

## A MOTIVAÇÃO NO AMBITO ORGANIZACIONAL

**Henrique Silva Batista<sup>1</sup>, Marco Antônio de Oliveira Viana<sup>1</sup>, Maria Helena Silva Rabelo<sup>1,2</sup>**

<sup>1</sup> Departamento de Administração, Faculdade de Filosofia Ciências e Letras do Alto São Francisco. Avenida Laerton Paulinelli 153, CEP 35595-000, Monsenhor Parreiras, Luz, Minas Gerais, Brasil.

<sup>2</sup> Autor correspondente. E-mail: mhrabelo@fasf.edu.br

### RESUMO

O artigo tem como principal objetivo mostrar a importância das teorias motivacionais para o sucesso de uma organização, foram analisadas de forma mais aprofundada as principais teorias motivacionais, começando pela experiência de Hawthorne, a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Outras teorias analisadas são as teorias X e Y de Douglas McGregor, e a Hierarquia das necessidades Maslow. Uma das principais conclusões é que com a implantação das teorias motivacionais a empresa tem mais chances de alcançar o sucesso em um mercado que está com concorrência bastante acirrada isso devido a exigência dos consumidores, avanço tecnológico, globalização etc.

**Palavras-chave:** importância, teorias motivacionais, lucro.

### ABSTRACT

The article aims to show the importance of motivational theories to the success of an organization, have been analyzed in more depth the main motivational theories, starting with the Hawthorne experience, the theory of two factors of Frederick Herzberg. Other theories are analyzed theories X and Y Douglas McGregor, and Maslow's Hierarchy needs. One of the main conclusions is that with the implementation of motivational theories the company is more likely to achieve success in a market that is quite fierce competition that due to consumer demand, technological advances, globalization etc.

**Keywords:** importance, motivational theories, profit.

### INTRODUÇÃO

Com o mercado competitivo as empresas necessitam cada vez mais estar atualizadas buscando o aperfeiçoamento dos seus processos e para isso é necessário criar estratégias em relação aos seus concorrentes, dentre elas estão a qualidade de um produto, preço de oferta, propaganda e a forma de distribuição.

Entretanto com o passar do tempo as empresas perceberam que além desses artifícios, os colaboradores podem ser seu maior diferencial e para isso é necessário mantê-los motivados a buscar sempre os objetivos, tanto pessoais quanto os da organização, isso contribuirá para o crescimento de ambas as partes, como boas condições de trabalho,

benefícios, oportunidades de crescimento profissional e treinamentos na organização, esses fatores podem influenciar diretamente no bom desempenho das atividades do colaborador.

Geralmente organizações oferecem ao colaborador oportunidades de rotatividade em outros setores para que possa avaliar as principais habilidades de cada um, usando como diferencial em relação aos concorrentes e assim o próprio colaborador terá oportunidade de novos aprendizados que podem contribuir para sua empregabilidade e fazer com que o mesmo estimule a buscar sempre novos aprendizados.

Em uma empresa o colaborador deve perceber que ser um bom profissional, com disponibilidade, pontualidade e desempenhar bem suas atividades não é o essencial para mantê-lo no mercado de trabalho, sendo que o mesmo deve buscar sempre estar atualizado e se inovar em conhecimento.

Esta análise se fez necessária para poder ampliar o conhecimento dos estudantes e demais interessados acerca da Motivação Organizacional. Observar quais impactos na produtividade quando os colaboradores não estão se sentindo motivados e qual a melhor forma de motivá-los, através das teorias, sem que os mesmos tomem isso como obrigação da empresa.

Pode-se dizer que em uma organização tem gestores bem capacitados, pois são deles a primeira motivação que as pessoas vão receber para sua maior produtividade e manter a lucratividade e diferencial da empresa cada vez maior.

Segundo Marras (2009, p. 34) “motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação. ” A motivação refere-se aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo.

Motivação é o processo de mobilização de energia, é algo que ocorre em cada indivíduo. Ao satisfazer uma necessidade acaba a motivação (MARRAS, 2009).

O comportamento humano é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. O autor diz ainda que o indivíduo possui necessidades (fisiológicas) que constituem o nível mais baixo das necessidades humanas e as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização). Ressalta também que o ser humano é motivado, não só por estímulos salariais e econômicos mais também por recompensas sociais e simbólicas. Com isso, a Administração deve procurar o que o motiva o indivíduo, para criar um bom ambiente de trabalho, satisfazer suas necessidades individuais e cumprir com todos os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2011).

O presente artigo científico foi elaborado sobre as teorias motivacionais, a partir daí surge uma questão problema, foi feita uma análise partindo do seguinte princípio: Quais fatores motivacionais influenciam na produtividade dos colaboradores organizacionais?

O propósito será alcançado a partir de uma revisão bibliográfica, tendo como suporte os estudos de Marras (2009), Chiavenato (2011) e Gil (2011), que abordam os conteúdos de motivação organizacional e teorias motivacionais.

Para tal o artigo científico se divide em três seções: Introdução, Desenvolvimento, Conclusão e por fim as referências.

## **1 DESENVOLVIMENTO**

### **1.1 Gestão de Pessoas**

Segundo Gil (2011) gestão de pessoas é função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal, relações industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano.

De acordo com Gil (2011), a expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros.

Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mais como cooperadores ou parceiros (GIL, 2011).

Segundo Dutra (2012) o processo da gestão de pessoas é lido de forma diferente por diversos autores. Alguns procuram classificar as várias fases desse processo evolutivo com base em funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas.

- Operacional: até a década de 1960. Nessa fase, a gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações etc.;
- Gerencial: dos anos 1960 até início dos anos 1980, em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional;
- Estratégica: a partir dos anos 1980, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

Na próxima seção trata sobre o conceito de motivação e principais aspectos que os indivíduos buscam satisfazer.

## **1.2 Conceito de Motivação**

A motivação refere-se às forças internas ou externas às pessoas que desenvolvem o entusiasmo e a persistência para prosseguir certo curso de ação. O estudo da motivação ajuda os gerentes entender o que impede as pessoas a iniciar a ação, o que influencia a sua escolha pela ação, e por que persistem nessa ação no decorrer do tempo (DAFT, 2010).

As pessoas têm necessidades básicas por comida, realização ou ganho monetário que se traduzem em uma tensão interna que motiva comportamentos específicos com os quais satisfazem a necessidade. À medida que o comportamento é bem sucedido, a pessoa é recompensada no sentido de que a necessidade é satisfeita. A recompensa também informa a pessoa de que o comportamento foi apropriado e pode ser usado novamente no futuro (DAFT, 2010).

Para Daft (2010) as recompensas são de dois tipos: recompensas intrínsecas são as satisfações que a pessoa recebe no processo de desempenhar uma determinada ação. O término de uma tarefa complexa pode oferecer um sentimento agradável de realização, ou resolver um problema que beneficiam os outros e pode preencher uma missão pessoal. Por exemplo, Frances Blais vende materiais educacionais pela recompensa intrínseca de ajudar as crianças.

Já recompensas extrínsecas são fornecidas por outra pessoa, geralmente um gerente e inclui promoções, aumentos e abonos. Elas se originam externamente, como um resultado de

agradar aos outros. Rob Michaels, que odeia seu trabalho de vendas é, no entanto, motivado pela recompensa extrínseca de um pagamento elevado. (DAFT, 2010).

Para Daft (2010) embora as recompensas extrínsecas sejam importantes, os bons gerentes empenham-se também em ajudar as pessoas a alcançar as recompensas intrínsecas. Os profissionais mais talentosos e inovadores raramente são motivados exclusivamente por recompensas como dinheiro e benefícios, ou mesmo elogio e reconhecimento. Em lugar disso, buscam a satisfação do trabalho por ele mesmo.

Para Marras (2011) pesquisas realizadas por Mc Clelland, na Universidade de Harvard, provam que as forças motivacionais das pessoas refletem elementos da cultura na qual elas cresceram: família, escola, religião, livros e se dividem em três campos diferenciados:

- **Motivação para a realização:** força interior que leva o trabalhador a vencer desafios e obstáculos na busca e atingimento das metas que se propõe a alcançar. Pessoas orientadas para a realização desejam reforços de avaliações práticas e detalhadas sobre os resultados do trabalho;
- **Motivação para a afiliação:** é a necessidade de relacionar-se e desenvolver-se socialmente no ambiente de trabalho. Os indivíduos sob essa orientação conseguem resultados muito mais significativos quando recebem de seus supervisores elogios e reconhecimento público pelas suas atitudes e resultados;
- **Motivação para o poder:** é a necessidade de implementar mudanças e influenciar pessoas. Geralmente o indivíduo tende a se motivar para o poder em duas situações: na busca de poder pessoal, quando a pessoa coloca seus interesses acima daqueles da organização e assim, tende a ser um líder organizacional mal sucedido ou na busca de poder institucional, situação em que o indivíduo busca influenciar o comportamento dos demais procurando realizações para a empresa.

Na próxima seção serão abordadas as principais teorias motivacionais que são a Experiência de Hawthorne, Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, Teoria X e Y de Douglas McGregor e Teoria das Necessidades de Maslow, no qual mostra os reflexos para cada indivíduo.

### **1.3 Teorias Motivacionais**

Estudiosos no cenário da Gestão de Pessoas foram os responsáveis por estudar o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho e suas principais atitudes e reações a determinados estímulos. Na próxima seção serão abordadas as principais teorias motivacionais tendo como base os estudos de Motta e Vasconcellos (2010), Chiavenato (2011), Maximiano (2010), Kwasnicka (2013).

### **1.3.1 A Experiência de Hawthorne**

Segundo Motta e Vasconcellos (2010), os estudos de Hawthorne podem ser divididos em três fases. A primeira fase iniciou-se em 1923 e foi orientada por membros do Comitê em Iluminação Industrial (Committee on Industrial Lighting), fundado pela General Electric Company sob supervisão de Charles Snow. Snow conduziu estudos sobre os efeitos da intensidade de luz na produtividade. Realizaram-se então experiências com o indivíduo, para estudar esses fatores e como eles influenciavam na execução da tarefa.

Segundo Chiavenato (2011) a experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar que a recompensa salarial mesmo quando efetuada em bases justas e generosas não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho. Elton Mayo e equipe propuseram uma nova teoria da motivação antagônica a do *homo economicus*: o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas.

A seção a seguir abordará sobre os dois fatores segundo os estudos de Herzberg que são os fatores higiênicos ou extrínsecos que mostra que a motivação pode estar localizada no ambiente que rodeia as pessoas, já os fatores motivacionais mostram que o indivíduo deve estar sintonizado com o trabalho e enxergue nele uma possibilidade de desenvolver aptidões.

### **1.3.2 Herzberg e a teoria dos dois fatores**

De acordo com Chiavenato (2011), Frederick Herzberg formulou a Teoria dos Dois Fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho.

Já Maximiano (2010), diz que a Teoria dos Dois Fatores, explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação. Em suas pesquisas, Herzberg descobriu que, de forma geral, as pessoas mostravam-se satisfeitas com os fatores intrínsecos e insatisfeitas com os fatores extrínsecos.

Segundo Herzberg, as pessoas em geral gostam mais de seu trabalho do que o ambiente de trabalho, especialmente quando desempenham tarefas que correspondem a suas capacidades ou objetivos (MAXIMIANO, 2010).

Para Kwasnicka (2010), a teoria de Herzberg divide o conceito em motivação e satisfação, e estabelece que a motivação origina os fatores do trabalho, tais como: reconhecimento, responsabilidade, oportunidade de progresso, obtenção de resultados e do próprio cargo. Em contrapartida, um estado de insatisfação pode ser gerado pela presença dos dois fatores como supervisão, relações interpessoais, salário, condições de trabalho. Segundo Herzberg, a satisfação aumenta a motivação, porém a insatisfação não a diminui.

Segundo Chiavenato (2011), para Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, que são os Fatores Higiênicos ou Fatores Extrínsecos e os Fatores Motivacionais.

- Fatores Higiênicos ou Fatores Extrínsecos: estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo. Tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessários o apelo para os prêmios e incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho (CHIAVENTO, 2011).

De acordo com Chiavenato (2011), os principais fatores higiênicos são: salários, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientes de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos etc.

Para Kwasnicka (2010), os fatores higiênicos são os que circundam o trabalho, que completam o meio no qual a pessoa trabalha, ou seja, segurança no trabalho, pagamento, condições físicas para o trabalho, supervisão e relações interpessoais.

Maximiano (2010), diz que 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 esse 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.

De acordo com Chiavenato (2011), as pesquisas de Herzberg revelaram que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa influência mais voltada para insatisfação, Herzberg chama-os de fatores higiênicos. Ou seja, eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação.

Chiavenato (2011), ainda diz que seu efeito é similar ao de certos remédios higiênicos: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhora a saúde e por estarem relacionados com insatisfação, Herzberg também os chama de fatores insatisfatórios.

- Fatores Motivacionais

De acordo com Maximiano (2010), as condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

Para Kwasnicka (2010), os fatores motivadores são os que estão presentes no próprio trabalho, ou seja, a oportunidade de reconhecimento, a realização e o crescimento pessoal. O indivíduo desenvolverá atitudes favoráveis ao trabalho quando este realmente proporcionar essas oportunidades.

Já Chiavenato (2011), diz que os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual.

Com isso, perdiam o significado psicológico para o indivíduo que os executava e criavam um efeito de “desmotivação”, provocando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação das pessoas, porém quando são precários, eles evitam a satisfação (CHIAVENATO, 2011).

Ainda de acordo com Chiavenato (2011), os fatores higiênicos são independentes e não vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela não a satisfação.

A seção a seguir abordará a Hierarquia das necessidades de Maslow, e mostrará todas as necessidades que o indivíduo sente dentro da organização.

### **1.3.3 Teoria das necessidades de Maslow**

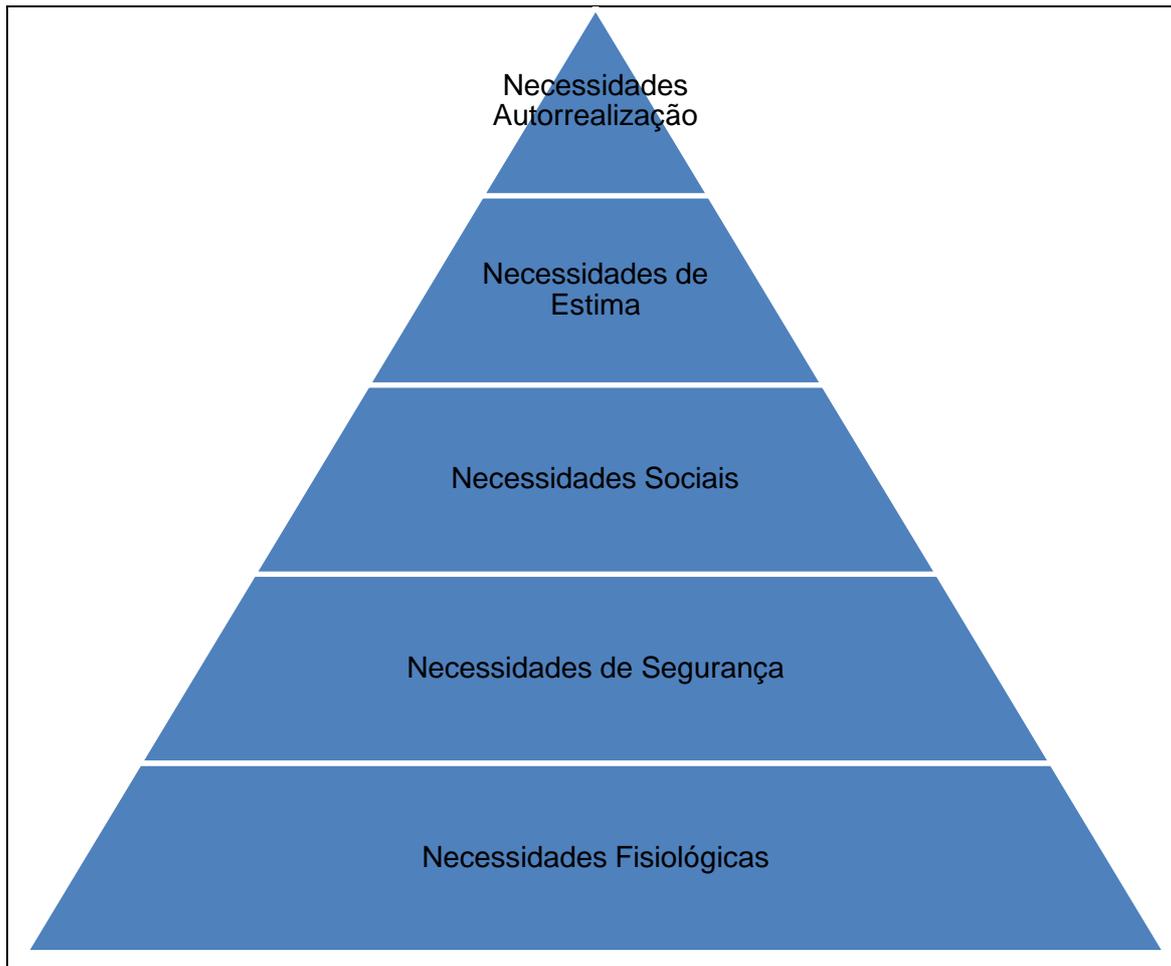
De acordo com Chiavenato (2011), Maslow apresentou a teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).

Mas Kwasnicka (2010) diz que a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow propõe que um indivíduo procura satisfazer a uma sequência lógica de necessidades, iniciando-se pelas fisiológicas, passando depois para as de segurança, sociais, do ego e de auto realização. A capacidade de satisfazer a uma dessas necessidades aumenta a motivação para satisfazê-la ou gera frustração. A necessidade quando satisfeita aumenta a motivação e a produtividade.

Chiavenato (2009) afirma que as necessidades estão arrumadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide estão necessidades mais baixas, chamadas necessidades primárias, ao passo que no topo estão as mais intelectualizadas conhecidas necessidades secundárias.

A figura 1 mostra as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorealização.

**Figura 1** – A pirâmide das necessidades, segundo Maslow.



Fonte: Chiavenato (2009, p.53)

A pirâmide apresentada na figura 1 mostra todas as necessidades de um indivíduo, ele necessita primeiramente de suprir suas necessidades básicas para sua sobrevivência.

Para Chiavenato (2011) as necessidades podem ser classificadas abaixo:

- **Necessidades fisiológicas:** Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Nesse nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual etc. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São necessidades instintivas e que já nascem com o indivíduo. São as mais prementes de todas as necessidades humanas; quando algumas dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será as das necessidades fisiológicas e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio da pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo.

- **Necessidades de segurança:** Constituem o segundo nível das necessidades humanas. São necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e fuga de perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Quando o indivíduo é denominado por necessidades de segurança, o seu organismo todo age como um mecanismo de procura de segurança e as necessidades funcionam como elementos organizadores quase exclusivos do comportamento. Se essas ações ou decisões refletem discriminação ou favoritismo ou alguma política administrativa imprevisível, podem tornar-se poderosos ativadores de insegurança em todos os níveis hierárquicos da empresa.
- **Necessidades sociais:** Surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão à necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e de amor. Quando as necessidades sociais não estão satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil em relação às pessoas que o cercam. Na sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição conduz à falta de adaptação social, ao isolamento e à solidão. Dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.
- **Necessidade de estima:** São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e respeito, de *status*, de prestígio e de consideração. Incluem ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimento de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.
- **Necessidades de autor realização:** São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. Essa tendência se expressa por meio do impulso que a pessoa tem para tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo que pode ser. (CHIAVENATO, 2011).

De acordo com Chiavenato (2011), as pesquisas não chegaram a confirmar cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas até mesmo a invalidaram. Contudo, sua teoria é bem aceita e oferece um esquema orientador e útil para a atuação do administrador.

A próxima seção abordara a teoria X e Y de Douglas McGregor e mostrara como é o comportamento do indivíduo X e o indivíduo Y.

### **1.3.4 Douglas McGregor e a teoria X e Y**

De acordo com Kwasnicka (2010), a teoria X e Y, associa o efeito de motivação à atividade de liderança, cuja forma motivacional está centrada na “auto-realização” e na “satisfação das necessidades”. A teoria X defende o isolamento, uma vez que as interações sociais prejudicam a produtividade, e propõe pouca participação e estilo de liderança mais diretivo. A teoria Y reconhece a delicadeza e dificuldade nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, as variáveis comportamentais que comandam o comportamento do homem e a satisfação de suas necessidades sociais.

Já Chiavenato (2011), diz que McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a denominou Teoria Y).

#### **1.3.4.1 Teoria X**

A teoria X diz que a teoria X assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado. Nesse caso, nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho. A exigência será sempre para maiores recompensas (KWASNICKA, 2010).

De acordo com Marras (2011), um trabalhador X, ou um trabalhador visto por gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidade, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança.

Já Chiavenato (2011), salienta que a teoria X é concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano.

As pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza, elas evitam o trabalho ou trabalham o mínimo possível, em troca de recompensas salariais, falta-lhes ambição, não gostam de assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas e sentir-se seguras nessa dependência, a sua própria natureza leva-as a resistir às mudanças, pois procuram sua segurança e pretendem não assumir riscos que as ponham em perigo, a sua dependência torna-

se incapazes de autocontrole e autodisciplina, elas precisam ser dirigidas e controladas pela administração (CHIAVENATO, 2011).

### **1.3.4.2 Teoria Y**

De acordo com Kwasnicka (2010), o desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade; por isso, o indivíduo deve ter autocontrole para a consecução dos objetivos a que ele submete em função das recompensas monetárias e de auto realização que recebe.

Marras (2011), diz que um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados; é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas.

Mas para Chiavenato (2011), a teoria Y é a moderna concepção de administração de acordo com a Teoria Comportamental. A teoria Y baseia-se em concepções e sem preconceitos a respeito da natureza humana.

As pessoas não têm desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de certas condições, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e recompensa (quando é voluntariamente desempenhado) ou uma fonte de punição (quando é evitado sempre que possível), as pessoas não são, por natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da empresa: elas podem tornar-se assim, como resultado de sua experiência negativa em outras empresas, as pessoas têm potencial têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades, o homem médio aprende sobre certas condições a aceitar, mas também a procurar responsabilidade. (CHIAVENATO, 2011).

A Teoria Y é muito diferente da Teoria X. Considera-se que a administração não necessita forçar as pessoas para trabalhar, mas encorajá-las a desenvolver todas suas potencialidades. (KWASNICKA, 2010).

## **1.4 Síntese**

No desenvolvimento do artigo foram abordadas diversas teorias, dentre as principais estão à experiência de Hawthorne que são divididas em três fases, no geral ela mostra que o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas, a teoria dos dois fatores de Herzberg é necessária para explicar o comportamento

das pessoas em situação de trabalho, são divididas em duas teorias que são os fatores higiênicos que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho e os fatores motivacionais que são as condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

A hierarquia das necessidades de Maslow é uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. As necessidades são as fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, de auto realização. E por fim Douglas McGregor e a teoria X e Y que associa o efeito de motivação à atividade de liderança, cuja forma motivacional está centrada na auto realização e na satisfação das necessidades, a teoria x assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado, já a teoria y diz que o funcionário sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos a que ele submete em função das recompensas monetárias e de auto realização que recebe.

## **2 METODOLOGIA**

Essa seção tem por objetivo mostrar a metodologia utilizada na elaboração do artigo sobre o tema “A motivação no âmbito organizacional”.

O Estudo terá como classificação as técnicas de pesquisa de Marcone Lakatos (2009) sendo uma pesquisa qualitativa, exploratória de caráter bibliográfico.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, sendo publicadas ou gravadas. (MARCONE, LAKATOS, 2009).

Segundo Marcone e Lakatos (2009) a pesquisa qualitativa é baseada na presença ou ausência de alguma qualidade ou idem, e também na classificação de tipos diferentes de dada propriedade.

Marcone e Lakatos (2009), diz ainda que a pesquisa exploratória são as investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla

finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Essa seção tem por objetivo apresentar os resultados e discussões sobre o presente artigo onde foram apresentadas as principais teorias sobre a motivação que são a Experiência de Hawthorne, Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, Teoria X e Y de Douglas McGregor e Teoria das Necessidades de Maslow e os estudos de cada autor sobre cada uma delas.

A experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar que a recompensa salarial mesmo quando efetuada em bases justas e generosas não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho. Elton Mayo e equipe propuseram uma nova teoria da motivação antagônica a do *homo economicus*: o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas. (CHIAVENATO, 2011).

Para Chiavenato (2011) a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg diz que fatores higiênicos ou fatores extrínsecos estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho.

Já os fatores motivacionais, para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões (MAXIMIAMO, 2010).

A Teoria das Necessidades de Maslow diz que a incapacidade de satisfazer a uma dessas necessidades aumenta a motivação para satisfazê-la ou gera frustração. A necessidade quando satisfeita aumenta a motivação e a produtividade, e as necessidades são: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorealização. (KWASNICKA, 2010).

A Teoria de Douglas McGregor mostra que Teoria Y é a moderna concepção de administração de acordo com a Teoria Comportamental. A teoria Y baseia-se em concepções e sem preconceitos a respeito da natureza humana. (KWASNICKA, 2010).

O indivíduo deve estar sintonizado no trabalho e enxergue nele uma possibilidade de crescimento. As necessidades devem ser alcançadas gradativamente, sendo que após uma ser satisfeita o indivíduo sentirá vontade de outra. Dessa forma os gestores devem estar

atualizados e buscar manter as pessoas da organização preparadas e motivadas para se ter um diferencial de pessoal em relação aos concorrentes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração o grande crescimento de mercado e conseqüentemente os concorrentes, as empresas devem conhecer os principais fatores que podem influenciar o desenvolvimento das atividades do colaborador no ambiente de trabalho e para isso foi realizado um estudo sobre as principais teorias motivacionais com base nos estudos de Marras (2009), Chiavenato (2011), e Gil (2011). Observa-se que o estudo da motivação é muito importante para o bom desenvolvimento da organização, e ela começa a partir dos desejos e necessidades das pessoas, que sempre é influenciada por fatores internos e externos tais como: questões salariais, condições de trabalho e benefícios.

Nesta era globalizada, onde a tecnologia avança a cada segundo, o mercado passa por diversas mudanças, assim como os consumidores estão cada vez mais exigentes, a concorrência entre as organizações torna-se mais acirrada. Com todas essas mudanças e exigências que às empresas estão cada vez mais observando que o fator humano é ponto bastante importante para o sucesso da empresa.

A partir daí as empresas realizam diversas pesquisas, como a pesquisa de clima organizacional, além de promover cursos motivacionais, dinâmicas de grupo, palestras, todos esses investimentos são essenciais para deixar os colaboradores com mais determinação e gosto pelo trabalho realizado.

Dado isso percebe-se que as teorias motivacionais abordadas no artigo são muito importantes para as organizações, pois elas são uma ótima ferramenta para a empresa obter os melhores resultados e conseguir sobreviver em um mercado altamente competitivo.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAFT, R.S. **Administração**: Tradução da 2ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DUTRA, J.S. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. 10. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KWASNICKA, E.L. **Introdução à administração**. 6. ed. 6 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: Da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. 7 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. 5. reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2010.