

FATORES MOTIVACIONAIS E SEUS REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO

Sâmela Custódio¹, Maria Helena Silva Rabelo^{1,2}

¹Departamento 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.

²Autor correspondente. E-mail: mhrabelo@fasf.edu.br

RESUMO

Este artigo aborda o tema Motivação Organizacional, no qual o objetivo foi analisar os fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores. Este estudo é importante, pois através dele foi possível analisar quais fatores que interferem na motivação do indivíduo. Foi classificado metodologicamente em pesquisa bibliográfica, qualitativa e exploratória. Por meio deste, nota-se que os indivíduos quando motivados contribuem para um bom clima organizacional e trabalham mais satisfeitos, assim os objetivos da organização serão alcançados. Colaboradores motivados procuram dominar o trabalho no qual executa e vê que o sucesso da organização também é seu, por isso desempenha um trabalho de qualidade. Tal artigo mostra também a importância da passagem de Recursos Humanos para Gestão de Pessoa, mostrando que a maior vantagem competitiva da organização são os colaboradores.

Palavras-chave: gestão de pessoas, motivação, fatores motivacionais.

ABSTRACT

This article addresses the theme Organizational Motivation, in which the objective was to analyze the factors that contribute to the motivation of the employees. This study is important because it was possible to analyze which factors interfere in the motivation of the individual. It was classified methodologically in bibliographical research, qualitative and exploratory. Through this, it is noticed that when motivated individuals contribute to a good organizational climate and work more satisfied, thus the objectives of the organization will be achieved. Motivated employees seek to master the work in which they execute and see that the success of the organization is also theirs, so it performs a quality work. This article also shows the importance of moving from Human Resources to Personnel Management, showing that the greatest competitive advantage of the organization are the employees.

Keywords: people management, motivation, motivational factors.

INTRODUÇÃO

O fator humano dentro das organizações tem sido cada vez mais valorizado, pois o mesmo pode influenciar diretamente na produtividade e lucratividade das organizações. Para isso as organizações investem cada vez mais em treinamentos, cursos profissionalizantes e

muitas vezes buscam motivar os indivíduos através de recompensas monetárias ou não, que servem para estimular o comportamento humano. Porém essas recompensas são motivadoras por um período determinado, pois os colaboradores muitas vezes tomam isso como obrigação da empresa e se acomodam a tal fato e a produtividade cai novamente.

A princípio o trabalho era visto como um instrumento de tortura, ou até mesmo nos dias atuais, muitas pessoas o considera uma tortura. O trabalho era visto apenas como uma fonte de sobrevivência – trabalho X salário. Mas com o passar do tempo, as organizações passaram a agregar valor nos seus colaboradores e com isso o trabalho passou a ser visto como fonte de satisfação, meio de convívio com outras pessoas, meio de conseguir concretizar o que se deseja e alcançar metas e objetivos pessoais (CORTELLA, 2012).

Os gestores devem estar preparados para os desafios que surgem na organização, sendo que um dos maiores desafios são as pessoas. Administrar, nada mais é que gerir pessoas, ou seja, administrar com as pessoas, coordená-las e vê-las como vantagem competitiva (MARRAS, 2011)

O Gestor de Pessoas deve conduzir pessoas ao alcance dos objetivos comuns da organização, também se faz necessário que este conheça o perfil dos colaboradores, tais como: capacidade, limitações, percepção das necessidades, o Gestor de Pessoas sabe aproveitar as oportunidades que surgem (MARRAS, 2011).

O presente artigo científico foi elaborado sobre as teorias motivacionais. A pesquisa visa analisar quais fatores sociais contribuem para a motivação de colaboradores no ambiente de trabalho.

Esta análise se fez necessária para que se possa perceber como a motivação é um fator relevante na organização e saber qual é a melhor forma de motivar os indivíduos. O propósito foi alcançado a partir de uma revisão bibliográfica, tendo como suporte os estudos de Chiavenato (2011) com os estudos de Gestão de pessoas, Recursos Humanos e Teorias Motivacionais; Marras (2009), Maximiano (2010) e Vergara (2010) com estudos de motivação e motivação organizacional.

O presente artigo está dividido em três seções: Introdução, Desenvolvimento e Conclusão.

1 DESENVOLVIMENTO

1.1 Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2009, p. 214) Recursos Humanos “é o nome tradicionalmente dado às pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa.” Os recursos humanos estão distribuídos nos níveis institucionais das organizações (intermediário e operacional). E constituem o único recurso vivo, dinâmico e inteligente da organização, recurso este que decide como manipular os demais recursos.

De acordo com Chiavenato (2011), Recursos Humanos é o caminho a ser seguido, para que a organização tenha sucesso. Através de seus colaboradores, os conhecimentos que possuem, o entusiasmo em cumprir as tarefas, a satisfação em atender clientes, o desempenho em conseguir gerar valores para a organização, somados geram um impacto positivo na produção e lucratividade da empresa, e se torna o seu diferencial competitivo.

Os gestores são responsáveis em garantir que os grupos formados pelos colaboradores, gerem bons resultados. O desenvolvimento das pessoas, dentro da empresa é essencial para atingir os objetivos (LACOMBE, 2010).

De acordo Gil (2011, p.17) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. A Gestão de Pessoas é evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Gestão de Pessoas está substituindo a expressão Recursos Humanos. A expressão gestão de pessoas passou a ser usada nos tempos atuais, para designar como lidar com as pessoas nas organizações. Essa mudança de nomenclatura ressalta que o termo Recursos Humanos é limitado, pois trata as pessoas que trabalham em uma organização apenas como recursos, sejam eles financeiros e materiais (GIL, 2011).

Segundo Chiavenato (2010, p. 9) “Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter, monitorar – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.”

O Gestor de Pessoas deve conduzir pessoas ao alcance dos objetivos comuns, também se faz necessário que este conheça o perfil dos colaboradores, tais como capacidade, limitações, percepção das necessidades e faz com que as pessoas se tornem um diferencial competitivo da organização, buscando sempre motivá-las para maior desempenho dos colaboradores. (MARRAS, 2011).

A Gestão de Pessoas tem como objetivos ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, gerar competitividade e proporcionar a organização pessoas bem treinadas e motivadas (CHIAVENATO, 2010).

Pressupõe-se que com a mudança de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas o colaborador se sente mais motivado, pois não são vistos como mero recurso, mas sim como a principal vantagem competitiva da organização.

Na próxima seção, o tema motivação irá ser abordado com ênfase no âmbito organizacional, sendo que esta é necessária para que haja alcance dos objetivos da organização.

1.2 A motivação no âmbito organizacional

Motivação segundo Minicucci (2010) deriva do termo motivo que vem do elemento mov = mover, daí vem a ação de mover, ou seja, motivação. Motivação é a força impulsionadora do indivíduo para o alcance de objetivos.

Há dois tipos de forças: positivas, que são aquelas que levam o indivíduo a aproximar-se do estímulo e mantêm a motivação do comportamento. E a força negativa, que são as que levam a afastar-se dos estímulos e que os afastam dos objetivos (MINICUCCI, 2010).

Segundo Marras (2009, p.24) “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.

Gil (2011, p. 202) afirma, “cada um dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra.” A evidência é de que de fato uma pessoa não é capaz de motivar outra,

A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinados comportamentos. Uma pessoa motivada significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. As pessoas também se motivam para fazer coisas que vão em direção oposta à desejada pela empresa, tais como: greves, sabotagens, roubos de mercadorias ou invasões de fábrica que demitem funcionários (MAXIMIANO, 2010).

Vergara (2010, p.14) apresenta a motivação como “uma força que impulsiona as pessoas a agirem, cujo impulso é gerado por fatores internos aos indivíduos, ou seja, as

necessidades individuais; sendo assim, não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo.”

Segundo Gil (2011) a motivação é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Diante disso o autor avalia a importância que a empresa deve ter no intuito de identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas sobre essa motivação.

Chiavenato (2012) afirma que o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho, criando expectativas sobre as quais surgem consequências em decorrência de diferentes ações. Essas expectativas – quando positivas – tendem a aumentar a motivação das pessoas.

Para que haja motivação no âmbito organizacional, os gestores precisam desenvolver um ambiente organizacional saudável, no qual as pessoas sintam-se bem e tenham satisfação no trabalho (VERGARA, 2010).

A motivação do indivíduo refere-se à satisfação de um desejo ou necessidade. A motivação pode ser intrínseca e/ou extrínseca, depende do que o indivíduo almeja.

1.2.1 Motivação Intrínseca e Extrínseca

A motivação intrínseca segundo Maximiano (2010) refere-se à motivação gerada por necessidades e motivos da pessoa. Já motivação extrínseca refere-se à motivação gerada por processos de reforço e punição. A motivação é sempre fruto de uma interação entre pessoa e o ambiente.

Conforme Vergara (2010) motivação é intrínseca, isto é, está dentro de cada pessoa. O indivíduo não motiva o outro, acontece que quando é preciso que o mesmo cumpra determinada tarefa, para atingir um objetivo na organização, o caminho a ser percorrido por essa pessoa e o objetivo a ser alcançada, precisam estar dentro dos desejos e anseios dessa pessoa, assim ela se sentirá motivada a desempenhar a tarefa.

Ainda segundo Vergara (2010) para que as pessoas sejam motivadas os gestores devem utilizar alguns estímulos como recompensar esforços, elogiar, incentivar, delegar tarefas, dar exemplo a ser seguido, investir nos pontos fortes dos colaboradores e dar liberdade para que as pessoas se expressem. Para isso é necessário criar um ambiente em que todos se sintam bem para que suas tarefas sejam executadas.

A motivação intrínseca está relacionada como ciclo motivacional, pois estas são necessidades do próprio indivíduo. Na próxima seção será abordada de forma mais explícita o ciclo motivacional.

1.2.2 Ciclo Motivacional – Teoria Kurt Lewin

Segundo Chiavenato (2011) o ciclo motivacional inicia com o surgimento de uma necessidade; esta é um campo dinâmico, que persiste e provoca comportamento. Este campo dinâmico é o espaço que contém a pessoa e seu ambiente psicológico/comportamental (ambiente como é percebido e interpretado pelas pessoas, ou seja, está relacionado às necessidades do indivíduo).

No ciclo motivacional, o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico/comportamental até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão que conduz a um comportamento ou ação para satisfazer necessidades, assim que satisfeita o organismo retorna ao equilíbrio inicial até que outra necessidade surja. Toda satisfação é basicamente uma liberação de tensão ou descarga tensional que permite o retorno ao equilíbrio anterior (CHIAVENATO, 2011).

Nem sempre a satisfação da necessidade é alcançada, assim podem existir barreiras ou obstáculos que impeça a satisfação da necessidade. Toda vez que a satisfação é bloqueada por uma barreira, ocorre a frustração. Havendo frustração, a tensão existente não é liberada e mantém o estado de desequilíbrio e tensão (CHIAVENATO, 2011).

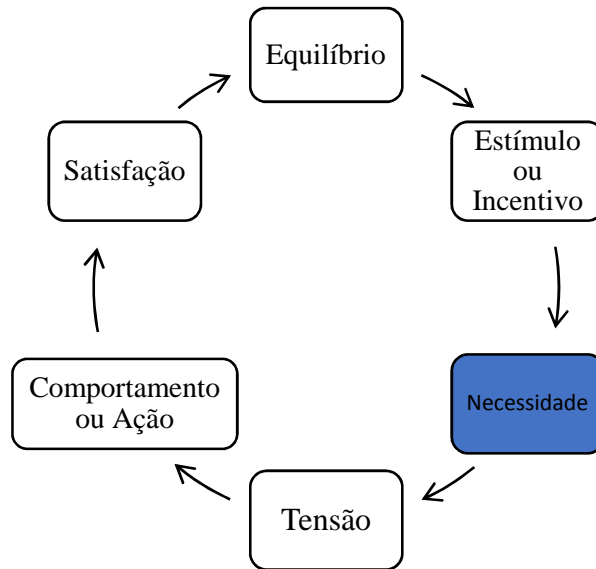
Segundo Chiavenato (2011) o ciclo motivacional envolve a motivação do colaborador para com a organização. É composto por: estímulo/incentivo, necessidade, tensão, comportamento/ação, satisfação e equilíbrio. Caso não haja satisfação conseqüentemente não haverá equilíbrio.

Conforme Chiavenato (2009), à medida em que o ciclo se repete com a aprendizagem e a repetição, os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação das necessidades. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, já que não causa mais tensão ao indivíduo.

A **Figura 1** mostra que a necessidade nem sempre pode ser satisfeita. Ela pode ser frustrada, ou ainda, pode ser recompensada, ou seja, transferida para outro objeto, pessoa ou situação. No caso de frustração da necessidade, no ciclo, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo para sua liberação. Não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, por via

psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, depressão e autoagressão), seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia e perda de apetite) (CHIAVENATO, 2011).

Figura 1: Ciclo Motivacional de Kurt Lewin



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011)

A **Figura 1** mostra que o ciclo se inicia na necessidade de satisfazer algo, em seguida tem tensão por não ter suprido a mesma, levando-o a uma ação para levá-lo a satisfação, e a que a partir desta alcançar o equilíbrio. Após satisfação da primeira necessidade, acredita-se que surgirá algo que estimulará surgimento de outra necessidade, o que faz com que o ciclo se inicie novamente.

Este ciclo refere-se às necessidades do indivíduo e, para que estas necessidades sejam satisfeitas, alguns estudiosos elaboraram teorias que facilitam a identificação e satisfação das mesmas. A próxima seção abordará as teorias motivacionais, as quais explicam o comportamento do indivíduo dentro da organização.

1.2.3 Teorias Motivacionais

Banov (2011) afirma que as teorias usam conceitos distintos para definir fatores que desencadeiam a motivação, não podendo serem vistas como contraditórias, mas como complementares.

A complexidade do fenômeno da motivação determinou o aparecimento de diferentes teorias para a explicação desse fenômeno (GIL, 2011)

De acordo com Banov (2011, p.77), “o ser humano tem que ser compreendido em sua totalidade e nos fatores que o influencia”. As diversas teorias não anulam umas às outras; pelo contrário, elas se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza.

1.2.3.1 Teoria das Necessidades de Maslow

De acordo com Banov (2011) Abraham H. Maslow foi um psicólogo entre os anos de (1943-1954) norte americano, conhecido por seus estudos sobre a motivação humana, procurava entender o que fazia as pessoas saírem do estado de desinteresse e as conduzia a realizar alguma tarefa. Em seus estudos Maslow identificou que cada pessoa tem várias necessidades e que estão organizadas de forma hierárquica.

Maslow criou uma pirâmide na qual representava as necessidades em sequência, mostrando um caminho a ser percorrido até chegar ao topo, simultaneamente, mostrando as relevância e dificuldades de cada necessidade para chegar ao topo da pirâmide (BANOV, 2011).

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

As Necessidades Fisiológicas, de Segurança, Social, Estima e Autorrealização são descritas por Banov (2011) da seguinte maneira:

1.Necessidades Fisiológicas/Básicas: estas necessidades básicas, tais como abrigo, água, vestimentas, alimento, repouso, sede, sexo, conforto. Caso não sejam atendidas, o indivíduo estará preocupado em satisfazê-la;

2.Necessidades de Segurança: são relacionadas à obtenção de um ambiente seguro, sem ameaças ao bem estar (proteção, ordem, senso de responsabilidade, consciência do perigo, estabilidade ocupacional, clareza nos cargos e nas divisões de tarefas);

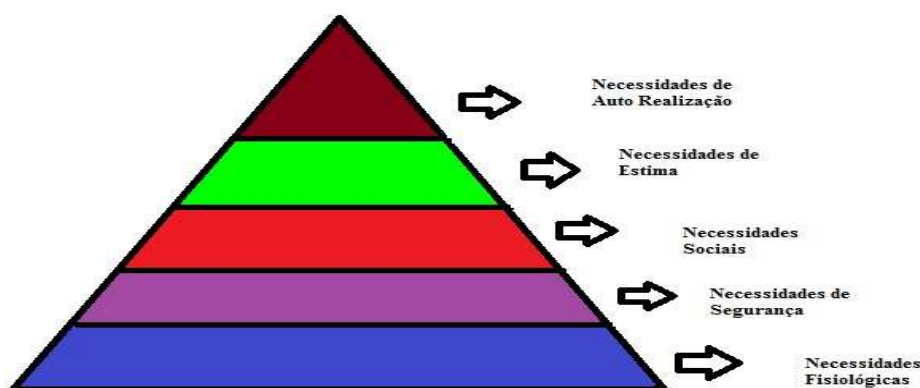
3.Necessidades de Participação/Social: incluem ao indivíduo pertencer a um grupo, afiliar-se a pessoas, dar e receber amor. Quando não atendidas causam sérios problemas nas organizações. Os gestores podem contribuir para a satisfação da mesma ao promover trabalho em equipe e o encorajá-lo a interação social, se atendidas, os indivíduos procuram satisfazer as necessidades de crescimento;

4.Necessidades de Estima: *status*, egocentrismo, ambição. Os gestores podem satisfazer as necessidades de estima elogiando os colaboradores e dando-lhes oportunidade por reconhecimento. Após razoável satisfação de estima, a maioria das pessoas vão se esforçar para realizar o máximo do seu potencial;

5.Necessidades de Autorrealização: crescimento pessoal, aceitação de desafios, sucesso pessoal, autonomia. As pessoas autorrealizadas são as que se tornam capazes de ser mais produtivas. Os colaboradores podem ser motivados através desta, quando gestores lhes atribuem tarefas desafiadoras, incluindo chances de realizar trabalhos criativos.

A **Figura 2** mostra a classificação da teoria de Maslow, mostrando que cada pessoa tem alguma necessidade, sendo que cada uma surge com intensidade e peculiaridades diferentes. O que faz com que as mesmas estejam em uma busca constante da satisfação das necessidades. Todas as necessidades representam a carência, falta de algo que vem do meio circundante/ externo para completar o indivíduo (MARRAS, 2009).

Figura 2: Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Banov (2011)

De acordo com a **Figura 2** as necessidades estão dispostas de forma hierárquica, sendo que a base da pirâmide é composta pelas necessidades primárias/básicas, ou seja, necessidades intrínsecas. As necessidades do topo da pirâmide são necessidades consideradas secundárias.

O indivíduo pode ser movido pelo desejo de autorrealizar, mas para que isso aconteça é necessário que ele supra todas as suas necessidades, começando das necessidades básicas para chegar a autorealização.

Na próxima seção será abordada a Teoria de McClelland que mostra que o indivíduo possui três tipos de necessidades são elas, a de Poder, Afiliação e Realização.

1.2.3.2 Teoria de McClelland

Maximiano (2010) afirma que, McClelland argumenta que as necessidades não nascem com a pessoa, mas são adquiridas socialmente. McClelland identificou três tipos de necessidades do indivíduo, são estas:

1. Poder (nPow): refere-se a relação com pessoas, *status*, prestígio, posições de influências;
2. Afiliação (nAff): necessidades de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidades (chamada por Maslow de necessidade social);
3. Realização (nAch): autoestima e autorealização, sucesso, avaliado segundo padrão internalizado de excelência.

As pessoas que têm elevada necessidade de poder (nPow) procuram cargos que tenham poder e procuram influenciar outras pessoas e seu ambiente. Os nPows têm duas orientações distintas: poder pessoal e poder institucional. O poder pessoal é perigoso porque pode conduzir a tentativa de dominação, ao passo que o poder institucional é benéfico, pois enfatiza o desenvolvimento de grupos eficazes, trabalhos organizados, recompensas equativas e o bem da organização (MAXIMIANO, 2010).

Segundo McClelland, pessoas com necessidade de associação/afiliação (nAff) valorizam as relações humanas e não se preocupam tanto com as realizações e preferem atividades que proporcionem contato com outras pessoas. Os nAff dão mais valor ao relacionamento que a realização de tarefas, o que pode ser prejudicial porque inviabiliza a

liderança. Quando satisfeitos com o trabalho, normalmente o desligamento de funcionários e as ausências dos funcionários das organizações tendem a diminuir (MAXIMIANO, 2010).

As pessoas que têm as necessidades de realização (nAch), escolhem metas desafiadoras e viáveis, não se arriscam demasiadamente, pois preferem situações cujo resultados podem controlar. Tais pessoas, dão mais importância à realização de metas que às possíveis recompensas, precisam de *feedbacks* específicos sobre seu desempenho e dedicam tempo a pensar sobre realizações de alto nível (MAXIMIANO, 2010).

A teoria de McGregor que será abordada na próxima seção mostra que há maneira comportamentais diferentes do colaborador. A maneira X que mostra o colaborador sem iniciativa e sem vontade de executar tarefas e a Y que o mostra como prestativo e que tem iniciativa própria.

1.2.3.3 Teoria McGregor/Teoria X e Y

Segundo Marras (2009) a Teoria X e Y é de extrema importância, pois mostra duas maneiras de ‘ser’ do trabalhador, ou duas formas distintas de ‘ver’ o trabalhador.

Os colaboradores X não costumam ter iniciativa própria e tendem a evitar o trabalho ou trabalham o mínimo possível, em troca de recompensas salariais e/ou materiais. Falta de ambição, não gostam de assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas e sentir-se segura nessa dependência. Tais aspectos fazem com que a administração reflita em um estilo de liderança autocrático e faz com que as pessoas trabalhem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista o alcance dos objetivos da organização. As pessoas são vistas como meros recursos ou meio de produção (CHIAVENATO, 2011).

Chiavenato (2011) caracteriza os aspectos da administração da teoria X da seguinte maneira: promover a organização dos recursos das empresas, dirigir esforços das pessoas, e pelo fato das pessoas serem motivadas por incentivos econômicos - salários.

Para Chiavenato (2011) os colaboradores da Teoria Y são pessoas que não têm desprazer em trabalhar. O trabalho pode ser considerado por elas uma fonte de satisfação e recompensa (quando é voluntariamente desempenhado) ou fonte de punição (quando é evitado sempre que possível). Os colaboradores têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamentos adequados e capacidade para assumir responsabilidades. Sendo assim, é necessário que o colaborador exercite a capacidade de autodireção e autocontrole a serviço dos objetivos que lhes são confiados pela empresa.

Chiavenato (2011) afirma que na teoria Y é de responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam por si mesmas as características de autodireção e autocontrole. Criar condições organizacionais e métodos de operação através dos quais as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa.

De acordo com Marras (2009) questão de ser X ou Y pode se referir ao ‘ser’ do colaborador como ao ‘ser’ do gerente que observa e avalia. Ou seja, o trabalhador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gerente e vice-versa. Tal ângulo de análise do indivíduo no trabalho causa grandes impactos nos resultados das organizações, dada a importância que o ‘ser’ ou o ‘ver’ tem nos relacionamentos intrapessoais e interpessoais.

A próxima teoria mostra que dentro das organizações há grupos informais, nos quais os indivíduos não agem isoladamente, mas sim em grupos sociais.

1.2.3.4 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Segundo Vergara (2010), Frederick Herzberg no ano de (1960) desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores. De acordo com o pesquisador, há dois fatores que explicam o comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Conforme Motta e Vasconcelos (2010, p. 73), “Herzberg trata dos fatores higiênicos de satisfação ou das condições mínimas de trabalho que um indivíduo deve ter para satisfazer suas necessidades básicas de segurança, de inserção social e de reconhecimento”.

De acordo com Marras (2009) Herzberg foi quem mais ressaltou a questão da importância da motivação no trabalho, afirmando que o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior do seu próprio trabalho.

Segundo Chiavenato (2011) Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em diversas situações no trabalho. Segundo Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento humano:

1. Fatores Higiênicos ou fatores Extrínsecos: pois estes são localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais desempenham seu trabalho. Essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais,

condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre empresa e funcionário e regulamentos internos. Esses fatores são preventivos, eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação.

Ainda segundo Chiavenato (2011) 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 necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, supervisão, políticas empresariais abertas e estimuladoras, estes são incentivos dados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho. Quando os fatores higiênicos são precários, provocam a insatisfação dos colaboradores, por causa dessa influência voltada para a insatisfação Herzberg chama-os de fatores insatisfatórios.

2.Fatores Motivacionais ou Fatores Intrínsecos: estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoas executa. Os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenham. Envolve sentimentos de crescimento individual, autorrealização, reconhecimento profissional.

O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos, provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários evitam a satisfação. Por estarem relacionados com a satisfação dos indivíduos, Herzberg chama-os de fatores satisfatórios (CHIAVENATO, 2011).

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se 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 não é a insatisfação, mas a ausência da satisfação profissional. E assim também, o oposto da insatisfação não é a satisfação, mas sim a ausência da mesma (CHIAVENATO, 2011).

Chiavenato (2011) alega que a teoria dos dois fatores de Herzberg pressupõe que a satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais ou satisfatórios. O conteúdo ou atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado pela pessoa. Já a insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos ou insatisfatórios. O ambiente de trabalho, salário, benefícios recebidos, supervisão, colegas e no contexto geral que envolve o cargo ocupado.

Herzberg, para proporcionar motivação no trabalho propôs o “enriquecimento de tarefa ou cargo” (*jobenrichment*) que consiste em substituir tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas para acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo. O enriquecimento de tarefas ou cargo depende do desenvolvimento de cada indivíduo e deve adequar-se às suas características individuais de mudanças (CHIAVENATO, 2011).

O enriquecimento de tarefas ou cargo provoca efeitos desejados, como aumento da motivação, produtividade, redução do absenteísmo (faltas e atrasos no serviço), redução da rotatividade de pessoal. Contudo pode gerar efeitos indesejáveis, como aumento da ansiedade face a tarefas novas e diferentes quando não bem-sucedidas, aumento dos conflitos entre expectativas pessoais, sentimento de exploração quando a empresa não acompanha o enriquecimento de tarefas e enriquecimento de remuneração, redução das relações interpessoais devido a maior concentração nas tarefas enriquecidas (CHIAVENATO, 2011).

Segundo Chiavenato (2011) as teorias sobre motivação são importantes porque elas são os resultados das pesquisas intensivas em organização, para descobrir a melhor forma de motivar as pessoas.

Nessa seção, foi apresentada a Teoria de Herzberg, mencionada como a teoria dos dois fatores, na qual foi apresentada pelos autores que apresentaram os fatores motivacionais e os fatores higiênicos; mostrando que os mesmos podem comprometer a produtividade dos indivíduos, pois necessitam de fatores que os motivem para desempenharem melhor suas funções organizacionais.

Esta seção finaliza a abordagem das teorias motivacionais, onde foram mencionadas algumas teorias importantes para o entendimento da motivação. A próxima seção aborda a metodologia utilizada para a realização do estudo.

2 METODOLOGIA

Esta seção tem por objetivo apresentar a metodologia utilizada na pesquisa para descobrir quais fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores.

O estudo será de acordo com a classificação de Marconi e Lakatos (2010) e Bertucci (2011), onde serão descritos os processos utilizados na pesquisa sobre motivação organizacional.

Para Marconi e Lakatos (2010) a metodologia qualitativa salienta-se em analisar e interpretar os aspectos mais profundos, descrevendo a diversidade do comportamento humano. Faz uma análise detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências do comportamento, entre outros.

Gil (1988) *apud* Bertucci (2011) a pesquisa exploratória tem por finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema com vista torna-lo mais explícito ou construir uma hipótese. Pode-se dizer que tal pesquisa tem como objetivo principal o

aprimoramento de ideias. Classificam-se como exploratória, pois são aquelas que tratam de determinados problemas de pesquisas de forma quase pioneira, buscando descrever determinadas situações, estabelecer relações entre variáveis, ou definir problemas de pesquisas a serem continuados por outros pesquisadores.

Segundo Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa bibliográfica abrange todas as fontes já publicadas sobre o tema em estudo, podem ser publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses.

Na próxima seção serão apresentados os resultados e discussão acerca do assunto.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com esta pesquisa, a autora identificou que os autores Chiavenato (2011), Banov (2011) e Maximiano (2010), por meio das teorias de Maslow e McClelland notaram que os fatores que mais influenciam na motivação dos colaboradores são os de realização/poder, sociais, básicos e psicológicos. Quando motivados por meio desses fatores os colaboradores atingem a satisfação, porém em curto prazo, pois após uma necessidade sanada surgirá outra. Quanto mais motivados, maior a chance do alcance dos objetivos e sucesso da organização.

Com as teorias motivacionais foi possível perceber que os colaboradores podem ser motivados não só por meio de recompensas salariais, mas também por diversos fatores sendo eles psicológicos, básicos e realização. Através das Teoria de Maslow e McClelland identificou-se o comportamento dos indivíduos, por meio de estímulos e que uma vez motivados sentem mais satisfação em executar as tarefas que lhes são impostas.

É fundamental, para melhores resultados das organizações manterem elevado grau de motivação e satisfação de suas vantagens competitivas, ou seja, os colaboradores, gerando assim comprometimento e agregação de valor. Com o aumento da concorrência torna-se de grande valia qualificar, humanizar, desenvolver a capacidade de trabalho em equipe e resolução de conflitos.

CONCLUSÃO

As organizações estão sempre buscando um diferencial competitivo para se destacarem mediante as outras. É necessário conduzir, gerir e motivar os colaboradores para alcance dos objetivos comuns, pois a passagem de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas

trouxe consigo um novo conceito para os colaboradores, vendo-os como vantagens competitivas.

Os colaboradores têm que perceber que o desenvolvimento da organização também é de seu interesse e contribui para que este tenha a auto-realização que muitos almejam. É muito importante que o gestor os motive para que estes trabalhem mais empenhados e com isso a organização obterá maior qualidade e sucesso.

Colaboradores motivados procuram sempre empenhar-se ao trabalho, ou seja, tomam frente às responsabilidades, assumem riscos, resolvem problemas e se esforçam em ser inovadores. Esses colaboradores desempenham um trabalho de qualidade devido a satisfação que encontram ao realizá-lo.

REFERÊNCIAS

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERTUCCI, J. L. **Metodologia básica para a elaboração de trabalhos de conclusão de cursos**: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu. 1. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

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

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre ética. 18. ed. Brasil: Vozes, 2012.

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

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo, 2010.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica.**7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 13. 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.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** 5. ed. 13. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes, VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia: **Teoria Geral da Administração.** 3. ed. 5. reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.**8. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.**9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.