

**INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**ASPECTOS CAUSADORES DA MOTIVAÇÃO NAS RELAÇÕES DE
TRABALHO**

**GEYCE GRACIELLE ALVES DA COSTA
VANESSA LOBO SIQUEIRA LOPES**

**ANÁPOLIS
2013**

**GEYCE GRACIELLE ALVES DA COSTA
VANESSA LOBO SIQUEIRA LOPES**

**ASPECTOS CAUSADORES DA MOTIVAÇÃO NAS RELAÇÕES DE
TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, sob a orientação da Prof^a. Mestre Márcia Sumire Kurogi.

ANÁPOLIS
2013

**GEYCE GRACIELLE ALVES DA COSTA
VANESSA LOBO SIQUEIRA LOPES**

**ASPECTOS CAUSADORES DA MOTIVAÇÃO NAS RELAÇÕES DE
TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso, para obtenção do título em Gestão de Pessoas,
submetido á Faculdade Católica de Anápolis, Curso de Gestão de Pessoas.

Anápolis-GO, 01 de fevereiro de 2013.

APROVADA EM: ____ / ____ / ____ NOTA: ____

BAIXA EXAMINADORA

Professora Mestre Márcia Kurogi
(Orientadora)

Professor (a)
(Membro)

Professor (a)
(Membro)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aqueles que representam a grande razão do nosso viver: à DEUS e a família.

AGRADECIMENTOS

À Deus, que com sua Divina proteção me abençoou e nos deu forças para que pudéssemos concluir mais uma etapa de nossas vidas.

À nossa família pelo amor, carinho e dedicação. E à Márcia Sumire Kurogi que com muita dedicação e competência nos orientou e incentivou na conclusão deste trabalho.

“Um músico deve compor, um artista deve pintar, um poeta deve escrever, caso pretendam deixar seu coração em paz. O que um homem pode ser, ele deve ser. A essa necessidade podemos dar o nome de auto-realização”.
Abraham Harold Maslow (1908-1970)

RESUMO

A questão que envolve o ambiente de trabalho se tornou ao longo dos anos uma questão intrinsecamente ligada à produtividade, depois conceitos adotados na Revolução industrial davam total ênfase à produção em massa de produtos, em detrimento total ao ser humano, veio uma nova onda que reverteu essa situação e a partir dos seus conceitos a motivação no trabalho passou a ser um elemento importante na busca por novos parâmetros para se atingir uma produtividade empresarial. A motivação ou desmotivação passaram a ser entendidas como sendo o termômetro interno para estudos nas empresas que pretendem manter-se no mercado em seus ramos de atividades. Na abordagem desse tema que é altamente atual, optou-se a princípio pela abordagem bibliográfica, para que pudessem ser levantadas as premissas sobre o que é motivação, como ela pode ser trabalhada, como ela influencia e como ela tem mostrado seu poder sobre a produção humana. O desenvolver dessa pesquisa de conclusão de curso teve como principal objetivo esclarecer o que é a motivação e como ela interfere na produtividade das empresas. Ao finalizar esta construção teórica foi possível observar que sem motivação e afeto pelo trabalho, o mesmo se torna, como diz a origem da palavra trabalho, instrumento de tortura e infelicidade. Motivar é buscar harmonia entre as necessidades e o desejo humano.

Palavras-chave: Incentivos. Motivação. Produção.

ABSTRACT

The question that involve the work environment if became throughout the years a intrinsically on question the productivity, later that concepts adopted in the one for the industrial Revolution that they gave total emphasis to the production in mass of products, in total detriment to the human being, came a new wave that reverted this situation and from its concepts the motivation in the work passed to be an important element in searches for new parameters for if reaching an enterprise productivity. The motivation or not motivation had passed to be understood as being the internal thermometer for studies in the companies whom they intend to remain itself in the market in its branches of activities. In the boarding of this subject that is highly current, it was opted principle to the bibliographical boarding, so that the premises could be raised on what it is motivation, as it can be worked, as it influence and as it has shown to its power on the production human being, between employees and direction, satisfaction with the politics of promotions and she lacks of incentives, since the company target of this work does not adopt none valuation politics functionary. At the end is a theoretical construction was possible to observe that without motivation and affection for the work, it becomes, as the origin of the word work, instrument of torture and misery. To motivate is to seek harmony between human needs and desire.

Keywords: Incentives. Motivation. Production.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. REFERENCIAL TEÓRICO	11
1.1. SIGNIFICADO DA MOTIVAÇÃO.....	12
1.1.1. Comportamento Motivacional.....	12
2. MODELOS DE COMPORTAMENTO	13
2.1. COMPORTAMENTO.....	13
2.2. HIPOTESE SOBRE A MOTIVAÇÃO	14
2.2.1. MOTIVAÇÃO DO HOMEM ECONÔMICO – RACIONAL	14
2.2.2. Motivação do homem social	14
2.2.3. Motivação do homem auto realizador	15
2.2.4. Motivação do homem complexo	15
2.3. TEORIA DA EXPECTATIVA	15
2.3.1. VALOR DA RECOMPENSA.....	16
2.3.2. Desempenho e recompensa	16
2.3.3. Esforço e Desempenho	16
2.3.4. Reforço Positivo	16
2.3.5. Punição	16
2.3.6. Programação de Estímulos	17
2.3.7. Extinção.....	17
2.4. TEORIA DE NECESSIDADES	17
2.4.1. Teoria de Maslow	18
2.5. TEORIA DE HERZBERG	20
2.6. FRUSTAÇÃO	22
2.6.1. COMPENSAÇÃO	22
2.6.2. Resignação	23
2.6.3. Agressão	23
3. METOLOGIA	24
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	

INTRODUÇÃO

O estudo da motivação tenta abranger tentativas de se conhecer como o comportamento humano poderia se tornar uma vantagem competitiva para as organizações. Para tanto, faz-se necessário desvencilhar-se das armadilhas dos hábitos e dos modelos de gestão ultrapassados e ter coragem de aderir ao novo.

A presente monografia com o tema Aspectos Causadores da Motivação nas Relações de Trabalho tem como objetivo apresentar as principais teorias sobre motivação humana sob a óptica da administração que possa aprimorar as relações internas dentro das empresas, por isso baseia-se em uma ampla visão de teorias relevantes sobre o tema buscando nortear a qualidade da relações pessoais no âmbito da empresa através da constante motivação dos funcionários, sendo estes vistos antes de tudo como seres humanos.

Com o crescimento acelerado das empresas, o mercado cada vez mais competitivo, os consumidores cada vez mais exigentes, torna-se necessário satisfazer os desejos dos clientes e atendê-los com eficiência, para isso os funcionários devem estar motivados aos colaboradores de empresa de um modo geral uma melhor visão do que é motivação e qual a importância de se trabalhar motivado.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Com o surgimento das organizações datadas desde o Império Romano até o momento atual a necessidade de uma administração se faz necessária para melhorar o planejamento, execução e avaliação das atividades exercidas pelas empresas. No entanto, sempre foi evidente que a administração não iria muito longe se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade, e não apenas como peças humanas. Quando se consideram pessoas como fator prioritário no processo de administração têm-se como resultado um salto na produtividade e uma melhora contínua no processo de desenvolvimento das atividades (CHIAVENATO, 2002).

Para alcançar uma maior eficiência nas empresas, reconsideraram-se vários elementos das relações e aspirações do fator humano na organização. As pesquisas de Elton Mayo de 1927 a 1933 (SILVA; ALVES, 2001), deram início a uma nova abordagem com relação à resolução de problemas administrativos, centrado no processo de motivação do indivíduo para alcançar as metas da organização. Mesmo com ótimas condições físicas de trabalho, o indivíduo socialmente desajustado não será eficiente. Logo, aspectos sociais, psicológicos e emocionais são mais importantes que os técnicos.

O indivíduo não é um ser isolado, vive em grupo, com isso a administração procura integrar os objetivos da empresa com os objetivos dos funcionários tornando-se assim a produtividade mais eficaz e eficiente. Com o desenvolvimento do processo industrial, período pós-revolução industrial nota-se um investimento na pessoa como parte integrante da produção não apenas como objetivo de produção, para isso foi necessário uma grande mudança na forma de recompensar os funcionários, passando da coerção para o dinheiro. (MINICUCCI, 1975)

Drucker (1997) ressalta o caráter perverso desse tipo de tratamento quando analisa que os incentivos econômicos vão se tornando direitos, em vez de recompensas.

Uma segunda proposta surge com Elton Mayo (SILVA; ALVES, 2001) defende que deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa, além de buscar, de forma muito especial, a satisfação das suas necessidades sociais.

A administração procura estabelecer a correlação entre vários fatores motivacionais, dinheiro, reconhecimento, participação tudo sendo parte integrante dos funcionários. Dentro desta visão integrada de fatores motivacionais pode-se

perceber que o reconhecimento e pertencer ao grupo se destacam muito mais que o dinheiro.

No entanto, mesmo os fatores motivacionais mais poderosos são insuficientes para superar a insatisfação produzida por um ambiente ruim. Portanto é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz funcionar o “motor pessoal” – um sem o outro é ineficaz (DRUCKER, 1997).

1.1. O SIGNIFICADO DA MOTIVAÇÃO

A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade. A bibliografia pesquisada acerca do tema motivação reforça a idéia de que é necessário propiciar estímulos no ambiente para que os colaboradores possa ir de encontro aos objetivos organizacionais.

Outro autor que também fala sobre motivação é Chiavenato (1999, p. 89) que acredita que a “Motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”. Já na perspectiva de Vergara (2000, p. 42) “Motivação é uma força que impulsiona na direção de alguma coisa, é absolutamente intrínseca está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”.

1.1.1. Comportamento Motivacional

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos).

Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada, significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa (MAXIMIANO, 2000). Motivo, motivação, mover, movimentar e motor são todas palavras modernas que têm a mesma origem e estão associadas á mesma idéia: à palavra latina motivos, que significa aquilo de movimenta, que faz andar (CHIAVENATO, 2002).

“Valores virtuosos como disciplina, lealdade, honestidade, perseverança e respeito encontram-se presentes na missão de organizações e têm sido responsáveis pela longevidade e credibilidade de algumas, por longas décadas” (VERGARA, 1999, p. 124).

Para a implantação de um programa de valorização a diversidade não basta adaptar o ambiente para receber as pessoas com deficiência, flexibilizar horários para funcionários que moram longe ou adequar dias de feriados religiosos. “Trata-se, antes de qualquer coisa, de uma mudança na cultura da empresa. A diversidade deve fazer parte da missão como um todo e ser disseminada entre seus parceiros, fornecedores, consumidores e clientes (CHIAVENATO, 2002).

2. MODELOS DE COMPORTAMENTO

Para Maximiano (2000) o modelo de comportamento é uma das principais teorias que explicam como os motivos determinam o comportamento. O modelo assume três hipóteses principais:

- Todo comportamento é motivado.
- O comportamento é orientado para a realização de algum objetivo.
- O comportamento que procura realizar alguma objetivo pode ser perturbado por conflito, frustração ou ansiedade.

2.1. COMPORTAMENTO

Segundo Gil (2001) qualquer ação ou manifestação observável das competências e diferenças individuais, como falar, pensar, escrever, decidir ou não fazer nada, é exemplo de comportamento.

A diversidade da força de trabalho é a presença de características humanas individuais que tornam uma pessoa diferente de outra. Muitas organizações estão incentivando seus executivos para que lidem bem com essa diversidade. Essas diferenças incluem sexo, raça, etnia, idade e capacidade física. O desafio consiste em administrar a diversidade da força de trabalho de uma forma que respeite as perspectivas e contribuições individuais. À medida que aumenta a diversidade da força de trabalho, cresce a possibilidade de estereótipos e de discriminação. A administração da diversidade torna-se mais importante. (CHIAVENATO, 2002).

Conflito e cooperação constituem elementos integrantes da vida das organizações. Ambos têm recebido atenção por parte das recentes teorias da organização, considerando-se hoje cooperação e conflito como dois aspectos de atividade social ou, melhor dizendo, dois lados de uma mesma moeda. Ambos estão inseparavelmente ligados na

prática. Tanto cooperação do que como uma resolução final do conflito. O pensamento administrativo tem-se preocupado profundamente com os problemas de obter cooperação e de sanar conflitos. O conflito não é nem casual, nem acidental, mas é inerente á vida organizacional ou em outros termos, é inerente ao uso do poder. (CHIAVENATO, 2002, p. 471).

2.2. HIPÓTESES SOBRE A MOTIVAÇÃO

Para Maximiano, (2000) as primeiras hipóteses sobre o conteúdo da motivação foram propostas pelos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade. As mais sofisticadas teorias continuam a se inspirar nessas antigas idéias, que reconhecem três tipos principais de motivos: a motivação do ganho material, a motivação do reconhecimento social e a motivação interior da realização pessoal. Uma quarta hipótese reconhece que as três primeiras são simplificações e estabelece que a natureza humana é complexa demais para ser explicada por apenas um motivo. A hipótese correspondente é a do homem complexo (MAXIMIANO, 2000).

2.2.1. MOTIVAÇÃO DO HOMEM ECONÔMICO – RACIONAL

Para Maximiano (2000) a primeira hipótese importante a respeito da motivação estabelece que a felicidade resulte da posse de bens matérias. Portanto, o comportamento humano é acionado ou motivado pela perspectiva do ganho. Essa hipótese é importante no enfoque técnico da administração científica, e encontram-se na base de muitos modelos de administração, especialmente planos de carreiras, benefícios e incentivos usados na administração salarial. De acordo com esta hipótese, as recompensas materiais são as que oferecem maior atrativo para as pessoas.

2.2.2. Motivação do homem social

De acordo com Maximiano (2000) as pessoas são seres sociais, que não podem sobreviver sem convivência. Por necessidade de aceitação, ou por receio de rejeição, as pessoas agem e trabalham dentro dos padrões criados e respeitados pelos colegas. De acordo com esta hipótese, recompensa que funciona é estar de bem com o grupo (ou com um dos grupos dentro dos quais a pessoa vive).

2.2.3. Motivação do homem auto-realizador

De acordo com Maximiano (2000) outra hipótese importante estabelece que as pessoas sejam motivadas pela satisfação intrínseca com a realização de objetivos ou interesses pessoais. O importante não é ganhar dinheiro nem o que pensam os outros, o motivo importante é a felicidade íntima que se alcança com a realização pessoal. Essa é a hipótese do homem auto-realizador. De acordo com esta hipótese, recompensa que funciona é aquela que a pessoa julga importante.

2.2.4. Motivação do homem complexo

No entender de Maximiano (2000, p. 308) “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 toma praticamente interminável a busca de explicações sobre a motivação”.

As pessoas são motivadas por inúmeras causas, em diferentes momentos e diferentes circunstâncias, até dentro da mesma organização. O mecanismo que torna as recompensas mais ou menos atraentes é complexo, porque depende de muitos fatores. Entre os fatores mais importantes estão as necessidades humanas, que estão na base de algumas das teorias mais divulgadas de motivação (MAXIMIANO, 2000).

2.3. TEORIA DA EXPECTATIVA

A teoria da expectativa procura explicar como as crenças e expectativas que as pessoas têm a respeito de seu trabalho combinam-se com as forças de seus desejos, para produzir alguma tipo de motivação. Embora haja diversas teorias a respeito do papel das expectativas na motivação, todas elas retratam a idéia intuitiva de que o esforço depende do resultado que deseja alcançar (CHIAVENATO, 2004).

Vergara (2000) afirma que o desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz. O esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa. Se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande.

2.3.1. VALOR DA RECOMPENSA

De acordo com Bateman e Snell (1998) para recompensas muito desejadas têm a probabilidade de produzir altos níveis de desempenho, que, por sua vez, requerem grande esforço para serem alcançados.

2.3.2. Desempenho e recompensa

De acordo com Bateman e Snell (1998) o segundo elemento importante na teoria da expectativa é a crença de que o desempenho permite alcançar a recompensa. Se a recompensa é entrar na universidade é preciso passar no vestibular. Se a recompensa é aumento de salário, é preciso alcançar uma promoção. Se a recompensa é comprar um carro, é preciso ganhar dinheiro. Passar no vestibular, alcançar a promoção ou ganhar dinheiro são os instrumentos que permitem alcançar as recompensas desejadas.

2.3.3. Esforço e desempenho

Bateman e Snell (1998, p. 370) “ A teoria da expectativa propõe a motivação como processo complexo, que liga o esforço ao desempenho a este à recompensa”. De acordo com esta teoria, como tudo depende da importância “da recompensa, administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas”.

2.3.4. Reforço positivo

Maximiano (2000, p. 379) reforços positivos são estímulos ou recompensas, ou conseqüências agradáveis, que fazem o comportamento repetir-se. “Os comportamentos que evitam conseqüências negativas, ou desagradáveis, também tendem a serem repetidos”. A recompensa só deve ser oferecida em contrapartida do comportamento desejado, ou perderá a força motivacional.

2.3.5. Punição

Maximiano (2000, p. 304) “Punição ou castigo é a consequência desagradável que ocorre após algum comportamento. Pode parecer que a punição é o oposto da recompensa e que, portanto, o comportamento que se castiga tende a não se repetir”. Enquanto a recompensa aumenta a probabilidade de repetição do comportamento, não parece que o castigo aumente a probabilidade de evitá-la.

Segundo o autor Maximiano, o castigo é um método ruim de motivação, porque, os resultados do castigo não são tão previsíveis quanto os da recompensa. Os efeitos do castigo não são tão permanentes quanto os da recompensa e os castigos são freqüentemente acompanhados por atitudes negativas em relação a quem os aplicou e em relação à atividade que os produziu.

2.3.6. Programação de estímulos

A programação de estímulos refere-se à freqüência de reforço. O reforço pode ser contínuo ou intermitente. O reforço contínuo é oferecido sempre que o comportamento desejado ocorre. O reforço intermitente é oferecido algumas vezes, outras não. O comportamento que é reforçado de modo intermitente tende a ser resistente à extinção, porque os indivíduos acham que a suspensão da recompensa, numa vez, não significa que ela será eliminada na próxima (MENDONÇA; CARVALHO, 2010).

2.3.7. Extinção

Extinção é o que acontece quando o comportamento não for reforçado e tende a desaparecer. Um comportamento condicionado a uma recompensa enfraquece e tende a desaparecer quando a recompensa não é oferecida (MAXIMIANO, 2000).

2.4. TEORIAS DE NECESSIDADES

Em concordância com Silva (2007) a mais importante das explicações modernas sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas sejam motivadas essencialmente pelas necessidades humanas. Quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Uma vez satisfeita a necessidade,

extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a motivação cessa. Certas necessidades são instantâneas, como a necessidade de procurar abrigo numa situação de segurança; outras têm ciclo de satisfação mais longo, e não atendidas de momento a momento. É o caso da motivação para o poder, que pode ficar mais intensa a cada momento.

Maslow (2001, p. 205 apud FARIA, 2006) afirma que qualquer recompensa ou objetivo do comportamento tem um valor que é determinado pela capacidade de satisfazer necessidades.

De acordo com Faria (2006) à medida que os aspectos básicos que formam a qualidade de vida são preenchidos, podem deslocar seu desejo para aspirações cada vez mais elevadas. Uma consequência desse fato, para a administração de pessoas, é que a uma pessoa com necessidades prementes de segurança, por exemplo, não é motivada pela possibilidade de satisfação de suas necessidades de “status” ou estima.

2.4.1. TEORIA DE MASLOW

Para Maslow (2001 apud FARIA, 2006) os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado.

Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas e o tratamento recebido do supervisor, melhor será este clima – mais higiênico o ambiente.

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 trabalhador com o ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Maslow (2001 apud FARIA, 2006) as necessidades humanas dividem-se em cinco grupos:

1. Necessidades fisiológicas ou básicas - Necessidades de alimento, abrigo (proteção contra a natureza), repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas. São também conhecidas como necessidades mais físicas. Quando as mesmas não são atendidas, o corpo tende a sofrer malefícios, com desconforto, irritação, medo ou mesmo doença. Estes sentimentos e emoções conduzem à ação na tentativa de diminuí-las ou aliviá-las rapidamente para

estabelecer o equilíbrio interno. Uma vez satisfeitas estas necessidades são abandonadas as preocupações e passa-se a preocupar com outras coisas.

2. Necessidades de seguranças – Necessidades de proteção contra ameaças, inclusive a ameaça de perda de emprego. No mundo conturbado em que o ser humano vive, ele procura fugir dos perigos, buscando abrigo, segurança, proteção, estabilidade e continuidade. A busca da religião, de uma crença deve ser colocada neste nível da hierarquia.
3. Necessidades sociais - Necessidades de amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade. O ser humano precisa amar e pertencer. Todos têm a necessidade de ser amado, querido por outros, de ser aceito por outros. Procurando sentirem necessários a outras pessoas ou grupos de pessoas. Esse agrupamento de pessoas pode ser a antiga tribo, ou a tribo (grupo) atual, no seu local de trabalho, na sua igreja, na sua família, no seu clube ou na sua torcida. Todos estes agrupamentos fazem com que se tenha a sensação de pertencer a um grupo, ou a uma “tribo”. Política, religião e torcida são as tribos modernas.
4. Necessidades de estima – Necessidades de auto-estima e estima por parte de outros. O ser humano busca ser competente, alcançar objetivos, obter aprovação e ganhar reconhecimento. Há dois tipos de estima: a auto-estima e a hetero-estima. A auto-estima é derivada da proficiência e competência em ser a pessoa que se é, é gostar de si, é acreditar em si e dar valor a si próprio. Já a hetero-estima é: o reconhecimento e a atenção que se recebe das outras pessoas.
5. Necessidade de auto-realização – Necessidades de utilizar o potencial de aptidões e habilidade, autodesenvolvimento e realização pessoal. O ser humano busca a sua realização como pessoa, a demonstração prática da realização permitida e alavancada pelo seu potencial único. O ser humano pode buscar conhecimento, experiências estéticas e metafísicas, ou mesmo a busca de Deus.

Abraham Maslow (1908/1970) as necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado. Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste. Uma vez

atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades. (Maslow, 1908).

Outro ponto importante na noção da hierarquia das necessidades é a predominância de determinada necessidade sobre as demais. Uma necessidade ou um grupo de necessidades pode ser predominante nos motivos internos de uma pessoa, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade.

A necessidade de estima é relevante, porque o sucesso ou fracasso do aluno depende muito de sua estima em sala de aula. O problema é que ela está diretamente associada a confiança e estima que os pais, demais alunos e até professores depositam nele.

Quanto a realização e a busca pelo conhecimento, essa tem forte atuação em sala de aula e pode ser utilizada em benefício da aprendizagem, porém, é preciso que o professor esteja atento as essas necessidades para poder tirar o máximo proveito do que cada aluno tem a oferecer, retroalimentando o ciclo motivacional nesses dois aspectos. (CHIAVENATO, 2006).

2.5. TEORIA DE HERZBERG

Serrano (2006) relata que Herzberg desenvolveu uma teoria de dois fatores para distinguir os fatores que causam insatisfação (os insatisfatórios) e aqueles que causam a satisfação (os satisfatórios). Para motivar uma compra, não basta, para Herzberg que os fatores de insatisfação estejam ausentes. Pelo contrário, os fatores de satisfação devem estar bem presentes. Ainda na concepção de Serrano (2006) a teoria de Herzberg apresenta duas sugestões, mais ou menos óbvias: evitar os fatores de insatisfação e apresentar os fatores e satisfação.

Quando são citadas as condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação – aquela disposição ou vontade que está associada à idéia de “pessoa motivada para que essa motivação ocorra, de acordo com Herzberg (2000 apud SERRANO, 2006), é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas optidões.

A teoria de Frederick Herzberg foi, desde o início, baseada no estudo das atitudes e motivações dos funcionários dentro de uma empresa.

Herzberg desenvolveu um estudo p/ tentar entender os fatores que causariam insatisfação e aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação no

ambiente de trabalho. O resultado destes estudos foi pela primeira vez publicado em 1959, sob o título “a motivação para trabalhar – The motivation to work” (Serrano, 2006)

Herzberg apud Aguiar, (1981), em sua teoria da motivação no trabalho, faz a distinção entre motivação e satisfação no trabalho. Denomina de fatores higiênicos os fatores que levam à satisfação no trabalho e estes estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado. Já os fatores motivacionais são aqueles que estão diretamente relacionados com a tarefa ou o trabalho a ser realizado e influenciam diretamente a produtividade dos membros da organização.

Herzberg apud Schimidt, (2000) desenvolveu uma teoria de motivação no trabalho, verificou e evidenciou de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo, são os fatores higiênicos e motivacionais.

A proposição de Herzberg é a motivação pelo próprio trabalho, a ser conquistado através do enriquecimento do cargo (VROOM, 1997).

A teoria dos dois fatores divide os fatores de motivação em higiênicos e motivadores, sendo que os higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salários, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas. Já os fatores motivadores, que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrange: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de estado de não-satisfação ao estado de satisfação. (PONTES, 2002).

Quando houver deterioração de qualquer dos fatores higiênicos abaixo do nível aceitável pelo membro da organização, surgirá a insatisfação no trabalho, levando à formação de atitudes negativas. (AGUIAR, 1992).

A melhoria dos fatores higiênicos servirá para remover os empecilhos à formação de atitudes positivas. Herzberg, entretanto, enfatiza que mesmo o contexto organizacional caracterizável como ótimo salário (salários, segurança, benefícios, políticas e normas administrativas adequadas e aceitas) não leva necessariamente a atitudes positivas em relação ao trabalho. (AGUIAR, 1992).

Ao relacionar as condições higiênicas do trabalho com a satisfação, e a realização da tarefa ou do trabalho com a motivação humana, Herzberg mostra que

os dois fatores atendem a necessidades diferentes dos membros da organização e não podem ser confundidos. O principal problema para ele é discutir os fatores higiênicos e fatores motivacionais. (AGUIAR, 1992).

A teoria dos Fatores Higiênicos de Herzberg aborda o trabalho como uma forma de acumulação de capital e a pessoa humana como seu instrumento. As necessidades humanas devem ser atendidas à medida que favoreçam o aumento da produtividade e os resultados da empresa.

Motivar os membros de uma organização significa criar condições para que os indivíduos trabalhem mais e melhor em benefício da organização. Ao limitar a motivação à liberdade, à criatividade e à responsabilidade na realização de tarefas, delimita o âmbito de influência e de ação dos membros da tarefa. A realização humana em sua plenitude concretiza-se, para Herzberg, na liberdade de criar novas tarefas.

Comparando a teoria de Herzberg com a de Maslow percebe-se que a satisfação dos fatores higiênicos está na base da hierarquia da teoria das necessidades, por isso se faz necessário um investimento não somente técnico, mas também pessoa nos funcionários de uma empresa.

2.6. FRUSTAÇÃO

Maximiniano (2000) afirma que as necessidades humanas “motorizam” o comportamento humano de diferentes maneiras. Em primeiro lugar, a própria manifestação das necessidades, conforme sua intensidade e natureza impulsionam as pessoas a procurar objetivos como empregos, realização pessoal, satisfação de vaidade ou outros interesses individuais.

Como consequência dessa frustração, pode ser que uma pessoa adote um comportamento de compensação, agressão ou resignação.

2.7.1. COMPENSAÇÃO

A compensação consiste em buscar uma forma alternativa de satisfação de uma necessidade ou buscar a satisfação de uma necessidade alternativa. Por exemplo: procurar outro emprego ou profissão, quando não há possibilidade de progredir, afiliar-se a uma associação profissional ou sindicato, para defesa de

interesses não atendidos pelo empregador, ou dedicar-se a alguma atividade derivativa, artística ou esportiva, que possibilite liberar tensões (FACCIOLI, 2008).

2.7.2. Resignação

Maximiano (2000) relata que a resignação consiste em entregar-se a um estado de desânimo (“eu desisto”, “não adiante lutar”, “é o destino”, “é assim que tem que ser”). Numa situação de trabalho, a resignação manifesta-se por meio da apatia, da depressão e do desinteresse pela organização e seus objetivos.

2.7.3. Agressão

De acordo com Vergara (2000) a agressão compreende ataques físicos ou verbais, associados a sentimentos de ira e hostilidade. Considera-se como agressão apenas o comportamento de fundo emocional, e não aqueles comportamentos que usam a agressão como estratégica.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada através de uma revisão bibliográfica de livros e artigos disponíveis na internet como recursos básicos este trabalho foi construído com base nas teorias metodológicas atuais fundamentadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, assim como deve ser construído o estudo futuro que nesta pesquisa é proposto.

A efetivação deste trabalho adota-se os seguintes métodos de coleta de dados, segundo Demo (1991): Indutivo, objetivando partir-se de dados e observações particulares para se chegar a proposições gerais. Comparativo, buscando realizar comparações entre variados pontos de vista dos diversos autores elucidados nas Referências. Exploratória, visando a obtenção do maior número de conhecimentos a respeito do tema em questão.

Bibliográfica, por ser uma pesquisa que se baseia na revisão de conhecimentos já sistematizados por vários autores através de instrumentos como: livros, artigos científicos, periódicos, jornais e outros. Neste sentido, o instrumento básico da pesquisa é a observação dos conhecimentos organizados pelos autores através de análise, síntese e sistematização das informações (DEMO, 1991).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo assim, é necessário que as empresas possam identificar quais os verdadeiros fatores que o levam à desmotivação no trabalho, entendendo que nem só de elogios será construído o seu dia-a-dia.

A ênfase na pessoa e no grupo social, fundamentado na interação e na dinâmica de grupo, busca eficiência através da satisfação e interação das pessoas, preocupação com o contexto da empresa, isto é, com seu entorno social, baseado nas comunicações, o trabalhador participa nas decisões, conceito de homo social e recompensas sociais e simbólicas, são as características do modelo humanístico.

Para finalizar pode-se afirmar que não basta simplesmente colocar pessoas juntas em um mesmo local para que se alcance um bom desempenho. É preciso que a pessoa aprenda como interagir de maneira a compartilhar informações, confrontar diferenças dos grupos para o alcance dos melhores resultados, e isto ocorre em todos os níveis de hierarquia.

No processo de construção deste artigo, foi possível viabilizar a importância de se aprimorar a ferramenta motivação. Buscar trabalhar o contingente humano dentro das instituições hoje é fundamental para que se tenha ganhos em todos os processos que uma empresa, seja ela, de grande ou pequeno porte.

A ferramenta motivação objetiva oferecer estímulos para auto-motivação e alavancam a qualidade, através de atividades que focam a atenção do colaborador e promovem mudanças positivas e suas atitudes cotidianas. Desenvolver o senso de equipe trabalhando a força extra, atingindo metas com melhores resultados tanto para as pessoas como também para as organizações.

Aprimorar habilidades técnicas e comportamentais para lidas com diferentes perfis psicológicos e estilos de pessoas nos diversos processos de mudança tendo como objetivo primário a qualidade máxima em tudo que se faz. Habilitar profissionais que gerir talentos humanos e/ou atuam em projetos de qualidade e construir equipes eficazes de trabalho.

Conforme todas as considerações expostas no decorrer deste trabalho através do levantamento de vários e conceituados autores, pode-se apurar a importância da valorização do bom funcionário, financeiramente com a concessão de bônus ou aumentos de salários, todas as classes de trabalhadores esperam muito mais das empresas onde trabalham. Algumas querem elementos que se

agreguem aos vencimentos, como: planos de saúde, cestas básicas, vales transportes, etc., mas mais do que isso o contingente humano objetiva ser reconhecido, valorizando e busca no trabalho uma forma de satisfação pessoal, pois o trabalho quando desenvolvido com amor e motivação é fonte geradora de sentido de vida para o indivíduo.

Os resultados com certeza virão em curto prazo, pois conforme afirmações expostas neste trabalho o homem é um animal social com uma irreprimível tendência a vida em sociedade. Vive em organizações e em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos.

Ao término dos trabalhos, tem-se a certeza do dever cumprido e de alcançados os objetivos propostos no início deste. Como se tem também a total certeza de que o assunto da forma como aqui foi abordado, deixa brechas e elementos a serem ainda abordados, dada a enorme quantidade de informações que tratam sobre o tema enfocado. Assim, deixa-se o legado para os próximos que tenham a mesma fascinação pela intrincada máquina criada por Deus, que é o homem e suas necessidades, tentar acrescentar algo a esse assunto que não se esgota.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada a Administração - Uma abordagem interdisciplinar**. Saraiva.

BATEMAN, Thomas, SENLL, W. **Administração - construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 6ª Reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. São Paulo: Cortez, 1991.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira 1997.

FARIA, Carlos Alberto de. **As Nossas Necessidades e os Nossos Desejos**. Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/112.htm>. Acesso em: 02 fev 2012, 2006.

Gil, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas. 2001

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONCA, Miriam; CARVALHO, Clesiane de Oliveira. **Motivacao no Trabalho: um estudo entre os funcionários de uma empresa de transportes**. Artigo apresentado no VII SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestao e Tecnologia, 2010.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia Aplicada a Administração*. SP: Atlas S.A., 1975

SERRANO, Daniel Portiño. **A Teoria de Herzberg**. Disponível em:
<[HTTP://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/a_teoria_de_herzberg.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/a_teoria_de_herzberg.htm)>. Acesso em 19 fev 2012. 2006.

SILVA, C. Soares; ALVES G. **Teoria Comportamentalista nas Organizações**, 2001. Disponível em: <<http://www.guerreirosdaluz.hpg.ig.com.br/monografia.htm>>. Acesso em 25 fev 2012.

SILVA, Luciana Gomes da. **Motivação de Pessoal: estudo em empresas vinculada ao projeto Economia de Comunhão na Liberdade**. 2007

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1999.