cognitivos, fisiológicos e comportamentais:

Cognitivo: caracteriza a condição o grau de instrução e conhecimento que varia de individuo para individuo, tipo e intensidade de resposta emocional gerada por qualquer situação, podendo uma mesma situação causar reações diferentes em entre dois indivíduos. **Fisiológico:** drástica mudança no organismo (internas), em resposta, por exemplo, de um susto, medo ou raiva. Em resposta a uma dessas emoções o coração acelera, as pupilas dilatam e o fluxo respiratório aumenta. **Comportamental:** mudanças (externas) por consequência as emoções vivenciadas, são demonstradas pelas expressões que o corpo cria, expressões faciais, tom de voz gestos e outros variando com o grau de intensidade de alegria, raiva, tristeza ou outras emoções [...]

Assim, estes três componentes de modo geral, são interligados entre si, tornando e mostrando que quando o empregado está psicologicamente frustrado, abalado, preso a algum tipo de situação que pode causar desconforto, deixam de corresponder, por exemplo, a produtividade no emprego. Cabe ao gestor, utilizar-se da ferramenta motivação para amenizar e tratar os sintomas dos fatores cognitivos, fisiológicos e comportamentais que abalam a produtividade do colaborador..

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação organizacional é um assunto que tem bastante destaque atualmente, seja no ambiente de trabalho ou não. Tem acontecido muito, chamar de motivação alguns comportamentos que não tem nada a ver com ela, e têm surgido mitos de como motivar pessoas, e infelizmente, alguns desses mitos são usados por administradores que se recusam a rever suas teorias e comportamentos motivacionais.

É comum achar que a responsabilidade de motivar o pessoal é de alguém que ocupa o cargo de liderança, mas não é, porque não existe uma receita pronta e infalível de como resolver os problemas motivacionais generalizados. Algumas organizações já perceberam isso e estão optando por estratégias mais flexíveis em vez de gerir pessoas pelo controle extrínseco.

Não há algo mais desmotivador do que tentar motivar alguém, mesmo assim tem pessoas que aceitam essa missão, e acabam fracassando. Um grande número de publicações em psicologia mostra que é um verdadeiro milagre conseguir motivar alguém.

O estudo da motivação é oferecer recursos para que se entenda porque não dá pra motivar dois indivíduos com a mesma estratégia, já que ele tem objetivos diferentes, fonte de energia diferente.

Algumas estratégias motivacionais tiveram efeito contrário e prejudicaram o indivíduo e a organização, quando usaram o provável prêmio e punições. Mas um líder dinâmico facilita o processo de motivação, ele oferece recursos.

A organização tem que entender que o indivíduo não precisa mudar sua maneira pessoal de comporta-se, mas de um adaptar ao outro e ambos estarem motivados a crescer, e situações que trazem satisfação motivacional fará parte daquele ambiente organizacional.

ABSTRACT

This current article aims to study motivation as an important factor in Human Resources Management in the administration of workers and employees in pursuit of achievement objectives and goals. It aims to concept the organizational motivation exemplifying its theories since the 1950s and tools used by organizations to stimulate motivation among its employees and the link between motivation and organizational psychology.

Key Words: Human Management. Motivation. Theory, Psychology.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HUFFMAN, Karen. VERNROY, Mark. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2001

MYERS, David. **Introdução a Psicologia Geral**. São Paulo: LTC, 2000.

PENNA, Antonio Gomes. **Introdução a Motivação e Emoção** . São Paulo: Imago, 2001.

PERIARD, Gustavo. **A Hierarquia de Necessidades de Maslow** – O que é e como funciona. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em: 16 set. 2015.

PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre as Teorias X e Y de McGregor**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-as-teorias-x-e-y-de-douglas-mcgregor/>>. Acesso em: 16 set. 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SÁ, A. L. de. **Ética Profissional**. São Paulo: Atlas, 2007.

SERRANO. D. P. **Teoria ERG ou ERC de Alfender**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Teoria_ERG_ou_ERC_de_Alderfer.htm>. Acesso em: 16 set. 2015.

SROUR, R.H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações: O Desafio das Formas de Gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.