

## **Gestão nas Organizações através da Motivação**

**Vitor Hugo Bittencourt da Silva**

### **Resumo**

Este trabalho aborda a motivação como um novo instrumento de gerir as organizações. Buscou-se embasamento nos principais conceitos das teorias motivacionais para desenvolver esta pesquisa. A motivação é uma ferramenta a mais utilizada para gerir as organizações como forma de proporcionar o bem estar dos funcionários tornando-os mais comprometidos com a organização, pois esse estreitamento entre liderança e colaboradores visa a manter uma relação mais harmônica o que facilita na hora de conflitos e crises.

Palavras-chave: Motivação, Comprometimento, Teorias Motivacionais.

## **Introdução**

Hoje dentro das organizações os gestores tem como desafios manter-se no mercado de forma competitiva. É considerável a necessidade de buscar o conhecimento através de ferramentas que possibilitem as organizações a serem mais eficientes. Segundo Ribeiro (2003) o esperado da gestão empreendedora é que o gerente tenha visão multifuncional e integrada da organização, significando planejamento, organização, coordenação e controle, e também atuando na liderança e parceria de funcionários. A motivação é de vital importância dentro do contexto das organizações pois através desta ferramenta teremos capacidade de mitigar custos, tornando a organização mais competitiva e acelerando a produtividade diante do mercado. Conforme Ribeiro (2003) equipe motivada não é somente a suprema conquista do gerente, mas uma das principais condições para a geração de lucros nas empresas, trabalhadores motivados se superam e superam as expectativas da empresa. Baseado nas atuais necessidades dos administradores, este trabalho resultou de uma pesquisa que visa indicar as principais teorias motivacionais, como ferramenta para os gestores das organizações.

Para embasamento deste trabalho foi utilizado pesquisa bibliográfica com base nas principais teorias motivacionais para fundamentar os objetivos deste estudo. Procurou-se através da descrição das teorias, suas características, propriedades ou relações, descrever a motivação organizacional como um instrumento de gerir as organizações de forma mais efetiva.

## **1 Referencial Teórico**

O método de motivação se intensificou na década de 1970, quando surgiram os primeiros movimentos e aplicações estruturadas e sistematizadas na essência das organizações, usando a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.

Conforme Ferreira et all (2005), motivar é levar uma pessoa ou um grupo a alcançar os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais. Mirando três motivos: encorajar colaboradores potenciais a ingressar na empresa,

estimulando-os a produzir mais ou a desempenhar suas funções com eficácia e encorajando-os a permanecer na empresa.

Ultimamente as organizações que aspiram ser concorrentes deverão olhar para os seus colaboradores numa expectativa mais humanista e social do que instrumentalista, como ocorreu durante décadas. As organizações deverão se atentar de maneira crescente com a qualidade de vida dos trabalhadores com o objetivo de colaborar para o avanço da qualidade de vida no trabalho bem como a atuação socioeconômica da empresa. As organizações atuais pretendem alertar para a necessidade de haver um novo olhar sobre os indivíduos enquanto colaboradores, aos quais necessitará ser oferecida uma maior cautela às diferenças e às especificidades que motivam cada um enquanto partes de uma corporação. Nesta acepção, o enfoque das organizações mostrar-se assaz conexas para o estudo da motivação das novas origens de cooperadores, dado a apreciação e o avanço da laboriosidade nas organizações contemporâneas, não apresentarem apenas em conta variáveis atreladas ao capital físico, tecnológico e humano da corporação, mas ainda compreenderem apreensões com a identidade psicológica da organização. Portanto torna-se imperativo, cada vez mais, motivar os cooperadores a abolir com a coerção dentro das organizações, que produz servidores alienados, dependentes e intimidados. A participação aumenta o potencial das pessoas, permitindo-lhes anunciar suas opiniões e tornando-as mais independentes, adequadas e motivadas.

## **2 Teorias Motivacionais**

Os remotos enfoques de motivação acreditavam que poderiam manusear empregados por meio de recompensas financeiras ou sociais, implicando que assim os empregados apresentariam mais rentabilidade nas tarefas. A teoria de processo parte do princípio de que os indivíduos decidam conscientemente se realizam, ou não, uma determinada atividade. Conforme Adams (1965) se o funcionário entende que o alto grau de execução poderá levá-lo a obter suas metas pessoais, destinará máximos empenhos para alcançar níveis de desempenho cada vez mais elevados. Em caso contrario, se sua percepção é a de que a possibilidade de conseguir as

metas aspiradas não é condizente com o empenho a ser gastado, sua performance tenderá a decair. Dessas abordagens nasce a teoria da equidade.

A Teoria de esforço é fundamentada nas considerações de Burrhus Frederic Skinner, teoria de Skinner, que considera o conceito de que toda conduta depende dos seus resultados. Assim os efeitos de desempenhos ocorridos aparentam inevitavelmente o procedimento posterior num processo repetitivo de aprendizagem, sendo que todo o comportamento pode ser aprendido. A teoria do esforço de Skinner coloca evidência nas implicações do comportamento humano e no modo como este pode ser manuseado nas distintas ocasiões.

Segundo Daft (2005) a enfoque de recursos humanos principiou a fundamentação para as probabilidades modernas sobre motivação de empregados, decompondo as proposições motivacionais à partir da investida presente da motivação em três tipos de teorias. A primeiro refere-se as teorias do conteúdo ou hierarquia das necessidades segundo Neves 2001) os aspectos básicos desta teoria fundamenta-se na conjectura de que cada tipo de necessidade deve ser baseada satisfatoriamente antes das outras necessidades conforme os condições mais altas na escala indicada por Maslow. À medida que as necessidades de condição hierárquicas inferior vêm sendo atendida, aparecem como principais as de classe imediatamente elevadas, as quais passam, então, a motivar mais fortemente a conduta.

### **3 Teoria das Necessidades Humanas**

Na teoria da hierarquia das necessidades, exposta por Maslow, a motivação se desenvolve por meio da realização das necessidades humanas, adotando a uma determinada ordem, onde é necessária a satisfação da primeira para dar prosseguimento de caráter gradativo até o auge, atingindo um oscilação ascendente das necessidades mais basilares até as mais difíceis.

Entretanto, Daft (2005), destaca que uma pessoa que almeja segurança física destinará seus empenhos para um lugar mais seguro e não estará preocupada com

as necessidades de estima ou auto-realização, satisfeita esta necessidade a pessoa passa a focar-se no próximo nível da hierarquia.

Conforme Daft (2005), Alderfer desenvolveu a Teoria ERG, transformando alguns fundamentos da hierarquia das necessidades. A teoria ERG identifica três categorias de necessidades:

-Necessidades de Existência- são as necessidades do bem-estar físico;

-Necessidades de relacionamento- pertencem à necessidade de relacionamento satisfatório com os outros;

-Necessidades de crescimento- focam no desenvolvimento do potencial humano e no desejo de crescimento pessoal e aumento da competência.

No padrão ERG a hierarquia das necessidades é simples, havendo somente três níveis, porém a movimentação do indivíduo entre os grupos se torna mais complexa, cria-se o princípio da frustração-regressão, que segundo Chiavenato (2004), ilustra sendo o fracasso em atender uma necessidade de ordem maior começa numa regressão para uma necessidade de ordem mais baixa já contentada, deste modo tendo uma movimentação tanto para cima quanto para baixo do indivíduo, de estilo mais eficaz e menos severa do que a indicada por Maslow. Dentro da organização a satisfação dos empregados esta completamente unida à laboriosidade e performance, servidores com necessidades não acolhidas se sentem desmotivados a ponto de buscarem outras organizações para saciá-las.

#### **4 Teoria da Equidade e Expectativa**

A teoria da equidade, desenvolvida por Adams, sugere que as pessoas são motivadas a procurar equidade social nas recompensas que elas acreditam pelo atuação. Segundo Daft (2005) Dentro de um grupo de trabalho as recompensas necessitam ser equitativas e justas de acordo com os afazeres desenvolvido, assim pessoas que atingem subsídios análogos dentro da organização, em razão da execução e responsabilidade, medem que suas recompensas devem ser equitativas. Caso não haja uma equidade os empregados podem transformar o seu nível de

empenho com a organização, demandar alteração nos resultados (aumento salarial, bonificações) ou até mesmo retirar-se do emprego ponderando estarem sendo injustamente tratadas. Na teoria da Expectativa de Vroom, segundo Daft (2005), a motivação esta inteiramente pautada à expectativa do individuo em se esforçar para exercer e receber as recompensas almejadas por seu trabalho. O grau de motivação depende de como à pessoa creia que seu valor poderá produzir o papel necessário e de quanto esta performance poderá causar os resultados aspirados. Caso o individuo avalie que seu empenho não causara o desempenho aspirado sua motivação estará baixa, e caso seu desempenho não seja o satisfatória para a aquisição de determinado resultado sua motivação também será baixa.

Adequar dentro de uma organização às condições imperativas para que os empenhos dos funcionários alcancem o função esperada e os resultados ansiados, e que sejam equivalentes e imparciais com a perspectiva do grupo, de modo a manter o comisseração de equidade no recinto, proporciona ao grupo de trabalho um alto grau de motivação, tanto por expectativa quanto por equidade.

## **5 O processo de Motivação**

Para elucidar o desempenho das pessoas em ambientes de trabalho Frederick Herzberg preparou a teoria dos dois fatores, onde ele destaca dois fatores guias do procedimento dos trabalhadores, que seguem de acordo com Chiavenato (2004):

-Fatores higiênicos ou extrínsecos estão situados no ambiente que cerca as pessoas e abrangem as categorias dentro das quais elas exercem seu trabalho. Fatores higiênicos são: salários, benefícios sociais, tipos de gestão ou gestor, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, normas internas, clima de relacionamento entre empresa e empregados, etc.

-Fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e a natureza das atividades que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do individuo e relacionados com o que ele faz e exerce. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e dependem das tarefas que a pessoa realiza no trabalho.

Para que o processo de motivação se conserve ininterrupto, Herzberg criou o “enriquecimento de cargos ou tarefas”, que nada mais é que a substituição de tarefas simples, por afazeres mais complexa e de maior responsabilidade visando o crescimento profissional baseado na superação de desafios, assim mantendo o sentimento de satisfação no empregado. (MACIEL, 2007). O enriquecimento de cargos ou tarefas se dá de modo individual, ou seja, dependem do desenvolvimento de cada qual e suas características individuais em mudança. A partir desse entendimento, o processo motivacional deve ser destacado como um admirável instrumento da gestão de melhoria contínua. Sempre cogitando a personalidade dos grupos e seus membros (empregados e empregadores), mantendo o ambiente favorável à criatividade, que já se firma como um dos maiores diferenciais entre profissionais e até mesmo organizações. A organização em que melhor se processar a motivação de forma a extrair o máximo de criatividade, esta sim, estará um ou dois passos à frente no mercado.

## **6 A importância da Motivação na Organização**

Para Gonçalves (2003), atualmente as empresas buscam cada vez mais valorizar os empregados que exibem empenho para com a organização, baseado por estarem motivados. A motivação é uma energia interior propulsora, de estima decisiva no ampliação do ser humano. Assim como na aprendizagem em geral, o ato de se instruir-se é algo ativo e nunca inativo. Fiorelli (2004) alude que motivação é uma força, uma energia que nos incentiva na direção de determinada coisa que brota de nossas necessidades essenciais, ou seja, quando a motivação sobrevém às pessoas tornam-se mais produtivas, agem com máximas condições de satisfação e ainda acendem efeitos multiplicadores, o que deve ser enfrentado com um diferencial proeminente para uma organização atuante no mercado concorrente, confirmando a soberana seriedade na valorização da motivação. Para trabalhar a energia humana de maneira que todos deem o máximo de si, é imperioso ter pessoas motivadas e satisfeitas com aquilo que perpetram, assim aumentarão com melhor atributo suas atividades e perseguirão escopos com maior eficácia, logo, torna-se imperioso a qualquer corporação, independentemente do seu tamanho,

empreender empenhos para aprovar que as pessoas sintam-se motivadas, procurando assim uma melhor operosidade e atributo. Maximiano (2007) aduz que a motivação para o trabalho é um condição psicológico de acomodação, interesse ou vontade de perseguir ou alcançar uma empreitada ou alvo. Acordar, canalizar e cultivar a motivação positivamente de acordo com o negócio da corporação tem sido um dos maiores escopos dos executivos modernos. O gerenciamento apropriado da motivação dentro das organizações trás fantásticos resultados, pois, o capital depende do ânimo humano e, portanto, à empreendimento que vestir a cultura motivacional como uma instrumento para a própria gestão se achará conveniência, porque é nela onde habita o diferencial, são estes empregados motivados que movem qualquer organização. Conforme Rodriguez (2004) principalmente nas pequenas e médias corporações, a falta de gestores voltados para seus recursos humanos, tem tolhido o desenvolvimento e o sucesso destas, dando lugar para as amplas organizações abafarem o mercado e absorverem os bons profissionais.

## **7 Conclusão**

A motivação quando trabalhada como um instrumento de gestão é o foco do presente esboço. Concluindo-se que a motivação vem do auge da hierarquia, da organização para o funcionário e é trabalhada de acordo com as particularidades individuais de cada gestor ou administrador. Dentre os diversos tipos de dirigentes destacam-se o autoritário que é aquele que gera as opiniões e o que será executado pelo grupo, o situacional que assume seu estilo de comando dependendo mais da circunstância do que da personalidade e o democrático, que ao lado do grupo produz as diretrizes, consentindo o grupo tracejar as práticas para alcançar os escopos aspirados, sendo impessoal e prático em suas críticas e elogios sustentando o grupo no centralizo nas deliberações. Entende-se que a partir dessas personalidades derivadas da liderança é que se trabalha a motivação na organização. O método em que se dá a motivação não é severo, à medida que for exercida de cima para baixo na escala hierárquica pode sofrer pequenas alterações que eventualmente podem trazer resultados não satisfatórios para a corporação. Por esse motivo a motivação tem de ser trabalhada cuidadosamente e de acordo com a

cultura da organização. A motivação executada de fato em harmonia por toda organização torna-se instrumento de gestão de amplo valor, pois garante ao gestor talentoso, integral domínio sobre o grupo. Nutrindo os empregados conexos da liderança e participativos a gestão da organização, majorando o empenho e a produtividade das pessoas, que por sua vez trabalham mais alegres e satisfeitas.

## **Bibliografia**

- ADAMS, J.S. Advances in Experimental Social Psychology, in L. Ed. Benkowitz, Academic Press, vol.2, pp. 267-299, 1965.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 2. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DAFT, R. L. Administração. Quarta Edição, Editora LTC, São Paulo, 2005.
- FERREIRA, J. M. RUDELL, J. A. FIGHERA, V. R. DENARDIN, E. S. Estudo sobre o grau de motivação dos funcionários de uma concessionária de veículos. Artigo IX SEPE – UNIFRA. Rio Grande do Sul. 2005.
- FIORELLI, J. O. Psicologia para administradores. São Paulo: Atlas 2004, p.118-132.
- GONÇALVES, J. E. L.. As empresas são grandes coleções de processos Revista RAE, São Paulo v.40. n.1, pág.6-19, jan/mar 2003.
- HAMMER, Michael, CHAMPY, James. Reengineering the corporation. New York: HarperBusiness, 1994.
- MACIEL, Saulo E. Vieira, SÁ, Maria A. Diniz. Motivação no trabalho: Uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. Studia Diversa, Paraíba, CCAE-UFPB, v.1, n.1, 2007.
- MAXIMIANO. A.C.A.Introdução á Administração. Ed. Atlas. 2007, p. 267 – 287.
- NEVES, J. & Caetano, A. Manual de Psicossociologia das Organizações, Lisboa, McGrawHill, 255-279, 2001.
- RIBEIRO, R. V. A motivação como ferramenta gerencial de mudança. Artigo. Revista Fae Business, São Paulo, nº6, 2003.
- RODRIGUEZ, M et all. Liderança e Motivação. Ed. Harvard Business Review, 2004.