

## MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO<sup>1</sup>

*Enzo Sander Pellizzaro<sup>2</sup>  
Kátia Socha de Mello<sup>3</sup>*

**RESUMO:** O tema ora abordado por meio de pesquisa bibliográfica suscita no âmbito da vida humana e especialmente no ambiente de trabalho, um desafio acadêmico que visa proporcionar subsídios de conhecimentos às organizações de trabalho. A motivação é uma característica subjetiva à natureza humana, cujo movimento de ação se dá através de elementos externos e até mesmo internos. Sendo assim, está interligado à produtividade à capacidade de realizar algo com êxito. Aos líderes empresariais cabe proporcionar um ambiente incentivador que valorize o trabalhador para que este se motive e desenvolva seus talentos em prol da empresa, buscando o autoconhecimento e autodomínio. Esta prática esta cada dia mais eminente, devido a velocidade e mudanças em todo o mundo e em todos os âmbitos da vida humana. Quando as organizações investem em um planejamento de acordo com a sua realidade, seja ele financeiro com a participação nos lucros, com palestras, atividades laborais, planos de saúde e demais benefícios, há um ganho de troca, é importante que o processo seja sempre reavaliado a fim de verificar e analisar os resultados.

**Palavras Chave:** Organizações. Motivação. Ambiente de trabalho.

**ABSTRACT:** The issue now addressed through literature raises in the context of human life and especially in the workplace, an academic challenge that aims to provide grants to organizations working knowledge. Motivation is a subjective characteristic of human nature, whose movement is through the action of external elements and even internal. Thus, productivity is linked to the ability to successfully accomplish something. Responsible business leaders provide a supportive environment that values the employee for it to motivate and develop their talents on behalf of the company, seeking self-knowledge and self-control. This practice is becoming more imminent, because the speed and changes in the world and in all spheres of human life. When organizations invest in a plan according to their reality, be it with financial bonuses, with lectures, activities, employment, health plans and other benefits, there is a gain of exchange, it is important that the process should always be reassessed to verify and analyze the results.

**Keywords:** Organizations, Motivation, Work Environment.

---

<sup>1</sup> Artigo Científico apresentado à Universidade do Contestado – UnC, Campus de Curitibaanos, Curso de Pós-Graduação em Recursos Humanos, como requisito para obtenção do título de especialista em Recursos Humanos docente UnC.

<sup>2</sup> Acadêmico do curso de pós-graduação em Recursos Humanos.

<sup>3</sup> Mestre em Educação Kátia Socha de Mello.

## INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema motivação organizacional vem crescendo significativamente nos últimos anos. Tem-se verificado que a escassez da motivação ocasiona diminuição no índice de produtividade.

O presente trabalho propõe-se a analisar a influência da motivação na produtividade, bem como averiguar, por meio da literatura científica as alternativas que possam contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho e do desempenho organizacional.

Os estudos que vêm sendo realizados a respeito apontam para o fato de que há pouca motivação do empregado, pode ser um dos fatores que contribui para a diminuição dos índices de produtividade e também para o aumento de tensões laborais, prejudicando o necessário equilíbrio emocional e social nas organizações. (SCHMIDT, 1993)

O presente artigo tem como tema: Motivação e produtividade no ambiente de trabalho.

Estudos comportamentais têm revelado que a conduta do indivíduo na organização influência positiva ou negativamente no desempenho laboral e, pode resultar em maior ou menor grau de produtividade. Portanto, essa influência tem provocado reflexos comportamentais. Casos isolados podem afetar grupos e trazer danos comprometedores para toda uma organização produtiva que, mesmo sendo setorial no início, se não estancada, poderá alastrar-se por todo departamento.

A questão norteadora refere-se aos problemas localizados de indivíduos que não se encontram motivados, comprometidos com a execução de sua tarefa, seu desempenho, merecem atenção e cuidado, uma vez que poderá prejudicar o andamento ou o resultado de todo um trabalho coletivo.

Por outro lado, considerando-se o reverso da questão - a reação individual ou coletiva motivada de forma positiva - é aceitável como modelo incentivador e ensejará o aproveitamento, inclusive, para a qualidade no trabalho e, na qualidade de vida.

As empresas tendem a buscar novas táticas para melhorar o grau de motivação de seus funcionários oferecendo boas condições de trabalho e um

ambiente estruturado e agradável. A motivação é uma questão difícil de mensurar, pois envolve a estrutura a empresa e os benefícios que ela pode oferecer.

A questão norteadora desse artigo é: a motivação influencia na produtividade da organização?

A motivação é uma característica pessoal e interna, precisa ser estimulada por elementos internos e externos. A abordagem deste tema reveste-se da importância da motivação para o desenvolvimento da empresa, sendo ela em qualquer nível hierárquico.

Segundo Bergamini (1993), a motivação cobre uma grande variedade de aspectos comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a mais importante fonte de informações a respeito desse fenômeno que mostra até aspectos paradoxais. Quando se fala de motivação humana, parece desapropriado que uma simples regra geral seja o recurso suficiente do qual se possa lançar mão para se conseguir uma abrangente e mais precisa explicação sobre as verdadeiras razões que levam as pessoas a agirem.

A motivação insere-se no comportamento humano das organizações, sendo enfocado como cerne da questão: homem-trabalho. Ao estudar as concepções sobre o trabalho, a organização, o homem, suas atitudes e comportamentos, a idéia básica alicerça-se em três pilares, dando-nos o seguinte entendimento: a adaptação do homem ao trabalho, a adequação do trabalho ao homem e o ajustamento do homem ao homem (WEILL, 1983).

Esse artigo tem como objetivos:

- Pesquisar sobre os principais fatores motivacionais que influenciam a produtividade na organização.
- Analisar fatores motivacionais;
- Verificar o perfil das empresas diante da motivação com seus colaboradores;
- Pesquisar bibliografias atualizadas sobre o tema motivação.

## DESENVOLVIMENTO

O termo motivação tem como definição encontrada nos dicionários indica “que faz mover, motor, causador” indicando ser ele algo que impulsiona uma pessoa a atuar de certa maneira. Logo o estudo da “motivação” compreende essencialmente o estudo da direção e persistência da ação.

## TEORIAS MOTIVACIONAIS

Hersey e Blanchard (1982) explicam que o estudo da motivação e do comportamento procura responder a intrincadas questões sobre a natureza humana. O comportamento orienta-se basicamente para a consecução dos objetivos. Freud foi um dos primeiros a reconhecer a importância da motivação subconsciente. Que necessidades humanas fundamentais podem ser identificadas e até hierarquizadas, ou seja, classificadas segundo suas prioridades ou precedências, segundo a exigência de satisfação. O psicólogo Abraham Maslow, ao estudar a motivação, estabeleceu um esquema de organização hierarquizada dessas necessidades. São elas: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização.

As necessidades fisiológicas são aquelas de cuja satisfação depende a manutenção da vida, tais como o alimento, a roupa, o abrigo etc. Estão colocadas no alto da escala porque tendem a predominar, constituindo motivos intensos até que sejam de algum modo, satisfeitas. Enquanto não dispõe do necessário para viver, isto é, para manter uma atuação suficiente do seu corpo, dificilmente uma pessoa orientará suas atividades ou comportamentos para outros níveis. Só objetivos ligados à satisfação dessas necessidades fisiológicas poderão então atuar como agentes motivadores para essa pessoa. Quando aquelas necessidades são, de algum modo satisfeitas, começam a predominar as necessidades de segurança, em função das quais a pessoa quer estar livre do medo de perigo físico e ter a garantia de que não será privada da satisfação das necessidades fisiológicas básicas, isto é, quer a segurança de sua preservação.

Uma vez razoavelmente satisfeitas as necessidades fisiológicas e estabelecida a segurança, é a vez de predominarem as necessidades sociais: participar de grupos, obter a aceitação destes, relacionar-se com o outro. Objetivos

de ordem social passam a exercer motivação. Mas ninguém se contenta apenas em ser “mais um”. Todos querem ser “alguém”. É a vez das necessidades de estima: amor próprio, autoconfiança, reconhecimento alheio, prestígio, poder, controle e comando, sentimento de utilidade e eficiência etc. Os objetivos que a proporcionam são os verdadeiros motivadores, e a hierarquia de Maslow novamente se modificará.

Adequadamente satisfeitas às necessidades de estima, intensificam-se as necessidades de auto realização. Tão múltiplas e diversas são as pessoas, e mesmo uma só pessoa, em seus diferentes ciclos de vida. Segundo Maslow, o que um homem é capaz de ser ele deve ser e, por conseguinte, auto realização consiste na atualização de todo o potencial: o professor ensinando, o médico cirurgião operando, o artista atuando, cada qual na sua melhor forma possível. A plenitude é que conta e os objetivos pertinentes a ela são a motivação maior.

Kwasnicka (1995) enfatiza a clássica Teoria “X” e “Y” de Douglas McGregor, em que a organização tradicional, com decisão centralizada, de rígida estrutura piramidal, superior-subalterno e controle exterior do trabalho, baseia-se em certas suposições ou preconceitos sobre a natureza do homem e sua motivação para o trabalho, a Teoria “X”.

Segundo a Teoria “X”:

1. O ser humano médio não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha o mínimo que pode;
2. Como o trabalho desagrada, a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, dirigida, ameaçada com castigos, punida, a fim de ser levada ao esforço exigido pelos objetivos da organização;
3. O ser humano médio prefere ser dirigido, evita responsabilidades, relativamente pouco ambiciosas e pretende segurança acima de tudo.

A Teoria “Y” assim preconizava:

1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto a distração e o descanso, assim o ser humano médio não tem aversão inerente pelo trabalho, onde pode até encontrar satisfação;
2. Controle exterior e ameaças de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços dos que trabalham. Adequadamente motivado, o homem pode dirigir a si mesmo e ser criativo no seu trabalho. Por isso, cabe à

administração despertar potencialidade humana e orientar os esforços pessoais para a realização dos objetivos organizacionais;

3. O empenho em alcançar esses objetivos varia com as recompensas atribuídas aos êxitos das tarefas. O ser humano médio, em condições propícias, aprende aceitar e até a procurar responsabilidades.

Os administradores embasados na Teoria “Y” usualmente não estruturam, não controlam, nem supervisionam rigorosamente seus empregados no ambiente de trabalho. Antes, procuram ajudá-los a amadurecer, substituindo progressivamente o controle externo pela permissão de autodomínio.

Ainda sobre teorias motivacionais Vergara (1999, p. 45-46) explica:

Teoria de **Herzberg**: Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais. Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento... A Teoria da **Expectativa** relaciona desempenho com recompensa e a Teoria da **Equidade**, as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade das relações de trabalho.

A respeito de estilos de comportamento motivacional e de fazer com que as pessoas participem de atividades, Bergamini (1997, p.123-124) preconiza a orientação participativa, aconselhando seguir as situações motivacionais que seguem:

**Situações que Trazem Grande Satisfação Motivacional:**

- Poder seguir orientação grupal;
- Consultar pessoas e ser consultada por elas
- Usar os seus talentos pessoais para o desenvolvimento da organização;
- Promover o desenvolvimento dos talentos daqueles com os quais trabalha;

**Situações que Trazem Grande Insatisfação Motivacional:**

- Tratamento impessoal
- Ser forçada a desenvolver atividades sem significado;
- Sentir que suas intenções não são reconhecidas;

- Ter que conviver em meio a um clima de falsidade em que as pessoas não são levadas a sério.
- Enfatiza, também, a **orientação para ação**, para ser desenvolvida através de esforços, a saber:

**Situações que Trazem Grande Satisfação Motivacional:**

- Sentir-se desafiada a comprovar a sua eficiência;
- Poder dirigir-se com autonomia;
- Desenvolver atividades variadas;
- Ser tratada de igual para igual, sem medo;

**Situações que Trazem Grande Insatisfação Motivacional:**

- Sentir-se cerceada na sua ação e presa a rotinas desinteressantes;
- Falta de objetivos claramente fixados;
- Quando há falta de responsabilidade dos demais;
- Sentir-se que é impossível controlar as variáveis que afetam os resultados;
- E também a **orientação para conciliação**;

**Situações que Trazem Grande Satisfação Motivacional:**

- Desfrutar de uma convivência social e harmônica;
- Contar com um ambiente flexível onde seja possível fazer concessões;
- Reconhecer-se importante dentro do grupo;
- Conhecer a repercussão social das suas ações;

**Situações que Trazem Grande Insatisfação Motivacional:**

- Ser colocado em ridículo perante o grupo;
- Precisar seguir normas e horários rígidos;
- Sentir-se socialmente colocado de lado;
- Estar num ambiente sério demais em que as pessoas se atiram constantemente.

## TEORIA DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW

Os motivos ou necessidades são pessoais e individuais, pois são determinados pelos fatores que formam a personalidade pelos traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas através da experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa.

Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos, que são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente as diversas situações da vida. Certas necessidades são basicamente semelhantes quanto a maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento e satisfação. Muitas teorias procuram identificar as necessidades que são comuns a todas as pessoas. Para Wagner e Hollenbeck:

A utilidade dessas teorias reside no fato de que o gerente, por ter pleno conhecimento dessas necessidades, pode tentar motivar sua equipe a agir e a se comportar de acordo com os objetivos da empresa e, simultaneamente, alcançar satisfação delas através do contexto organizacional. (WAGNER; HOLLENBECK, 1999, p.88)

A teoria mais conhecida é a do psicólogo Abraham Maslow, apud Chiavenato (1994), e Maximiano (2000), e se baseia na chamada hierarquia das necessidades humanas.

As cinco classificações na hierarquia das necessidades de Maslow descrevem de forma simples como as necessidades e as motivações funcionam e estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano.

- Necessidades fisiológicas: incluem a fome, sede, abrigo, sexo e outras;
- Necessidades de sobrevivência, alimentação e vestuário;
- Necessidades de Segurança: inclui segurança, estabilidade, proteção contra danos físicos e emocionais;
- Necessidades Sociais: inclui a necessidade de interação social, afeição, companheirismo e amizade;



- Necessidades de auto-estima: tais como o auto-respeito, amor próprio, autonomia e realização e fatores externos de estima como status, reconhecimento e consideração;
- Necessidade de auto-realização: inclui crescimento, auto satisfação e realização do potencial pessoal. Os três primeiros são necessidades de carência, devendo ser satisfeitas para que os indivíduos se sintam saudáveis e seguros. As duas últimas são chamadas de necessidades do crescimento, por estarem relacionadas ao desenvolvimento e para a realização do potencial de cada pessoa.

De acordo com a teoria de Maslow Chiavenato (1994), afirma que são validas as seguintes premissas:

- As necessidades básicas manifestam em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-la 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 manifesta.
- Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidade.
- O comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sociais e de estima. O comportamento negativo é conseqüência de má administração.
- Há técnicas de administração que satisfazem as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Os gerentes podem trabalhar no sentido de possibilitar que as outras sejam satisfatoriamente atendidas.

## MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NA ORGANIZAÇÃO

O próprio reconhecimento da empresa no mercado de trabalho já é um incentivo para muitas pessoas. Além disso, as grandes organizações possuem departamentos de Recursos Humanos bem estruturados, que trabalham junto com os líderes da empresa para alavancar a motivação dos funcionários.

Na pequena empresa, a situação costuma ser um pouco diferente. A tarefa de motivação normalmente deve partir de seu principal líder (o fundador da empresa). No entanto, nestes casos também há muito que oferecer para a equipe. O essencial

é que o líder identifique os pontos fortes da empresa e das funções de seus trabalhadores e saiba destacá-los.

Um dos pontos principais para manter a motivação alta são os elogios e o reconhecimento. Um trabalho bem feito deve ser destacado para a equipe, e servir como exemplo para a atuação de todos. Podem ser dados pequenos prêmios, como um jantar, para aqueles que se destacaram no mês. Somente assegure que os critérios de escolha dos melhores funcionários sejam claros.

A correlação entre o conhecimento dos funcionários e o sucesso de uma empresa é direta. Funcionários bem treinados e estimulados a aprender cada vez mais serão o motor da inovação que pode levar a organização à frente da concorrência.

Uma equipe estimulada também trabalhará mais intensamente e será mais fiel à empresa. Por isto, a organização deve buscar sempre o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários.

Estas são algumas formas de alimentar um ambiente de crescimento em sua empresa (grande ou pequena):

- **Realização de programas de treinamento de funcionários:** eles devem ter não somente o treinamento inicial para sua função, mas também um treinamento contínuo que levará a uma produtividade cada vez maior.
- **Designe mentores para os novos funcionários:** desta forma eles aprenderão suas novas funções de forma mais acelerada, e terão seu desenvolvimento profissional direcionado por pessoas com mais experiência. Tenha cuidado na escolha dos mentores, já que eles devem ter a atitude que a organização quer ver replicada.
- **Reembolse gastos com educação dos funcionários:** ao apoiar a educação continuada de seus funcionários, você estará aumentando a base de conhecimento de sua organização. Existem várias formas de apoio, mas com qualquer uma delas o funcionário se sentirá valorizado e sentirá uma ligação mais forte com a empresa.
- **Crie uma cultura de desenvolvimento:** o dia a dia da empresa deve refletir um desejo incessante de aprendizado. O ideal é associar metas objetivas a iniciativas de desenvolvimento profissional, desta forma pode-se medir o sucesso destas iniciativas.
- **Reconheça o crescimento dos funcionários:** este reconhecimento pode ser desde um pequeno texto no jornal da empresa até um aumento de salário. Isto depende da realidade de sua empresa, mas o reconhecimento reforçará a cultura de desenvolvimento profissional que você quer criar. Outra forma muito eficiente de reconhecimento é a promoção interna de funcionários, ao invés de contratações externas. (Disponível em <http://ogereente.com/congestionado/2006/10/05/como-estimular-o-desenvolvimento-dos-funcionarios>. Acesso em 16 jul 2000)

## O PROFISSIONAL DO FUTURO

A velocidade das mudanças em todo o mundo trouxe um impacto dramático sobre as pessoas e seus locais de trabalho nos últimos tempos. E o futuro nos acena com uma aceleração ainda maior em termos de inovação, tecnologia e conhecimentos. Quando há uma era de profundas modificações, o conhecimento se expande e aumenta em valor e em poder.

Uma das maiores mudanças é a transformação de uma economia baseada em processos para uma economia baseada em informações. Atualmente a quantidade de conhecimento disponível é imensa, sendo necessário saber selecionar o que devemos aprender e onde investir nosso tempo para nosso crescimento intelectual e profissional.

Precisamos nos esforçar para melhorar nossa flexibilidade, velocidade e qualidade do trabalho realizado e ainda dar importância para o que permanece como uma das medidas mais importantes: a produtividade.

Isto por que as organizações sabem que os clientes não apenas exigem produtos e serviços rápidos e com qualidade impecável: eles também querem que os produtos e serviços não sejam caros.

Tudo mudou esta mudando e deverá mudar no futuro com uma rapidez cada vez maior.

Por isso nas organizações e até mesmo em nossa casa existem mudanças na maneira como nos relacionamos, na forma como buscamos uma vida mais longa, mais saudável e mais feliz.

Características possuem, para fortalecer as qualidades e trabalhar os seus defeitos na área profissional. Isso por que as organizações procuram profissionais que tenham integridade, entusiasmo, saúde, iniciativa, criatividade, responsabilidade, bom humor, competência, capacidade de planejar, que sejam organizados e ainda que consigam ter um bom relacionamento interpessoal dentro do ambiente de trabalho.

Uma boa maneira de conseguir se diferenciar nesse novo contexto do mercado de trabalho é usar a sua criatividade.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa será qualitativa com estudo de caso, utilizar-se-á de bibliografias, para referenciar o tema proposto, analisando os índices de motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

A investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (Gil, 1999, p. 26) para que seus objetivos sejam atingidos.

O método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A motivação é fator relevante nas organizações, esta ligada à produtividade e a satisfação pessoal, cabe as organizações oferecer boas condições de trabalho e um ambiente estruturado, evidenciando a singularidade de cada um.

Entende-se que é algo que cada indivíduo possui, pode-se estimular através de um ambiente harmônico e da valorização das pessoas, da humanização que proporcione uma melhor qualidade de vida ao ser humano.

O trabalho deve ser visto e destacado pelas empresas, a valorização é um aliado a produtividade, o reconhecimento individual e coletivo reverte para as empresas em produção e qualidade, isto como fatores internos, quanto aos externos contribui para a competitividade, expectativas de novos clientes, novos recursos, enfim são muito mais benefícios a serem colhidos, fomentar na equipe de trabalho a valorização é um lucro reverso onde todos ganham empresa e empregados.

## **REFERÊNCIAS**

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**. 4. ed. São Paulo: Universitária, 1982.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

PAIVA, Luiz de. **Como estimular o desenvolvimento dos funcionários**. Disponível em <http://ogerente.com/congestionado/2006/10/05/como-estimular-o-desenvolvimento-dos-funcionarios>. Acesso em: 16 nov. 2011.

SCHMIDT, I. T. **Teorias contemporâneas de motivação no trabalho**. 1993. Tese (Livre Docência em Psicologia). Universidade Estadual Paulista, Assis.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

WEILL, P. **Relações humanas na família e no trabalho**. 37 ed. Petrópolis: Vozes, 1983.