



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
TECNÓLOGO SUPERIOR EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O DESAFIO DAS ORGANIZAÇÕES EM MANTEREM SEUS
FUNCIÓNARIOS MOTIVADOS

ACADÊMICO (S)

LEILANE SARAH BORGES MACIEL

MARIA APARECIDA GOMES

MELYNNA HELLEN RODRIGUES SILVA

MIRIÁM RODRIGUES DE FREITAS

Anápolis-GO

2013

LEILANE SARAH BORGES MACIEL
MARIA APARECIDA GOMES
MELYNA HELLEN RODRIGUES SILVA
MIRIÁM RODRIGUES DE FREITAS

**O DESAFIO DAS ORGANIZAÇÕES EM MANTER SEUS
FUNCIONÁRIOS MOTIVADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no curso de graduação à Faculdade Católica de Anápolis, curso Tecnólogo Superior em Gestão de Recursos Humanos para a conclusão do curso de Gestão de Pessoas.
Orientação: Prof^a. Neyde Maria Silva

Anápolis-GO
2013

LEILANE SARAH BORGES MACIEL
MARIA APARECIDA GOMES
MELYNA HELLEN RODRIGUES SILVA
MIRIÁM RODRIGUES DE FREITAS

**O DESAFIO DAS ORGANIZAÇÕES EM MANTER SEUS
FUNCIONÁRIOS MOTIVADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no curso de graduação à Faculdade Católica de Anápolis, para a conclusão do curso de Gestão de Pessoas.

Área de concentração:

Data de defesa: 11 de dezembro de 2013.

Resultado: _____.

BANCA EXAMINADORA

Neyde Maria Silva

DEDICATÓRIA

Dedico este, bem como todas as minhas demais conquistas primeiramente ao meu amado e maravilhoso Deus, pois ele esteve ao meu lado durante toda a jornada de estudos mesmo com falhas no decorrer, mas mesmo assim me abençoou muito onde estou concluindo a minha graduação tão sofrida e esperada, agradeço pelo apoio dos meus familiares em especial aos meus pais Edson Rodrigues e Sônia Rodrigues e meus irmãos Igor Rodrigues e Vitor Rodrigues, ao meu amado namorado Diogo Nogueira que acompanharam a minha luta, meu sofrimento, meu esforço tudo feito com muita garra, em todos os meus momentos mais difíceis, agradeço todos os incentivos principalmente das pessoas que mais amo, agradeço de coração, a todos e meu muito obrigado por acreditarem no meu potencial onde continuarei a minha caminhada por mais graduações, assim espero... Amém.

Melyna Hellen

Aos dois anos que se passaram, conhecimentos foram adquiridos e desafios foram superados, mas sozinha seria impossível contabilizar mais essa vitória em minha vida. Hoje agradeço a todos que contribuíram diretamente e indiretamente para a realização desse sonho. Aos meus pais que acompanham cada dia desta trajetória, o incentivo constante do meu querido e futuro esposo Sinésio, e a dedicação incondicional de meus pais Leila e Admah , agradeço o apoio dos meus avós Maria e Odair, e ao meu querido e único irmão Victor. Minha amada família, todos maravilhosos tios e primos pelo incentivo de não desistir aos amigos que conquistei e aos velhos amigos que compreenderam os meus dias de ausência, a todos que amo e acima de tudo e todos, ao meu Deus todo poderoso, quero expressar meu muito obrigado.

Leilane Sarah

Dedico em primeiro lugar, a toda a minha família e em especial a minha irmã Pollyana e ao meu noivo Luiz Carlos, que me ajudaram em tudo e também a todas as minhas colegas do grupo em que participo, e a professora Neyde que contribuiu muito com este trabalho, e a pessoa mais importante em minha vida meu Deus.

Miriám Rodrigues

Dedico este, aos meus mestres, pois os mesmos fizeram mais do que me ensinar traçaram caminhos para eu seguir e em especial a professora Neyde que muito me ajudou com a sua tolerância e dedicação. Também dedico as minhas colegas do grupo que participei e em especial à Melyna, que muito fez para que este trabalho tornasse real, e com muito carinho meu esposo e minha filha Lívia Gomes, pois se não fosse ela não seria possível eu estar fazendo esta dedicatória.

Maria Aparecida

“Jamais desista de um sonho sem que antes você dê a ele a oportunidade de se realizar”.
(Autor desconhecido)

RESUMO

O presente trabalho visa demonstrar os fatores que influenciam a motivação no trabalho, bem como, os desafios em manter funcionários motivados, ressaltando o diferencial da motivação em um ambiente Organizacional. Há uma crise geral de motivação que afeta as diversas categorias profissionais e torna-se impossível gerir qualquer atividade humana quando o trabalho perdeu completamente o sentido.

A motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho, é também um processo que governa escolhas entre o comportamento, é uma espécie de força interna que emerge regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes. Diante desse cenário, procurou-se analisar a questão da motivação em ambientes organizacionais através de um passeio por diversas teorias, pesquisas e estudo sobre o assunto, os quais mostraram uma imensa confusão diante da controvérsia entre os diversos pensadores, fato esse que acabou por gerar enganos e mal entendidos sobre o tema; o que não exime a importância destas teorias e a sua contribuição inestimável nesse processo de descoberta no âmbito das organizações. Existe ainda um mundo desconhecido no vasto campo da motivação humana, mas há a convicção de que a motivação é sim uma ferramenta de vital importância para sobrevivência das organizações e que ações embasadas em estratégias motivacionais trazem grandes benefícios às empresas e aos próprios indivíduos como pessoa que precisa manter-se vivo e motivado na constante busca pela auto realização.

Este trabalho mostra que a motivação é o objetivo que imaginamos possuído pelos outros e que em geral contamos encontrar em alguma meta imediata e notória como ambição de dinheiro desejo de segurança ou esforço para ter prestígio. No entanto as metas pelas quais as pessoas parecem lutar, ao ser analisadas, o que frequentemente são apenas meios de alcançar outra meta mais fundamental, sendo assim a riqueza, a segurança, a posição elevada e de todas as demais metas que supomos ser a causa do comportamento humano, não passam de instrumentos de que serve o individuo para atingir seu verdadeiro objetivo.

ABSTRACT

The present work aims to demonstrate the factors that influence motivation at work, as well as the challenges in keeping employees motivated, underscoring the differential motivation in an organizational setting. There is a general crisis of motivation that affects the various professional categories and it becomes impossible to manage any human activity when the job completely lost its meaning.

The motivation involves feelings of achievement and professional recognition , manifested through the exercise of the tasks and activities that offer enough challenge and meaning to the work , is also a process governing choices in the behavior is a kind of inner strength that emerges regulates and underpins all our most important actions . Given this scenario , we tried to analyze the issue of motivation in organizational settings through a tour of several theories , research and study on the subject , which showed an immense confusion on the controversy between the various thinkers , a fact that eventually generate mistakes and misunderstandings on the subject , what does not absolve the importance of these theories and their invaluable contribution to this discovery process within organizations . There is still an unknown world in the broad field of human motivation, but there is the belief that motivation is rather a tool of vital importance for the survival of organizations and actions based on solid motivational strategies bring great benefits to businesses and individuals themselves as a person who need to keep yourself alive and motivated in the constant quest for self-realization.

This work shows that motivation is the goal we imagine owned by others and that in general we find in some immediate and noticeable target as ambition to want security money or effort to get prestige. However the goals for which people seem to struggle , to be analyzed , which are often only means of achieving a more fundamental goal , so the wealth, security, high position and all other goals that we assume to be the cause of human behavior , are only instruments that serves the individual to achieve his true goal.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Faltas Pessoais que Influenciam a Motivação e o Desempenho

Figura 2 – Etapas do Ciclo Motivacional através do comportamento humano com a satisfação de uma necessidade

Figura 3 – Dois tipos de Necessidades

Figura 4 – Pirâmide das Necessidades de Maslow

Figura 5 – As Necessidades Humanas Primárias e Secundárias

Figura 6 – Fatores Satisfacientes e Fatores Insatisfacientes

Quadro 1 – Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais

METODOLOGIA

1 Pergunta de Pesquisa

Nesse sentido, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais os principais fatores motivacionais dentro das organizações que ajudam a manter seus funcionários motivados?

2 Objetivos da Pesquisa

2.1 Objetivo Geral

Entender os fatores motivacionais que implicam em resultados satisfatórios dentro das organizações.

O trabalho foi realizado através de uma minuciosa pesquisa bibliográfica.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO-----	12
1 MOTIVAÇÃO	
1.1 Definições-----	14
1.2 Motivação – Breve Histórico-----	17
1.2.1 A Teoria da Hierarquia das Necessidades-----	20
1.2.2 Teoria de Dois Fatores-----	23
1.2.3 Teoria X e Teoria Y-----	25
1.2.4 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE A MOTIVAÇÃO-----	26
1.2.4.1 Teoria ERG-----	27
1.2.4.2 Teoria das Necessidades de McClelland-----	27
1.2.4.3 Teoria da Avaliação Cognitiva-----	28
1.2.4.4 Teoria da Fixação de Objetos-----	28
1.2.4.5 Teoria do Reforço-----	29
1.2.4.6 TEORIA DO PLANEJAMENTO DO TRABALHO-----	29
1.2.4.6.1 O Modelo de Características do Trabalho-----	29
1.2.4.6.2 Modelo de Processamento da Informação Social-----	30
1.2.4.7 Teoria da Equidade-----	30
1.2.4.8 Teoria da Expectativa-----	32
1.3 Fatores que influenciam na motivação-----	33
2 O Ato de Motivar-----	35
2.2 Motivações nas Organizações-----	36
2.3 Motivações no Trabalho-----	37
2.4 Algumas formas de motivação usadas dentro das organizações-----	39
2.4.1 Algumas formas de motivação usadas pelas Organizações-----	39
2.5 Motivações para o Trabalho-----	39
3 Comportamento Humano e Motivação-----	42
3.1 Quatro Motivos Básicos do Comportamento Humano-----	44
3.1.1 Busca de Segurança-----	44
3.1.2 Aflição-----	45
3.1.3 Competência-----	45
3.1.4 Êxito-----	45
3.2 Satisfação no Trabalho-----	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS-----	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS-----	52
NA INTERNET-----	53
Verbetes de Dicionário-----	53

INTRODUÇÃO

As profundas mudanças na área de Recursos Humanos que transformaram a sociedade, desde o final do século passado e que parecem extremamente intensificadas neste novo milênio. A princípio o homem era motivado apenas pelos simples fato da sobrevivência, com a evolução do homem e da sociedade, agregaram-se mais valores a estas necessidades tornando-se mais complexas.

Através da evolução tecnológica verificou-se que o avanço quanto aos resultados obtidos pelas modernas tecnologias só resultariam em ganhos de produtividade quando conjugados a mudanças no modo de administrar o comportamento organizacional. Assim, visando maiores resultados para as organizações, através da maximização do desempenho humano, a ciência da Administração e de Recursos Humanos tem sido significativamente enriquecida com vários estudos e teorias motivacionais, uma rápida visão dessas teorias poderá ser muito útil para melhor compreensão da questão motivacional nas organizações.

Cada vez mais, as pesquisas sobre motivação estão focadas nas abordagens que vinculam conceitos motivacionais a mudanças no modo como o trabalho é estruturado, tendo dentro das organizações a utilização de varias ferramentas para a descrição de terem funcionários mais motivados.

As organizações são construídas de pessoas. Da mesma forma que a física estuda o átomo como sua unidade fundamental, também a teoria administrativa focaliza o individuo como sua base de análise. Obviamente, as ciências comportamentais, como a psicologia e a sociologia, contribuem com a maior parte dos conceitos para a compreensão do comportamento humano dentro das organizações.

A motivação, a liderança, e a comunicação são os principais meios de dirigir as pessoas dentro das organizações, contudo formam os três conceitos relacionados com o comportamento mais importantes para o gestor no nível intermediário alcançar eficiência e eficácia por meio das pessoas.

O tema proposto, pela sua especificidade, mesmo após já ter vivenciado e adquirido o hábito de ler uma enorme quantidade de teorias provenientes dos mais diversos autores, tornou-se muito interessante. Inaugurar uma pesquisa em torno de um tema tão complexo demonstrou-se tarefa bastante intensa e, inicialmente frutífera, ficou nítido que a leitura de artigos de diferentes autores, o que permite um ótimo grau de aproximação ao tema proposto,

esconde ou ao menos suaviza a confusão argumentativa encontrada em um conjunto de pesquisas voltadas ao mesmo tema.

O que iniciou com uma intenção de entender melhor os meados da motivação humana, acreditando-se talvez na existência de uma fórmula mágica capaz de manter o estado motivacional do indivíduo, tornou-se uma interessante descoberta tendo abordagem das particularidades existentes no âmbito das organizações e a sua estreita relação com o indivíduo.

As resumidas linhas que se seguem objetiva mencionar algumas dificuldades iniciais e as razões, pelas quais a presente pesquisa tomou os rumos por fim materializados.

As pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho, portanto o local de trabalho tem extrema relevância no provimento das satisfações humanas. No entanto, apesar de tantos estudos e pesquisas ainda encontra-se pessoas desmotivadas, Por que isso ocorre? Quais os principais fatores motivacionais dentro das organizações que ajudam a manter seus funcionários motivados? Essas necessidades são estáveis?

Esse estudo tem a finalidade de responder essas questões tão importantes no âmbito das relações de trabalho e que tanto influem nos resultados das organizações, portanto o objetivo principal consiste em conhecer os diversos fatores que determinam o comportamento no trabalho, a fim de identificar aqueles que exercem maior influência sobre o indivíduo, bem como, descobrir como manter uma motivação continuada no trabalho.

Para compreender melhor o complexo mundo da motivação realizou-se um breve histórico sobre o tema proposto através de um passeio pelas diversas teorias buscando identificar os fatores que podem influenciar a moral dos trabalhadores, por meio da pesquisa de caráter exploratório, baseada na fundamentação teórica de vários autores que tratam sobre os aspectos do comportamento humano e a motivação no trabalho, somando-se à contribuição de textos e artigos publicados na internet, informativos, trabalhos científicos e outros.

Por fim, a apreciação de modelos de sucesso para propiciar a visualização da importância da motivação nos resultados organizacionais.

Um dos grandes desafios atuais das organizações está em manter seus funcionários motivados, conseguir que a motivação não desapareça e fazer com que o indivíduo continue vendo sentido no que faz; o desaparecimento desse sentido pode ser atribuído ao descaso das organizações quanto à motivação para o trabalho.

1 MOTIVAÇÃO

1.1 Definições

Atualmente as organizações ressaltam-se cada vez mais o assunto sobre a motivação pessoal, em razão do realce deste assunto na literatura administrativa temos as mais diversas conceituações e aplicações da motivação no ambiente de trabalho, porém os sentidos da palavra motivação provem do latim, é o que afirma Maximiano (2000, p. 347) “A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

Pode-se avaliar que o autor refere-se à motivação como a mola propulsora que contribui para a realização de um determinado desejo, sendo o motivo e a emoção o segredo do entusiasmo na realização de algum objetivo.

Segundo o Dicionário Aurélio (2011, p. 473):

Motivação – Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjuntos de fatores, que determinam a atividade e condutas individuais. Motivador – Dar motivo a, causar, despertar o interesse por, a curiosidade, de prender a atenção. Motivo – causa razão, fim, intuito.

Neste sentido, a palavra motivação origina-se do latim *moveres*, e é decomposta desta forma: *motivus* = movimento + *antion* = processo ou indicação.

Motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa esta motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho, (MAXIMIANO, 2000 p. 347).

Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou 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 dentro das organizações, pois pode verificar-se que é através da conduta do individuo, de forma direta ou não, de forma verbal ou não verbal, que poderemos entender os motivos do individuo, isto é, as condutas que os levam a agir.

Minicucci (2007, p.214), em seu livro *Psicologia Aplicada à Administração*, define que motivação está ligada na direção e na persistência da ação, a direção se inicia em um comportamento e a persistência mantém esse comportamento.

Diante das palavras do autor acima citado, a motivação pode levar os motivos humanos a várias direções, de tal forma que as pessoas estejam interessadas a atingi-las.

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental unido e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e auto identidade (BERGAMINI, 1997 p. 54).

Como acima citado pelo autor, a motivação é pessoal, mas pode-se ser influenciado por objetivos e interesses coletivos, levar as pessoas a irem à busca de algo que possa satisfazer suas vontades e que contribua de alguma forma para a realização de seus desejos, torna-se difícil motivar pessoas, até porque o indivíduo motivado ultrapassa limites como se o sujeito encontra-se sobre o efeito de algo superior, isto se dá bem como a pessoa está centrada em seu objetivo maior levando-se a uma integração em busca de sua auto realização.

Segundo Robbins (2005, p. 132):

A motivação é um processo responsável pela intensidade da direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. A motivação de maneira geral se relaciona ao esforço para atingir qualquer objetivo, onde reduz o foco nos objetivos organizacionais para refletir nossos interesses específicos do comportamento relacionado ao trabalho, tendo três elementos chave em nossa definição, são: intensidade, direção e persistência.

- a) Intensidade; refere-se a quanto esforço a pessoa depende e o que mais se refere à motivação,
- b) Direção; é o esforço de objetivos da organização,
- c) Persistência; é uma medida de quanto tempo à pessoa consegue manter-se seu esforço.

Diante das palavras do autor acima citado, a motivação é o resultado da interação do indivíduo com as situações, pode tornar-se teimosa ao realizar tarefas até que seus objetivos sejam alcançados, tendo vários exemplos, dificuldades em estudar, costurar uma roupa, ajudar uma pessoa próxima com dificuldade, calcular contas mirabolantes de matemática ou até mesmo daquela física difícil, apesar das dificuldades cada indivíduo continua e persistem, atos desse tipo ajuda a compor a sua motivação, se todos os seres prosseguirem, permitira-se o alcance de resultados e se sentiram bem consigo, assim é o dia a dia, os humanos são compostos por diversas características, necessidades e objetivos.

Segundo Minicucci (2007, p. 215), a motivação é composta por necessidades e objetivos, pois é uma força impulsionadora do indivíduo para um objetivo.

Existem dois tipos de forças: a negativa e a positiva.

- a) Forças positivas são aquelas que levam o indivíduo a se aproximar do estímulo,
- b) Forças negativas são aquelas que levam a se afastar do estímulo, como você

ouvir fuja dessa pessoa, ela só lhe que fazer o mal.

As forças positivas iniciam e mantêm constantemente a motivação do comportamento, como escutar dos pais, vá em frente você é capaz, continue estudando você será bem sucedido, isso é ajudar a aguçar sua motivação.

Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico (CHIAVENATO, 2006 p. 296).

Através desta informação do autor, pode-se verificar que na verdade o indivíduo precisa de algo que o estimule para então começar a agir em busca de certo objetivo. Compreende-se, portanto, que a motivação humana no decorrer dos tempos conveio de objeto de estudo, para tornar claro o que estimula o ser em questão a desejar algo, assim sendo, que os seres humanos são estimulados através de recompensas é desestimulado para um comportamento selvagem, isto é, o impulso leva as pessoas a agirem por necessidades reais, direcionada por suas expectativas de vida e por pretensões.

A motivação é algo muito complexo dentro de cada ser humano porque nasce de nossas necessidades interiores, onde não pode ser visualizada, ouvida ou tocada, somente podemos julgar quanto motivada está uma pessoa mediante a observação de seu comportamento, levando em consideração que cada pessoa tem suas preferências, traços de personalidade e processos motivacionais distintos (MINICUCCI, 2007 p. 218).

Diante das informações do autor, todos os indivíduos tem-se a necessidade de estímulos a todo o momento, para que os objetivos esperados sejam satisfatórios, deve-se estar movidos á procura desse objetivo, a fim de completarem-se as necessidades humanas.

As necessidades humanas serão conceituadas a fundo na Teoria das Necessidades Humanas.

Contudo dentro de todos os autores citados pode-se definir a motivação, como um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, que interagem entre si, determinando a conduta do indivíduo, em resumo, podemos dizer que a motivação é o motivo da ação. A motivação é contínuo o que significa dizer que sempre teremos, a nossa frente, algo para nos motivar, motivação se torna um tema bastante complexo e polêmico, que embora tenha sido reconhecido como um problema atual nas organizações.

Com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra.

1.2 Motivação – Breve Histórico

Segundo Robbins (2007, p. 132) o estudo da motivação e do comportamento humano é uma busca de respostas para perguntas complexas a respeito da natureza humana, fundamentalmente, nosso comportamento é motivado por um desejo de atingir algum objetivo.

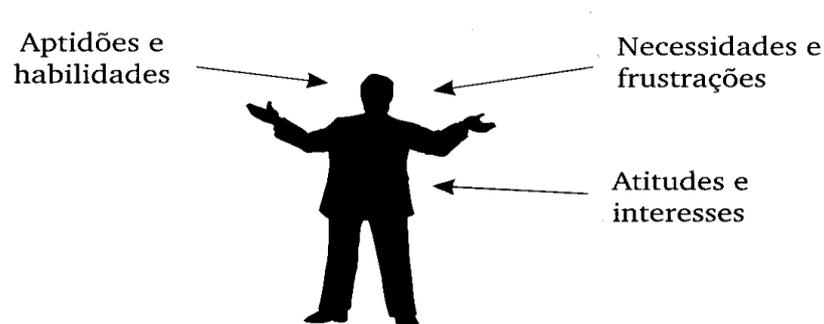
A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos, os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo, eles são dirigidos para objetivos; fundamentalmente, os motivos ou necessidades são considerados como mola da ação que terão que fazer.

O motivo pode ser definido como algo interno que leva o indivíduo a manter um comportamento orientado para um objetivo (ROBBINS, 2007 p. 132).

Segundo Maximiano (2000 p. 347) motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho (assim como, de forma geral, todo comportamento) sempre é motivada.

Para Minicucci (2007, p. 216) alguns motivos existentes, como a fome, a sede, o sexo etc., são considerados não aprendidos, isto é, naturais da espécie, apesar de serem independentes da aprendizagem para seu aparecimento, sabe-se que os motivos naturais podem ser influenciados por incentivos externos.

Figura 1: Faltas pessoais que influenciam a motivação e o desempenho.



Fonte: MAXIMIANO, (2000 p. 348)

Para se compreender o comportamento humano, é fundamental o conhecimento da motivação humana. De um modo genérico, motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é da origem a um comportamento específico, o impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo provindo do ambiente ou podendo ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Cognição ou conhecimento representa o que as pessoas sabem a respeito

de si mesmas e do ambiente a seu redor, o sistema cognitivo de cada indivíduo inclui seus valores pessoais e são profundamente influenciados pelo ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, processos fisiológicos e por suas necessidades e experiências anteriores. Assim, todos os atos dos indivíduos são guiados pela sua cognição – pelo que ele sente, pensa e acredita (CHIAVENATO, 2006 p. 296).

Diante das informações do autor acima citado, as relações humanas estão presentes no ambiente organizacional, onde surge a importância do investimento cada vez maior por parte dos gestores na busca constante para maior envolvimento e comportamento das pessoas com a organização.

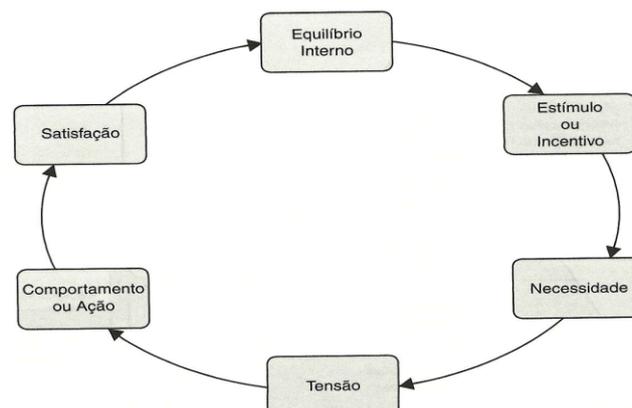
Segundo Chiavenato (2006, p. 296) o ambiente comportamental é a situação que a pessoa percebe e interpreta a respeito de seu ambiente externo mais próximo, ao estudar Lewin, Chiavenato, mostra o comportamento humano proposto por ele esquematicamente pela equação:

$$C = f(P, M)$$

Em que o comportamento (C) é resultado ou função (f) da interação entre a pessoa (P), nessa equação, é determinada pelas características de personalidade em interação com o meio (M).

As informações acima citadas pelo autor, o ambiente comportamental é o ambiente relacionado com suas atuais necessidades e seu comportamento humano.

Figura 2: Etapas do ciclo motivacional através do comportamento humano com a satisfação de uma necessidade.



Fonte: CHIAVENATO, (2006 p. 297).

“A motivação representa a ação de forças ativas e impulsionadoras as necessidades humanas. As pessoas são diferentes entre si no que tange a motivação. As necessidades humanas motivadoras do comportamento humano produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo. Para complicar ainda mais, os valores pessoais e os

sistemas cognitivos são diferentes entre as pessoas, bem como as capacidades pessoais para atingir objetivos (CHIAVENATO, 2006 p. 296).”

Apesar de todas essas diferenças enormes, o processo que torna o comportamento humano dinâmico é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. São três as suposições relacionadas entre si para explicar o comportamento humano, conforme os estudos de Chiavenato:

a) O comportamento humano é causado, existe uma causalidade do comportamento, tanto a hereditariedade quanto o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas, causado por estímulos internos e externos.

b) O comportamento humano é motivado, o comportamento não é causal nem aleatório, mas orientado e dirigido para algum objetivo.

c) O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais, subjacente a todo comportamento, existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

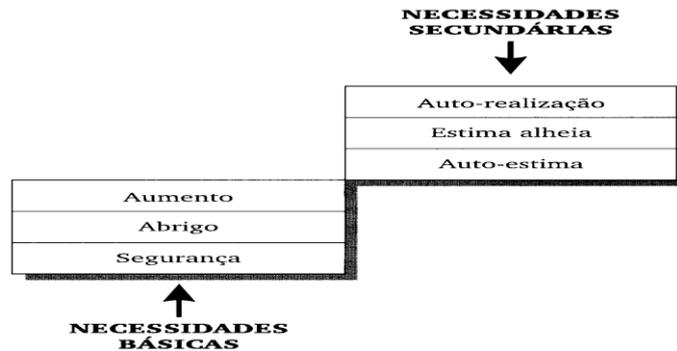
Se estas três suposições fossem corretas, o comportamento humano não seria espontâneo, nem isento de finalidade: sempre haverá algum objetivo implícito ou explícito que orienta o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2006 p. 296).

A primeira explicação importante sobre a motivação é representada pelas teorias das necessidades. As diferentes teorias das necessidades afirmam que o comportamento humano é motivado por estados de carência. Por exemplo: A fome é uma necessidade que motiva o organismo a procurar alimento. Quanto mais forte essa necessidade, maior é o empenho em realizar o objetivo de conseguir alimento e mais intenso é a motivação. Uma vez satisfeita a necessidade, o organismo passa para um estado de saciedade ou satisfação, e o alimento deixa de representar um estímulo, porque se extinguiu o impulso interno para persegui-lo. Outras necessidades, no entanto, podem ter um ciclo de satisfação mais longo, e não são atendidas pontualmente, de momento a momento. É o caso da motivação para o poder, que não provoca a saciedade, mas pode ficar mais intensa a cada momento (MAXIMIANO, 2000 p. 349).

Maximiano (2000, p. 350) as necessidades inerentes à condição humana, como as de alimentação, reprodução, abrigo e segurança, são básicas ou primárias. Elas tornam todas as pessoas iguais, são também chamadas necessidades de sobrevivência. Numa categoria superior às necessidades de sobrevivência, estão às necessidades que as pessoas adquirem ou desenvolvem por meio de treinamento, experiência, pela convivência com outras pessoas, pela incorporação dos valores da sociedade em que vivem, ou por causa de suas características individuais. Essa necessidade secundária também fazem os fatos e objetos do meio ambiente parecerem mais ou menos atraentes, assim, uma pessoa pode interessar-se por

determinada carreira porque ela corresponde a seus interesses; ou pode desejar certos bens materiais não pelo seu valor intrínseco, mas porque sua posse é valorizada pelo meio social.

Figura 3: Dois tipos de necessidade.



Fonte: MAXIMIANO, (2000 p. 350).

Segundo Chiavenato (2006, p. 298) quando se fala sobre motivação humana, a primeira ideia que nos vem à mente é a Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Maslow, que desenvolveu um esquema interessante para explicar a intensidade de certas necessidades humanas.

1.2.1 A Teoria da Hierarquia das Necessidades

Segundo Maximiano (2000) a noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações, uma das principais teorias que se baseiam nessa premissa foi proposta por Abraham Maslow, segundo este autor, as necessidades humanas são divididas em cinco categorias: fisiológicas ou básicas, de segurança, participação, estima e auto realização, nessa ordem de importância.

Maslow articulava que o homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo sobrevém outro que quer ocupar seu lugar, quando este é satisfeito surge outro ao fundo. É característica de nos seres humanos, em toda a vida desejarmos sempre algo novo, com diferencial, que modifique a rotina ou ate mesmo mude o rumo do modo de pensar e agir, cada necessidade humana influencia em nossos preceitos, na motivação e na realização de cada indivíduo (MAXIMIANO, 2000 p. 350).

De acordo com Maslow:

a) As necessidades básicas estão na base da hierarquia, as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.

b) Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste, se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação.

c) Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir, a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.

Segundo Maximiano (2000, p. 352) compreender que a motivação está ligada às necessidades sobre o desempenho no trabalho, já ajuda bastante a entender a complexa mecânica do comportamento humano. Alternativamente, podem-se estudar casos de pessoas ou grupos de trabalhadores, em situações específicas de trabalho. A relação a seguir é exemplos de informações produzidas por um estudo desse tipo. São as necessidades manifestadas por um grupo de 60 trabalhadores de uma empresa, hierarquizada por estes por consenso. A primeira da lista é a necessidade julgada a mais importante.

- a) Integração do supervisor com o operário,
- b) Boa orientação para segurança no trabalho,
- c) Segurança para a família,
- d) Executar o trabalho corretamente,
- e) Bom salário
- f) Confiança da chefia,
- g) Equipamento para segurança no trabalho,
- h) Ser bem tratado,
- i) Estudo para os filhos,
- j) Segurança no transporte para o trabalho,
- k) Bom supervisor,
- l) Boa casa,
- m) Melhor integração entre operários,
- n) Boa alimentação,
- o) Ser reconhecido no trabalho.

Já para Chiavenato (2006, p. 298) a teoria da motivação desenvolvida por Maslow afirma que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de necessidades, na forma de uma pirâmide.

Com base nas relações de necessidades, Chiavenato (2006), descreve o modo que Maslow utilizou para organizar as necessidades humanas, aplicado em uma hierarquia de necessidades, na forma de uma pirâmide, mostrando as Necessidades Primárias e Secundárias. Figura 4: Pirâmide das Necessidades de Maslow.



Fonte: [CHIAVENATO, \(2006 p. 298\)](#).

As necessidades humanas são:

- a) **Necessidades Fisiológicas:** Que se encontram como base para a pirâmide representam as necessidades básicas, relacionadas ao organismo, sobrevivência, como, por exemplo: fome, sono, sede e sexo entre outras necessidades corporais,
- b) **Necessidades de Segurança:** Após o suprimento das necessidades básicas será incluído a segurança, proteção contra a violência e a saúde, estabilidade contra mal físico ou emocional e recursos financeiros,
- c) **Necessidades Sociais:** Após as necessidades de segurança ser supridas, obtemos as necessidades sociais que inclui afeto, relacionar - se com alguém, aceitação em novos grupos e amizade, intimidade sexual e outros.
- d) **Necessidade de Estima:** Depois de supridas as necessidades sociais, teremos fatores internos de estima como amor próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- e) **Necessidade de Auto realização:** As necessidades de auto realização se encontram no topo da pirâmide hierárquica, o impulso de alguém tornar-se o que é capaz de tornar; moralidade, criatividade, espontaneidade, autodesenvolvimento, prestígio.

Figura 5: As necessidades humanas primárias e secundárias.



Fonte: [CHIAVENATO, \(2006 p. 299\)](#).

Diante das informações acima citadas pelo autor, os indivíduos buscam sempre melhorias para a vida pessoal, profissional, mental e amorosa. Dessa forma, quando uma necessidade é suprida aparece outra em seu lugar, tais necessidades são representadas na pirâmide hierárquica, quando as necessidades humanas não são supridas sobrevêm sentimentos de frustração, agressividade, nervosismo, insônia, desinteresse, passividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência a novidades, insegurança e outros.

Tais sentimentos negativos podem ser recompensados por outros tipos de realizações.

Segundo Chiavenato (2006, p. 300), os estudos de Maslow influenciaram muitos pesquisadores e entre eles Frederick Herzberg, o qual desenvolveu a sua Teoria da Motivação – Higiene - onde levantava dados sobre o comportamento humano no trabalho.

1.2.2 Teoria de Dois Fatores

Segundo Robbins (2005, p. 134), a teoria dos dois fatores também algumas vezes chamada de teoria da higiene-motivação foi proposta por Herzberg para explicar o comportamento de trabalho dos indivíduos.

Através dos estudos de Chiavenato (2006, p. 300), a teoria dos dois fatores, foi dividida em dois fatores.

a) Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos; localizam-se no ambiente que rodeia o indivíduo e referem-se às condições dentro das quais ele desempenha seu trabalho, os fatores higiênicos não estão sobre o controle do indivíduo, pois são administrados pela empresa.

b) Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos; estão relacionados com o conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas que o indivíduo executa, os fatores motivacionais estão sobre o controle do indivíduo e englobam os sentimentos de auto realização, crescimento individual e reconhecimento profissional.

O psicólogo defende que a higiene embora não motive, em sua ausência também é um fator desmotivador, já a motivação é um fator decisivo no ambiente de trabalho. No que tange a Higiene, imagine uma empresa onde as dependências estão sempre sujas, o ambiente é “tóxico” e não dá condições para os colaboradores estarem plenos e fazerem um bom trabalho. É claro, que de forma geral, ninguém se sentirá confortável em ocupar um local como este e desenvolver suas atividades com sucesso, onde levantava dados sobre o comportamento humano no trabalho (ROBBINS, 2005 p. 135).

De acordo com Chiavenato (2006, p.301), Herzberg em sua tese, salienta que para a empresa, a vantagem do estudo das atitudes no trabalho seria o aumento da produtividade, a diminuição do absenteísmo e melhores relações de trabalho, para o indivíduo, a compreensão das forças que elevam o moral traria mais felicidade e auto realização.

Herzberg dividiu os fatores que causam satisfação e insatisfação no trabalho em duas categorias, os que atendem a necessidades instintivas das pessoas e os que atendem a necessidades humanas individualizadas; chamou os fatores instintivos de fatores de manutenção porque apenas mantêm a satisfação quando presentes ou causam insatisfação quando ausentes, mas não geram nenhum aumento de satisfação. Esses fatores incluem aspectos extrínsecos ou higiênicos ao trabalho, quando ausentes geram forte insatisfação, mas quando estão presentes não geram grande motivação (CHIAVENATO, 2006 p. 301).

Figura 6: Fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes.



Fonte: [CHIAVENATO, \(2006 p. 301\).](#)

Segundo Robbins (2005, p. 135) os fatores vinculados às necessidades humanas individualizadas compõem as condições intrínsecas ou motivacionais ao próprio

trabalho, quando presentes geram forte motivação, mas quando estão ausentes não geram grande insatisfação. Herzberg os chamou de fatores causadores de satisfação ou motivadores, são os que efetivamente nos motivam quando estão presentes, mas se não estiverem presentes não haverá grande insatisfação.

Quadro 1: Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais

FATORES Higiênicos	FATORES Motivacionais
Salário	Realização
Segurança no trabalho	Reconhecimento
Status	Responsabilidade
Métodos empresariais	Progresso
Qualidade da supervisão	O próprio trabalho

Fonte: [CHIAVENATO, \(2006 p. 301\)](#).

Segundo Chiavenato (2006, p. 301), Maslow foi útil para identificar as necessidades ou motivos, e Herzberg útil para fornecer ideias sobre as metas e incentivos que se satisfazem a essas necessidades.

Diante das informações do autor acima citado, pode-se dizer que em uma situação motivadora, se soubermos quais são as necessidades de alta intensidade (Maslow) dos indivíduos que desejamos influenciar, devemos ser capazes de determinar os objetivos (Herzberg) que se deve ser colocados no ambiente, a fim de motivar tais indivíduos, ao mesmo tempo, quando se sabe que objetivos estas pessoas querem satisfazer, também se sabe quais são as suas necessidades de alta intensidade.

1.2.3 Teoria X e Teoria Y

Segundo Robbins (2005, p. 133) ao estudar Douglas McGregor, onde propõem duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada Teoria Y. Depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários conforme este conjunto de premissas.

Sobre a Teoria X, as quatro premissas dos executivos são;

- a) Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível,
- b) Como eles não gostam de trabalhar precisa ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas,
- c) Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível,
- d) A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas McGregor lista as quatro premissas positivas, sobre a chamada Teoria Y.

- a) Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir,
- b) As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos,
- c) A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade,
- d) A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Infelizmente, não existem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da Teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com ela resultem em um funcionário mais motivado (ROBBINS, 2000 p.134).

1.2.4 Teorias Contemporâneas sobre a Motivação

Segundo Bergamini (2011, p. 143) “foi sempre uma preocupação constante a busca das razões verdadeiras do comportamento humano e a procura da resposta de por que o homem age de tal ou tal maneira. Assim, não somente já era do pensamento filosófico, como também, posteriormente, surgiram diferentes teorias a respeito daquilo que possa explicar o dinamismo comportamental próprio dos seres vivos em geral, mas, sobretudo do ser humano”.

1.2.4.1 Teoria ERG

Robbins (2005, p. 136), ao estudar Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, que trabalhou em cima da hierarquia das necessidades, de Maslow, para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica, está hierarquia revisada foi chamada de **Teoria ERG**. Alderfer diz que há três grupos de necessidades essenciais são: existência, relacionamento e crescimento, dá-se a sigla ERG.

- a) O grupo da existência se refere aos nossos requisitos materiais básicos, ele inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança.
- b) O segundo grupo se refere às nossas necessidades de relacionamento, o desejo de manter importantes relações interpessoais.
- c) O terceiro grupo identifica as necessidades de crescimento, um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, isto inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características das necessidades de auto realização.

A teoria ERG é mais coerente com nosso conhecimento das diferenças entre os indivíduos, variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural podem alterar a importância que cada grupo de necessidades tem para uma pessoa, e as evidências que demonstram que pessoas em culturas diferentes classificam as necessidades de maneiras diversas, por exemplo, os espanhóis e os japoneses colocam as necessidades sociais antes de seus requisitos materiais, são coerentes a essa teoria, de maneira geral, a teoria ERG representa uma versão mais válida da hierarquia das necessidades (ROBBINS, 2005, p. 137).

1.2.4.2 Teoria das necessidades, de McClelland

Robbins (2005, p. 138) ao estudar David McClelland, onde em estudo ao autor, que desenvolveu as teorias das necessidades, de McClelland, com enfoque em três necessidades são: realização, poder e associação, definidas da seguinte forma.

- a) Necessidade de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso,
- b) Necessidade de poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente,
- c) Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

1.2.4.3 Teoria da avaliação cognitiva

Segundo Robbins (2005), a teoria da avaliação cognitiva, é que propõe a introdução de recompensas externas, como pagamento, para trabalhos que eram anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo, tende a reduzir a motivação. Portanto, a teoria tem uma aplicabilidade limitada nas organizações porque a maioria dos cargos de nível mais baixo não é suficientemente gratificante para despertar um alto interesse intrínseco e muitas das posições executivas e especializadas oferecem recompensas intrínsecas.

“A teoria da avaliação cognitiva pode ter relevância para as funções que se encontram na hierarquia intermediária das organizações, nem desagradáveis demais nem extremamente interessantes (ROBBINS, 2005 p. 140)”.

1.2.4.4 Teoria da fixação de objetos

“Tente sempre tirar nota acima de 8,5” em vez de dizer simplesmente faça seu melhor possível. A pesquisa sobre a teoria da fixação de objetivos estuda esses assuntos, e seus resultados, são impressionantes em termos dos efeitos que a especificação do objetivo, o desafio e o feedback têm sobre o desempenho.

Segundo os estudos de Robbins (2005, p. 141), ao estudar sobre Edwin Lock, que propõe que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho, ou seja, um objetivo diz ao seu funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance, às evidências confirmam positivamente a importância dos objetivos, mas ainda, podemos afirmar que objetivos específicos melhoram o desempenho do que aqueles mais fáceis, e que o feedback também conduza a melhores desempenhos.

As pessoas trabalham melhor quando têm feedback em relação ao seu progresso, por isso as ajuda a perceber as discrepâncias entre o que elas têm feito e o que precisa ser realizado para alcance do objetivo, ou seja, o feedback funciona como um guia para o comportamento, mas nem todos os feedback tem a mesma potencia. O feedback auto gerenciado - quando o funcionário é capaz de monitorar o próprio progresso, tem-se mostrado um motivador mais poderoso do que o feedback externo. A teoria da fixação de objetivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, que ele está determinado a não rebaixá-lo nem abandona-lo, isto acontecem mais frequentemente quando os objetivos se tornam mais públicos, quando o individuo tem um centro de controle interno e quando as metas são estabelecidas pela própria pessoa, em vez de impostas, tendo a sua auto eficácia (ROBBINS, 2005 p. 142).

1.2.4.5 Teoria do reforço

Segundo Robbins (2005, p. 143) o reforço é sem dúvida, uma influencia importante no comportamento, mas poucos especialistas estão preparados para sustentar que seja a única influencia, os comportamentos que as pessoas assumem no trabalho e a quantidade de esforço que despende em cada tarefa são afetados pelas consequências do seu comportamento, por exemplo, se você for constantemente censurado por produzir mais que seus colegas, provavelmente vai reduzir sua produtividade, mas a sua baixa produtividade também poderia ser explicada em termos de metas, injustiças ou expectativas.

Esta teoria tem um histórico importante de previsões relativas a fatores como qualidade e volume de trabalho, persistência de esforço, absenteísmo, impontualidade e índices de acidentes, mas não oferece muita explicação sobre a satisfação dos funcionários, nem sobre sua decisão de deixar a empresa (ROBBINS, 2005 p. 153).

1.2.4.6 Teoria do planejamento do trabalho

Segundo Robbins (2005, p. 143), ao estudar sobre Maslow, McGregor e Herzberg, onde estes autores citados abordaram a importância de se entender o próprio trabalho como uma possível fonte de motivação, pesquisas recentes em planejamento do trabalho oferecem evidências ainda mais fortes de que a maneira como os elementos do trabalho são organizados pode aumentar ou reduzir a motivação.

1.2.4.6.1 O Modelo de Características do Trabalho

O modelo de características de trabalho proposto por Robbins (2005, p. 143) em seu livro Comportamento Organizacional, diz que todo tipo de trabalho ou função pode ser descrito em termos de cinco dimensões essenciais, são:

- a) Variedade de habilidades: o grau em que o trabalho requer uma variedade de atividades diferentes, permitindo que o funcionário utilize diversas habilidades e talentos, tendo o exemplo, o proprietário e operador de uma oficina mecânica, que faz reparos elétricos, conserta motores; um de operário de linha de montagem de carrocerias de carros, que pinta peça durante oito horas por dia.

- b) Identidade da tarefa: o grau em que o trabalho requer a realização completa de uma peça inteira ou identificável, tendo, por exemplo, um marceneiro que projeta um armário, escolhe a madeira e o de um operário de indústria moveleiro que opera um torno que faz apenas pernas para mesas.
- c) Significância da tarefa: o grau em que o trabalho requer a realização completa de uma peça inteira e identificável, tendo, por exemplo, uma tarefa de significância cuidar de doentes em uma unidade de terapia intensiva, varrer o chão do hospital.
- d) Autonomia: o grau em que o trabalho oferece substancial liberdade, independência e arbítrio ao indivíduo, no planejamento do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados, tendo, por exemplo, um representante de vendas que estipula sua própria agenda de trabalho a cada dia e decide sem supervisão.
- e) Feedback: o grau em que a realização das atividades requeridas pelo trabalho resulta na obtenção direta e clara de informações sobre a eficácia do desempenho do funcionário, tendo, por exemplo, um operário de indústria que monta computadores e o testa para saber se estão funcionando.

1.2.4.6.2 Modelo de Processamento da Informação Social

Este modelo argumenta que os funcionários adotam atitudes e comportamentos em resposta as indicações sociais fornecidas pelas pessoas com as quais eles têm contato.

1.2.4.7 Teoria da equidade

Segundo Robbins (2005, p. 153), esta teoria lida com todas as quatro variáveis dependentes, são: Produtividade, satisfação, absenteísmo e rotatividade, ela tem seu ponto mais forte na previsão do absenteísmo e da rotatividade, e seu ponto fraco está na previsão das diferenças de produtividade entre os trabalhadores, quando essa comparação traz a percepção de que estas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade, nesse caso, percebemos nossa situação como justa e acha-se que a justiça prevalece.

Quando percebemos que as relações são desiguais, experimentamos uma tensão de equidade, quando vemos a nós mesmos como injustiçados, a tensão cria o sentimento de raiva, quando nos vemos com excesso de recompensas, a tensão cria um sentimento de culpa,

J. Stacy Adams sugere que este estado de tensão negativa oferece motivação para ação corretora. O ponto de referência escolhido pelo funcionário aumenta a complexidade da teoria da equidade, conforme pesquisa de Robbins (2005, p. 146), existem quatro pontos de referência que o funcionário pode usar na comparação, são:

- a) Próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
- b) Próprio-externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua atual empresa.
- c) Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
- d) Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

De acordo com a teoria da equidade, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas:

- 1) Modificar suas contribuições, fazer menos esforços,
- 2) Modificar seus resultados, funcionários que recebem por peça produzida podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menos qualidade,
- 3) Distorcer sua autoimagem,
- 4) Distorcer a imagem dos outros,
- 5) Buscar outro ponto referencia,
- 6) Abandonar o terreno, deixar o emprego.

A teoria estabelece as seguintes propostas com relação à remuneração injusta:

a) Quando o pagamento for feito por tempo, os funcionários super-remunerados vão produzir mais do que funcionários pagos com equidade, os funcionários que recebem por hora e os assalariados vão gerar maior qualidade ou quantidade de produção para aumentar a entrada na relação e restabelecer a equidade.

b) Quando o pagamento for feito por volume de produção, os funcionários super-remunerados vão produzir menos do que os funcionários pagos com equidade, mas farão unidades de qualidade melhor. Os indivíduos pagos por peça produzida, vão aumentar seu empenho para conseguir a equidade, o que poderá resultar em melhor qualidade ou maior volume.

c) Quando o pagamento for feito por tempo, os funcionários sub-remunerados vão produzir menos ou com menor qualidade, o empenho diminuirá o que resultará em menor produtividade ou em produção de qualidade inferior.

d) Quando o pagamento for feito por volume de produção, os funcionários sub-remunerados produzirão um grande número de unidades de baixa qualidade, em comparação com os funcionários pagos com equidade, os indivíduos pagos por peça produzida conseguirão assim a equidade, pois a troca da qualidade pela quantidade vai resultar em aumento na recompensa, com pouco ou nenhum aumento nas atribuições.

Segundo Robbins (2005, p. 147) por fim, a pesquisa mais recente se dirige à expansão do significado de equidade ou justiça, historicamente, a teoria da equidade enfocou a justiça de distribuição, ou a justiça que se percebe na quantidade e na alocação das recompensas entre os indivíduos, mas a equidade também pode considerar a justiça de processo, a justiça percebida no processo utilizado para determinar a distribuição das recompensas, as evidências mostram que a justiça de distribuição tem uma influência maior sobre a satisfação do funcionário do que a justiça de processo, enquanto esta última tende a afetar o comprometimento do funcionário com a organização, a confiança dele em seu chefe e a sua intenção de se demitir.

1.2.4.8 Teoria da expectativa

Segundo Robbins (2005, p. 148) sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo, em termos mais práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despender um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho, que a boa avaliação vai resultar em recompensas vão satisfazer suas metas pessoais, a teoria, portanto, enfoca três relações.

1) Relação esforço-desempenho: a probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho.

2) Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.

3) Relação recompensas-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

“A teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados (ROBBINS, 2005 p. 148)”.

1.3 Fatores que influenciam na motivação

Segundo Robbins (2005, p. 160) a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Diante das informações do autor acima citado, entende-se, portanto que a motivação é uma força interna que se transforma dependendo do momento, durante toda a sua existência, e desta maneira os seus objetivos ganham força, desta forma quando se afirma que a motivação, é algo interior, somente cada indivíduo, possui a capacidade de realizar este feito de motivar-se.

Robbins (2010, p. 231) “a motivação pode ser utilizada por meio de desenho de cargos”.

Entende-se que hoje as organizações utilizam de diversos métodos com a finalidade de somar eficiência e eficácia de seus colaboradores, isto se dá devido à motivação ter relação diretamente proporcional com a produtividade e o lucro.

Segundo Robbins (2010, p. 233) os trabalhos podem ser redesenhados, quando o gerente, atenta-se para reestruturar a sua gerência, devido perceber problemas dentro da organização, de como os trabalhos segmentados e repetitivos estão causando vários transtornos.

Robbins (2010), ao aprofundar seus estudos se deparou com técnicas que proporcionassem um trabalho mais motivador, são eles: Rodízio de tarefas, Enriquecimento do trabalho, horário flexível, compartilhamento de tarefas, envolvimento dos funcionários e uma gestão participativa.

- a) Rodízio de tarefas, transferência periódica de uma tarefa para outra.
- b) Enriquecimento do trabalho, expansão vertical das funções, aumentando o grau em que o trabalhador controla o planejamento, a execução e a avaliação de seu trabalho.
- c) Horário flexível, os funcionários tem certa quantidade de horas a trabalhar na semana, mas são livres para distribuir seu horário de trabalho dentro de certos limites.

d) Compartilhamento de tarefas, um acordo que permite a dois ou mais indivíduos a dividirem um trabalho tradicional de 40 horas semanais.

e) Envolvimento dos funcionários, processo participativo que utilizaria a capacidade dos funcionários para aumentar seu comprometimento com o sucesso da organização.

f) Gestão participativa, processo que permitiria os subordinados a compartilharem algum poder de decisão com seus chefes imediatos.

Diante das informações do autor acima citado, os colaboradores estão a maior parte do tempo nas organizações, onde pequena mudança na gestão traria a melhora no trabalho e até mesmo a motivação pessoal.

Robbins (2010, p. 242) cada colaborador possui o mecanismo que move sua motivação, dentre estes mecanismos possui cinco fatores que interferem nos mecanismos da motivação que são:

- 1) Salários e remunerações
- 2) Autoestima e reconhecimentos
- 3) Relacionamento entre os colaboradores
- 4) Promoções, treinamentos e capacitações,
- 5) Benefícios

Diante dos estudos de Robbins (2010, p. 243) a utilização de programas como a remuneração de funcionários na medida de seu desempenho, plano de remuneração por unidade, plano de pagamento com base no mérito, bônus, remuneração por habilidades, planos de participação nos lucros, faria com que os funcionários fossem mais motivados ou até mesmo, a expansão dos lucros empresariais aumentasse além do esperado.

A utilização de novas ferramentas faz com que tanto as oportunidades dos trabalhadores quanto as das organizações, aumente excessivamente melhorando o bom andamento interno quanto à autoestima de seus colaboradores.

2 O Ato de Motivar

Para lidar adequadamente com a motivação requer-se, antes de qualquer outra coisa, a identificação de quem está motivado e de quem não está. “Para tanto, a observação do comportamento manifestado pelas pessoas constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal.” (GIL, 2011, p.209).

A motivação é o ato de mover para a ação, porém o que faz com que uma pessoa se motive são os estímulos dados a ela. A motivação leva uma pessoa a agir em direção a um objetivo. (MINICUCCI, 2007, p.214)

Para Gil (2011, p.203) os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. São por assim dizer, as molas da ação.

Segundo Lacombe (2010, p.143) “Para compreender a motivação dos outros, é preciso se colocar sob seu ponto de vista, mesmo que não se concorde com ele. É preciso saber quais são suas necessidades, prioridades, desejos e até caprichos.”.

Segundo a ideia do autor acima citado, para o gestor estimular a motivação aos seus colaboradores, é necessário entender suas diferenças e anseios pessoais. E como resposta, estes vão desempenhar melhor seu trabalho, sendo satisfatório, assim, para ambos os lados.

Seguindo o raciocínio de Chiavenato, a motivação age através de forças ativas que impulsionam o indivíduo, são essas, as necessidades humanas. As pessoas são diferentes entre si no que tange à motivação. As necessidades humanas motivadoras do comportamento que variam de indivíduo para indivíduo. Os valores pessoais e os sistemas cognitivos são diferentes entre as pessoas, bem como as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

De acordo com Vergara (2007, p.46) “Sabendo das motivações de uma pessoa, podemos dela esperar certos comportamentos”.

Diante do raciocínio de Gil (2011, p. 215), se os gestores desejarem que os colaboradores trabalhem com responsabilidade perante si mesma, deve-se evitar o controle, a observação, o acompanhamento e a administração excessiva. Permita que os colaboradores saibam o que precisa ser feito, sem pressioná-los. Deixem que eles lutem por soluções. Permitem que tomem a iniciativa de pedir ajuda se for necessário, Mas não lhes tirem as chances de decidir.

“Finalmente, é preciso lembrar que motivação não é um ato isolado, mas um processo que requer esforços continuados” (LACOMBE, 2010 p.143).

2.2 Motivações nas Organizações

“A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas (GIL, 2011, p. 2011)”.

Seguindo o raciocínio de Gil (2011), O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Em uma sociedade de produção em massa, o empreendimento de motivar as pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil, porém é fundamental a importância da motivação para o bom funcionamento das organizações. O grau de desempenho dos colaboradores é desenvolvido através da satisfação que os gestores proporcionam e isso está diretamente ligado aos bons resultados de uma organização.

Para Chiavenato, (2010, p.296) “Há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas orientado e dirigido para algum objetivo”.

Na opinião de Vergara (2007, p.45) “fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de auto realização e reconhecimento. Se presente, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam causar insatisfação”.

De acordo com Minicucci (2007, p.228) é importante entender que cada um possui um referencial motivador ainda porque cada um tem suas próprias necessidades e ideais diferentes. É preciso, de início diferenciar necessidade, incentivo e motivação. As necessidades são os desejos sentidos pelo indivíduo. Os incentivos são os objetivos ou os comportamentos que satisfazem as necessidades.

O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente a motivação tem uma dimensão de persistência. “Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos” (ROBBINS, 2010, p.132).

“Para cada pessoa a motivação é um fator que gera satisfação no trabalho. Para o gerente significa subordinados que assumem responsabilidades. Para a empresa a motivação representa desempenho excelente das pessoas.” (CHIAVENATO, 2010, p. 297).

Seguindo o raciocínio, a motivação dentro de uma organização representa um papel fundamental, pois ela contribui para que os níveis de satisfação sejam atingidos, não só de um, mas para todos na empresa.

2.3 Motivações no Trabalho

“A motivação humana tem muitas facetas. A denominação e a enumeração dos motivos humanos são quase uma tarefa sem fim, porque elas podem decorrer do comportamento observado (MINICUCCI, 2007, p.228)”.

Para Gil (2011, p. 210) “As pessoas por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.”.

“Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo e englobam os sentidos de auto realização, crescimento individual e realização profissional.” (CHIAVENATO, 2010, p.301).

Ainda que a satisfação no trabalho seja um elemento de ordem individual, procurando os indivíduos os trabalhos que tenham aspectos relacionados com seus próprios sistemas de valor, são certos que há alguma uniformidade nos valores de indivíduos de grupos específicos. (MINICUCCI, 2007, p. 228)

Seguindo o raciocínio de Minicucci (2007, p. 228), aos serem motivadas, as pessoas sentem que cumpriram seu dever e que estão sendo recompensadas por seu trabalho. O conhecimento dos sistemas de valor dos empregados é de grande utilidade à administração no tocante à elaboração de programas de pessoal.

Os empregados costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançadas. Logo, cada avanço deve ser reconhecido e todos seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador (GIL, 2011 p. 211).

2.4 Algumas formas de motivação usadas dentro da organização

Segundo Vergara (2009, p. 42) a motivação é intrínseca, devido determinados autores de best-sellers falam em automotivação onde cometem um pleonasma, uma redundância, um equívoco devido não motivarmos os outros a isso ou aquilo, nós nos motivamos ou não.

Diante das palavras de Vergara (2009) podemos concluir que a motivação não é um produto acabado antes de um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida, as ações das pessoas são diferentes dos motivos das outras.

Diz Vergara (2009, p. 43) por que algumas pessoas se sentem altamente motivadas para realizar determinadas tarefas que as outras parecem enfadonhas, desinteressantes, ilógicas, malucas, muito certinhas, completamente sem parâmetros ou desprovidas de glamour? Por quê? – seguindo o raciocínio da autora o mundo de atualidades das organizações possui o gestor responsável por cada setor onde a prática da sua gestão tem a tarefa de lidar com demasiadas diferenças, portanto é de fundamental relevância que durante em toda a sua vida ele busque se autoconhecer e autodesenvolver.

Segundo Vergara (2009, p. 43), o gestor para mostrar utilizar sua liderança deve obter a sensibilidade para compreender e aceitar as diferenças, obtendo a facilidade de liderar e mais leveza para impor, onde vemos os três principais pontos de liderança:

- 1) Liderança não é sinônimo de chefia;
- 2) Liderança não é marca de nascença;
- 3) O papel fundamental do gestor líder é provocar a motivação e satisfação nas pessoas de modo que os resultados desejados pela empresa sejam alcançados.

Segundo Minicucci (2007, p. 228), a motivação humana tem muitas facetas, pois a denominação e a enumeração dos motivos humanos são quase uma tarefa sem fim, porque elas podem decorrer do comportamento observado, ainda que a satisfação no trabalho seja um elemento de ordem individual relacionado com seu sistema de valor.

Diante das palavras de Minicucci (2007), a satisfação no trabalho é algo individual e por cada individuo defender um valor, o profissional motivado pode vestir a camisa da empresa e ao mesmo tempo ter o reconhecimento de suas habilidades ou como não pode ter reconhecimento e não obter oportunidade de mostrar seus valores para seguir em frente bem motivado e sanar as expectativas organizacionais, uma organização que se preocupe com o conhecimento dos sistemas de valores dos empregados é de grande utilidade, proporcionando a um gestor presente a elaboração de programas de pessoal motivacional dia a dia dentro de determinada organização.

Segundo Minicucci (2007, p. 228) ao estudar Greenfeld, o mesmo responsável por realizar estudos com gestores sobre as características motivacionais mais importantes, onde se obteria maior motivação dos colaboradores, constatou e as classificou pela prevalência na seguinte ordem:

- 1) Maior oportunidade de progresso;
- 2) Melhor oportunidade de instrução, e de auto aperfeiçoamento;
- 3) Maior oportunidade para ver os resultados concretos do seu trabalho;
- 4) Aumento de responsabilidade pessoal;

- 5) Maior oportunidade para agir independentemente;
- 6) Maior segurança no trabalho;
- 7) Melhores salários
- 8) Melhor prestígio dentro da organização
- 9) Contato mais íntimo e frequente com os subordinados.

Com o estudo feito por Minicucci (2007), pode se dizer que ter informações diariamente do serviço que se pratica dentro da organização diariamente traria mais satisfação e segurança.

2.4.1 Algumas formas de motivação usadas pelas organizações

Segundo Fiorelli (2011, p. 84) “Ao administrador interessa promover, manter, eliminar ou modificar comportamentos no público interno que são os profissionais ou externos que são os clientes”.

Não basta uma percepção favorável ao produto por parte de cliente, se ela não se transforma em comportamento para adquiri-lo. Conseguir dos profissionais uma ótima percepção para as filosofias de um programa da qualidade, nada tem de complexo: O desafio é conseguir que a atitude transforma-se em comportamento: O indivíduo continua lançando o tóco de cigarro pela janela do automóvel, enquanto discursa sobre a necessidade de se praticar a limpeza. As atitudes transformam-se ao longo da vida e a discrepância, entre elas e os comportamentos, pode provocar variáveis níveis de tensões psicológicas. O indivíduo motiva-se para mudar sua atitude com o objetivo de reduzir essa tensão. A cultura influencia fortemente tanto nos efeitos que essa discrepância provoca como na escolha das estratégias de mudança. Assim o indivíduo percebe a atitude como parte integrante de sua maneira de ser, ela pode conter elementos não observáveis e refletir-se em mais de um tipo de comportamento, em função das circunstâncias (FIORELLI, 2011 p. 85).

2.5 Motivações para o trabalho

Segundo Lacombe (2005, p. 142) o ponto de partida para motivar o pessoal é conhecê-los e identificar suas necessidades, prioridades e desejos, o que motiva uns não é válido para outros, os empregados mais intratáveis absorvem uma proporção enorme do tempo e da energia dos gerentes.

Seguindo o raciocínio de Lacombe (2005), são possíveis a um chefe motivar esses subordinados somente eles mesmos podem se motivar, ao chefe, cabe criar as condições para que a motivação inerente a esses subordinados possa ser canalizada para resultados atingíveis, todas as pessoas têm algum tipo de motivação, mas muitas vezes ela está canalizada para outras áreas fora do trabalho, é preciso descobrir que obstáculos estão impedindo que essa motivação também seja dirigida para o trabalho.

Lacombe (2005, p. 143) o homem se acha motivado basicamente por suas necessidades sociais de obterem seu sentido básico da identidade mediante a suas relações com os demais.

Segundo Robbins (2005, p. 60), as atitudes são afirmações avaliadoras, sendo favoráveis ou desfavoráveis, onde reflete como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa; quando o indivíduo diz: Gosto do meu trabalho, expressa a atitude em relação ao trabalho.

Seguindo o raciocínio de Robbins (2005), as atitudes não são o mesmo que os valores, mas ambos estão inter-relacionados, o componente comportamental da atitude de determinado colaborador se refere à intenção de se comportar de determinada maneira em relação a alguma coisa, também tínhamos em mente que ao contrário dos valores as atitudes são menos estáveis, as mensagens publicitárias, por exemplo, procuram mudar suas atitudes em relação a certos produtos ou serviços.

“A satisfação com o trabalho refere-se à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza (ROBBINS, 2005 p. 61)”.

Para adquirir satisfação no trabalho devemos cultivar espaço organizacional com atitudes positivas, não deixando se decair na insatisfação onde traremos para dentro da organização motivada atitudes negativas.

Uma pessoa com um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas (ROBBINS, 2005 p. 61).

Robbins (2005, p. 62), as atitudes são a diversidade da força do trabalho, os executivos tem se preocupado cada vez mais com a mudança nas atitudes dos funcionários no que se referem a assuntos como: A raça, sexo e outros aspectos de diversidade.

Seguindo o raciocínio de Robbins (2005), a satisfação com o trabalho requer a convivência com os colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, à aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero, isso significa que a avaliação que um funcionário faz de uma satisfação ou insatisfação com o trabalho é o resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos.

Segundo Robbins (2005, p. 66) o efeito da satisfação com o trabalho sobre o desempenho dos executivos quanto à satisfação no trabalho costuma-se se centrar nos seus

efeitos sobre o desempenho dos funcionários, os pesquisadores perceberam esse interesse e, portanto encontramos vários estudos voltados á avaliar o impacto da satisfação com o trabalho sobre produtividade e absenteísmo e a rotatividade dos funcionários.

Existem diferenças entre grupos e equipes, uma equipe de trabalho gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior que a soma da contribuição individual, as equipes podem realizar uma grande variedade de coisas elas podem fazer produtos, prestar serviços, negociar acordos, coordenar projetos e tomar decisões, Robbins (2005, p. 67).

Descobriu-se também que a utilização das equipes teve um profundo efeito sobre a produtividade, Robbins (2005, p. 68).

Segundo Bergamini (2011, p. 124) nenhum outro assunto como o da liderança parece, ao mesmo tempo ser tão sutil e ter despertado o interesse de tantos.

É significativamente elevado o número de trabalhos publicados sobre o assunto. A cada dia surgem novas pesquisas que têm por objetivo desvendar as mais diferentes facetas desse assunto. Essa riqueza de fontes de informação determina uma relativa dificuldade em escolher um só que trabalho esgote o assunto e satisfaça por completo todas aquelas interrogações que ainda pairam no ar. Esse estado de coisas leva a crer que ainda, muito se tem para dizer, quanto as reais implicações do ato de dirigir pessoas.

O fator liderança adquire atualmente importância fora do comum, principalmente dentro do contexto organizacional. As empresas podem ser consideradas como predominantemente formadas de grupos de pessoas que precisam ser coordenadas em seus esforços individuais, a fim de que as metas e os objetivos comuns sejam alcançados. Cada dia mais se tem valorizado aqueles que de maneira explícita, usam como eficácia seus recursos pessoais no cumprimento da responsabilidade de dirigir os seguidores de maneira eficaz. É fácil observar que na grande maioria dos casos, as pessoas posicionadas em cargos de chefia, que deveriam utilizar a sua competência de liderança da maneira mais adequada possível, acabam por aprender a conduzir pessoas de forma aleatória e desordenada. Caso tenha atingido sua eficácia como responsáveis por pessoas, atuaram na maioria das vezes, por ensaios e erros no decorrer do seu dia-a-dia de trabalho, (BERGAMINI, 2011 p. 124).

3 Comportamento Humano e Motivação

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. “Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação.” (CHIAVENATO, 2003, p.89)

“Foi sempre uma preocupação constante a busca das razões verdadeiras do comportamento humano e a procura da resposta de porque o homem age de tal ou tal maneira.” (BERGAMINI, 2011, p.143).

Para Bergamini (2011), o comportamento das pessoas é instigante, visto que várias pessoas em mesmo local, executando a mesma atividade, algumas podem estar motivadas e outras não.

Segundo Chiavenato (2003), as pessoas são diferentes no que se refere a motivação, sendo assim as necessidades variam de pessoa para pessoa, produzindo diferentes padrões de comportamento.

“O importante, ao se procurar diagnosticar determinado tipo de comportamento motivacional, é procurar descobrir que necessidades estão em jogo, e isso explica muito do como e do por que as pessoas entram em ação.”(BERGAMINI, 2011, p.147)

Reafirmando a ideia acima, para Chiavenato (2003, p.117) “A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”.

Segundo Bergamini (2011), o comportamento operante (voluntário) abrange uma quantidade ainda maior da atividade humana, desde o espernear e balbuciar do bebê de colo até as mais sublimes perfeições das habilidades e do poder de raciocínio adulto.

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). “Motivação neste modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas.” (MAXIMIANO, 2011, p.252)

Para Chiavenato (2011), torna-se complexo definir o conceito do que é motivação, pois a mesma tem sido utilizada com diferentes sentidos. Dessa forma, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada maneira ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.

Os motivos humanos na têm, para diferentes pessoas que se sentem motivadas, os mesmos significados. “Portanto, à medida que o individuo valoriza seus motivos é que mobiliza maior menor quantidade de forças para obtê-los” (BERGAMINI, 2011, p.143).

É necessário considerar as limitações impostas pela complexidade do assunto no estudo das ciências do comportamento. “Essa complexidade reside principalmente no grande número de variáveis que entram em jogo, mesmo que se trate e um comportamento relativamente simples.” (BERGAMINI, 2011, p.27).

O comportamento no trabalho, como o comportamento em qualquer lugar é uma consequência de muitos fatores motivacionais. “As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com que interagem” (CHIAVENATO, 2003, P.116).

De acordo com Maximiano (2011, p.251) “Qualquer ação o manifestação observável das competências e características individuais, como falar, pensar, escrever, decidir ou não fazer nada, é exemplo de comportamento”.

Enquanto as teorias cognitivas argumentam que as necessidades internas é que levam ao comportamento, o modelo de modificação do comportamento enfatiza a importância das variáveis externas. A vantagem desse modelo para as organizações é que ele confere maior grau de controle nas mãos do gerente. Ele encoraja-os a analisar o comportamento dos empregados, diagnosticando por que este ocorre, com que frequência e identificando consequências específicas que os auxiliam quando os esquemas de motivação são aplicados sistematicamente. (GIL, 2011 p. 209).

Para Maximiano (2011), o objetivo é o resultado que o comportamento.

Procura alcançar. Mas a realização de objetivos pode ser obstaculizada por frustração conflito e ansiedade. Sendo a frustração um sentimento de derrota, o conflito é como uma provocação por comportamentos simultâneos incompatíveis e a ansiedade resultante de ameaças ao bem-estar ou tranquilidade pessoal.

Diante de estudos, a teoria das expectativas, propõe que as pessoas se esforçam para alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam os resultados indesejáveis. “Trata-se de uma teoria hedonista, segundo quais as pessoas escolhem os comportamentos em função da perspectiva de satisfação ou insatisfação que os resultados desses comportamentos proporcionam.” (MAXIMIANO, 2011, p.252).

“Especialmente dentro das empresas, muitos chamam de motivação aquilo que os psicólogos comportamentalistas ou da aprendizagem estudaram sob o título de condicionamento.” (BERGAMINI, 2011, p.137).

Segundo Gil (2011), a observação do comportamento manifestado pelas pessoas constitui, na maioria das vezes o único meio disponível para identificar a motivação de cada pessoa.

De acordo com Bergamini (2011), ao considerar o comportamento humano em situações motivacionais, o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades, intenção, ou seja, tudo aquilo que num indivíduo responde por sua ação.

De ante de estudos, a Teoria X e a Teoria Y de McGregor, mostra que, a maneira de pensar dos gerentes influencia significativamente o comportamento das pessoas com quem convivem. “Por isso, convém que eles conheçam suas características pessoais, especialmente suas ambições profissionais, antes de tentar motivar os outros.” (GIL, 2011, p.206).

“De maneira bastante abrangente, pode se afirmar que os fatores de motivação estão ligados ao próprio indivíduo e ao trabalho que ele desempenha.” (BERGAMINI, 2011, p.155).

Segundo estudos, a hipótese sobre o conteúdo da motivação revela que, o reconhecimento de que o ser humano é complexo significa que não se pode dar uma única explicação para a motivação. A complexidade do comportamento humano torna praticamente interminável a busca de explicação sobre a motivação. “As pessoas são motivadas por inúmeras causas, em diferentes momentos e diferentes circunstâncias, até o momento dentro da mesma organização.” (MAXIMIANO, 2011, p.260).

“O reconhecimento de cada um como personalidade ímpar mostra-se cada vez mais como elemento decisivo na conquista das pessoas, com relação aos seus compromissos com o trabalho” (BERGAMINI, 2011, p.160).

3.1 Quatro Motivos Básicos do Comportamento

3.1.1 Busca de segurança

“Quando a maioria das pessoas se encontra com alguma ao seu bem-estar, faz o que for necessário para evitar o dissabor.” (MINICUCCI, 2007, p.233).

Ainda Segundo Minicucci (2007), as pessoas inseguras que buscam empregos, onde tentam encontrar nos chefes segurança, são pessoas acomodadas que não buscam crescimento profissional.

3.1.2 Aflição

“Na situação industrial, o motivo de aflição provavelmente tem mais força para afetar o comportamento.” (MINICUCCI, 2007, p.233)

3.1.3 Competência

Os Comportamentos aprendidos na infância motivam a conduta do adulto. Passamos grande parte da nossa infância aprendendo a tratar com pessoas e objetos que formam parte do nosso meio. As crianças parecem mostrar forte curiosidade como indica a contínua investigação de seu mundo sempre em crescimento. (MINICUCCI, 2007 p.234).

3.1.4 Êxito

“As pessoas que não tiveram êxito no passado possivelmente estão menos preparadas no presente para fazer frente ao trabalho difícil, porque temem outro fracasso.” (MINICUCCI, 2007, p.234).

3.2 Satisfações no trabalho

Diante dos estudos de Maximiano (2000, p. 359), onde a teoria de Herzberg, a presença dos fatores higiênicos cria um clima psicológico e material saudável, quanto melhor, por exemplo, as relações entre colegas, o tratamento recebido do supervisor e o ambiente físico de trabalho, melhor será o clima, mas higiênico o ambiente, porque melhorem as condições de sanidade do contexto trabalho, quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa, conseqüentemente, maior a satisfação do trabalho com o ambiente de trabalho.

Seguindo o raciocínio do autor acima citado, as condições ambientais da organização, de acordo com a teoria dos dois fatores, não serão suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho, para que haja essa motivação, é preciso que a pessoa esteja satisfeita com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar as suas habilidades ou desenvolver suas aptidões: “O conteúdo do trabalho produz satisfação com o próprio trabalho”.

Segundo Locke, citado por Bergamini (2011), a satisfação no trabalho é entendida como a relação percebida entre o que um indivíduo espera de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo. É ainda um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto as funções que desenvolve atendem seus objetivos. É evidente que o funcionário motivado, que é reconhecido pelo seu líder vai se sentir muito mais feliz e realizado. A satisfação gera um estado positivo, resultando em uma melhor produtividade. É esse engajamento que as organizações buscam em seus colaboradores.

A seguinte reportagem da Revista Você RH, mostra o que os funcionários pensam sobre a satisfação no trabalho.

Cundari (2013) os itens remuneração e os benefícios deixaram de exercer um papel determinante para que um executivo decida aceitar uma nova proposta de emprego. Claro que todos nós buscamos, no mínimo, manter o padrão de vida conquistado, e, se possível, alcançar outro patamar através de um salário mais robusto. Contudo, definitivamente, este não é o fator mais importante para que um funcionário se sinta feliz e realizado no trabalho.

Diversas teorias correlacionam salário e felicidade, e especulam sobre a possibilidade do dinheiro estar perdendo a importância numa tomada de decisão profissional, em detrimento de conceitos mais complexos como propósito e realização. Hoje em dia os empresários têm consciência da importância de “gerenciar a felicidade” de seus funcionários. Numa pesquisa recente constatou-se que os CEOs ocupam 30% de seu tempo com atração e retenção de talentos.

É evidente que um funcionário motivado, que se sente reconhecido pelos superiores e consciente de estar utilizando sua capacidade na plenitude, vai se sentir mais realizado e feliz. Essa sensação fará com que ele tenha uma melhor produtividade, e é este engajamento que os líderes buscam em seus funcionários.

Na prática parece simples, mas como integrar equipes tão distintas em processos de fusão e aquisição, por exemplo? Como combinar o melhor de uma cultura de empresa de dono, na qual a figura do empreendedor é muito presente? Como motivar diferentes gerações dentro de uma mesma organização e como identificar as motivações mais relevantes para cada grupo de empregados?

Para os líderes, fica o desafio de acertar nestas escolhas, garantindo que seus funcionários encontrem um significado maior em suas funções e se sintam felizes e recompensados. Assim, haverá um forte envolvimento emocional dos colaboradores com a empresa.

Lembro-me de um caso de um profissional que gentilmente aceitou o convite para uma entrevista comigo, mas que deixou claro desde o início que estava muito bem na sua empresa atual e que não pretendia assumir outro desafio naquele momento. Contudo, no decorrer da conversa, ao conhecer mais sobre a cultura, valores e estratégia de crescimento do nosso cliente, ficou curioso e concordou em ter uma conversa informal com ele.

O processo evoluiu lentamente e foram necessárias oito entrevistas até o candidato se sentir plenamente confortável para assumir este novo desafio. Hoje, depois de alguns anos nesta nova organização, este profissional está feliz e convicto de ter tomado a melhor decisão.

Em outra oportunidade o candidato tinha duas boas ofertas nas mãos e decidiu aceitar a mais vantajosa do ponto de vista financeiro. Embora muito empolgado com os desafios propostos pelo nosso cliente, optou pela outra proposta. Hoje, depois de alguns meses nesta organização, está disposto a reconsiderar e voltar atrás em sua decisão. Não está se sentindo plenamente feliz e realizado e não está se adaptando a cultura organização, apesar da remuneração bastante interessante. Embora a remuneração tenha exercido um papel preponderante no momento do candidato aceitar a proposta, ela não está sendo suficiente para retê-lo.

Como consultora, sei da minha grande responsabilidade ao conduzir um recrutamento para uma grande empresa cliente. Preciso conhecer muito bem a cultura e os valores desta empresa, para minimizar uma possibilidade de erro e identificar os recursos mais adequados àquela organização. Por outro lado, se pudesse dar um conselho aos executivos que estão buscando uma nova colocação, diria para serem muito transparentes e sinceros durante o processo seletivo.

Digo isso porque muitos profissionais valorizam suas qualidades e não expõem suas fraquezas durante um processo seletivo, acreditando que desta forma serão aprovados. Pelo contrário, percebemos claramente que este profissional não está sendo sincero e que está supervalorizando algumas competências.

Para dar um simples exemplo, lembro-me de um caso em que o executivo mencionou suas realizações sempre na primeira pessoa – Eu fiz, eu conduzi, eu realizei etc., o que demonstra pouco espírito de equipe ou pouca importância para a equipe.

Além do mais, quanto mais profundamente conhecemos um candidato, maior a chance de recomendá-lo para projetos realmente desafiadores e que tenham maiores chances de fazê-lo feliz no ambiente corporativo.

Segundo Fiorelli (2011) o comportamento humano é causado por estímulos por internos e externos. Existe uma causalidade do comportamento, Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influenciam decisivamente no comportamento das pessoas.

O comportamento é motivado. Há uma finalidade em todo o comportamento humano.

O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo. Em todo o comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

O ser humano é um ser de necessidade. Nesta direção o comportamento humano é pautado pela satisfação dessas necessidades durante as fases do seu desenvolvimento. As necessidades humanas não são naturais, precisam ser criadas, inventadas pelo homem. O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo, depende de fatores internos (decorrentes das suas características de) personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente que envolve das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punição, de fatores sociais, de políticas, de coesão de grupo existente, etc. Como a teoria das relações humanas passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. Embora este seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano, a ele é dado tanta importância porque a motivação atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos, a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais. (CHIAVENATO, 2004 p.237).

Essas necessidades humanas, tidas como forças ativas e impulsionadoras do comportamento, apresentam uma enorme imensidão. Isso porque as pessoas são diferentes entre si, possuem necessidades diferentes e estas, conseqüentemente, produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo. Apesar de todas essas diferenças enormes, em pesquisas realizadas acerca do comportamento humano, foi constatado que o processo que dinamiza o comportamento humano é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Baseando-se nos pressupostos de Chiavenato podem ser três suposições para explicar o comportamento humano, das quais a análise não é válida, pois elas estão intimamente relacionadas com o processo de motivação: Comportamento humano é causado, ou seja, existe uma causalidade de comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influi decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo o comportamento humano. O comportamento não é causal, nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo. O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais. Subjacente a todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo,

uma necessidade, uma tendência, expressão que serve para designar os motivos do comportamento. (CHIAVENATO, 2004 p.240).

Segundo Locke, citado por Bergamini (2011), a satisfação no trabalho é entendida como a relação percebida entre o que um indivíduo espera de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo. E ainda um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto as funções que desenvolve atendem seus objetivos. É evidente que o funcionário motivado, que é reconhecido pelo seu líder vai se sentir muito mais feliz e realizado. A satisfação gera um estado positivo, resultando em uma melhor produtividade. E é esse engajamento que as organizações buscam em seus colaboradores.

Geralmente se tem avaliação apenas a satisfação no trabalho, através de escalas de comportamento dos empregados. Isto é feito relacionando-se situações de trabalho e pedindo-se que os empregados se expressem através de uma escala de valores. Através dela, os empregados anotam como se sentem no trabalho. (Minicucci, 2007 p. 222).

Fiorelli (2011) satisfação no trabalho “é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos”, em outras palavras a satisfação no trabalho é o quanto às pessoas gostam de seu trabalho, tendo sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e de seus funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade.

A satisfação no trabalho é quase sempre avaliada perguntando-se as pessoas como elas se sentem em relação ao seu trabalho, através de questionários ou entrevistas. Em poucos casos a satisfação no trabalho é avaliada solicitando a opinião dos supervisores ou observadores para que estimem a satisfação de outras pessoas. O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de opinião, respeito e credibilidade. A liderança está entre uma das principais causas de (in) satisfação no trabalho. Bons líderes criam todas as condições possíveis para que os ambientes de trabalhos sejam lugares aprazíveis e nos quais as pessoas possam desenvolver e realizar seus potenciais. É muito importante que as lideranças de uma empresa sejam conscientes de seu papel perante a motivação de seus subordinados. Ele não os motivará diretamente, mas será o responsável direto por criar as condições básicas para que o subordinado possa encontra-la. Hoje, a preocupação em preparar as lideranças para agirem como um agente propiciador de motivação é grande, pois nunca foi tão necessária sua ação junto aos gestores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se verifica, muitas pesquisas foram realizadas, muitos estudos e teorias desenvolvidas, gerando assim muitas controvérsias diante do vasto e complexo território do comportamento humano, teorias estas que não se anulam, mas complementam-se mostrando uma visão mais abrangente do comportamento humano, nesse turbilhão de informações uma coisa ficou clara e certa: o indivíduo motivado produz mais e melhor, portanto a motivação exerce grande influência nos resultados da empresa. O que dizer sobre essa força que impulsiona os indivíduos e como manter essa chama acesa a fim de conseguir a completa realização dos objetivos organizacionais? Inúmeros estudiosos nas diversas áreas tentaram penetrar nos meados da motivação, não é de estranhar a controvérsia entre as diversas teorias, e que os mesmos pareçam não concordar entre si, pois, todos pensaram saber o que significa, mas quando solicitados a defini-la ou medi-la mostraram-se completamente perdidos.

Pode-se concluir que nada foi provado, nada foi concluído continua a grande polêmica e muito ainda há a se pesquisar nesse campo. Não existem receitas prontas e definidas para resolver os problemas da falta de motivação, isso não é fácil, pois os indivíduos são seres diferentes, cada um com sua história, sua cultura, personalidade e não há como moldar o comportamento humano a um protótipo definido. A motivação se manifesta de várias maneiras, em diferentes momentos, por diversos fatores e em níveis diferentes de importância a cada momento de indivíduo para indivíduo. As pessoas não são iguais e nem fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Portanto é indispensável respeitar o ser humano, mantendo intacta sua maneira espontânea de ser. No comportamento humano ainda há um universo desconhecido, perguntas não respondidas, muito a conhecer sobre os aspectos da motivação e seu papel dentro das organizações, por isso continuará sendo assunto de grande interesse em pesquisas e estudos.

É inegável a contribuição das diversas teorias, cada uma com sua particularidade que nos aproxima das conclusões expostas e nos apresenta caminhos mais fáceis de propiciar maior motivação para os trabalhadores. Não se determinou o que realmente motiva, porém mostrou claramente o que não motiva, sabemos, por exemplo, que um ponto em comum entre tantos estudos, é que aquilo que está fora das pessoas nada tem a ver com a elevação da motivação do indivíduo, é uma janela que se abre para as conclusões a que propomos, pois se não se pode motivar os empregados, pelo menos não se deve desmotivá-los.

Para uma melhor compreensão dos elementos e circunstâncias que ensejaram o presente trabalho, destacamos ainda as dificuldades encontradas pelas administrações em aceitar que nada se pode fazer para motivar ou administrar a motivação de seus funcionários, pois havia o mito de uma fórmula mágica onde se obtém resultados rápidos e a crença de que a principal função dos líderes ou gerentes seria motivar seu pessoal. Descobrimos, portanto, a impossibilidade de chegar a esta fórmula cuja previsibilidade fosse inquestionável, ficou claro que a motivação não depende de fatores externos, mas tão somente da própria pessoa e de seus motivos intrínsecos, pois cada indivíduo se motiva por razões distintas.

Percebemos então a importância das organizações abrirem-se a novos paradigmas revendo seus antigos conceitos de forma a guiar-se por uma nova visão do potencial energético para a satisfação motivacional no trabalho propiciando ambientes saudáveis com maior qualidade de vida para seus empregados. Optar por uma estratégia de maior flexibilidade, em lugar de gerir as pessoas apenas por condicionamentos extrínsecos, fazendo com que os objetivos individuais e organizacionais caminhem lado a lado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Humano** – 4. ed. 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando teoria e prática** – 7. ed. – São Paulo : Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** – 7. ed. rev. e atual. 8ª reimpr. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos** – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações** – 2. ed. 7ª reimpr. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. ed. 6ª reimpr. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. – Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. – 1. ed. 11ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 5ª tiragem, 2009.
- MAXIMIANO, F Antônio César Amaru. **Introdução á Administração**. – 5. ed. ver. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana á Revolução digital**. – 6. ed. 8ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada á administração**. – 5. ed. 10. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Robbins (tradução Cid Knipel Moreira), - São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Robbins (tradução técnica Reynaldo Marcondes), - 11ª ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. (tradução Rita Cassia Gomes), - 14. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

NA INTERNET:

Motivação seu significado (Agosto de 2009)

Disponível em: <http://efsubh.blogspot.com.br/2009/06motivacao-significado>, acesso dia 03/11/2013 às 09:14.

Origem da Motivação

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigosqadministradores-e-negocios/a-origem-da-motivacao/>, acesso dia 03/11/2013 às 09:26.

Satisfação no Trabalho (Tais Cundari – Março de 2013)

Disponível em: <http://revistavocerh.abril.com.br/artigos-satisfacao-no-trabalho>, acesso dia 17/11/2013 às 17:23.

VERBETE DE DICIONÁRIO

ABORÍGENES. In: Novo Aurélio : **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 2011.