**FACULDADE PATOS DE MINAS**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DANILO BRANT GONÇALVES DA SILVA**

**A INTERFACE ENTRE A MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NA EMPRESA E O DESEMPENHO HUMANO**

**PATOS DE MINAS**

**2012**

**DANILO BRANT GONÇALVES DA SILVA**

**A INTERFACE ENTRE A MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NA EMPRESA E O DESEMPENHO HUMANO**

Artigo apresentado a Faculdade Patos de Minas como requisito para a conclusão do Curso de Administração.

Orientador: Profº Esp. Sebastião Alves de Menezes.

**PATOS DE MINAS**

**2012**

DANILO BRANT GONÇALVES DA SILVA

A INTERFACE ENTRE A MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NA EMPRESA E O DESEMPENHO HUMANO

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 25 de Outubro de 2012, pela comissão examinadora constituída pelos professores:

Orientador: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof. Esp. Sebastião Alves de Menezes.

Faculdade Patos de Minas

Examinador: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof. Cintia Moura

Faculdade Patos de Minas

Examinador: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof. Páglia Lopes

Faculdade Patos de Minas

**A INTERFACE ENTRE A MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NA EMPRESA E O DESEMPENHO HUMANO**

Danilo Brant Gonçalves da Silva[[1]](#footnote-2).

Sebastião Alves de Menezes[[2]](#footnote-3).

**RESUMO**

A motivação pode ter uma relação com a produtividade dos colaboradores, sendo assim, a desmotivação pode exercer influência na capacidade de produção do individuo, de modo a interferir em seu desempenho para realizar suas atividades laborais, podendo então comprometer a eficácia e a lucratividade da organização. O objetivo geral deste estudo foi analisar a interface entre a motivação do colaborador na empresa e o desempenho humano. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica. Os resultados evidenciam que pode haver uma interconexão entre a motivação do colaborador e o seu completo desempenho quando no exercício de suas atividades laborais. Mas, essa interface pode demandar o empenho da empresa no sentido de ela buscar oferecer boas políticas de recursos humanos para manter seus funcionários motivados. Conclui-se que a empresa deve prevenir a desmotivação dos colaboradores e fazer da motivação um acontecimento constante no clima organizacional, sobremodo a aproveitar a interface que existe entre a motivação do colaborador na empresa e o desempenho humano.

**Palavras-chave:** Motivação. Teorias da Motivação. Desempenho humano.Intervenções.

**ABSTRACT**

The motivation may be related to employee productivity, so the motivation may influence the production capacity of the individual in order to interfere with their performance to accomplish their work activities, which may then compromise the effectiveness and profitability of the organization. The goal of this study was to analyze the interface between the motivation of the employee in the company and human performance. This is a biographical research. The results show that there may be an interconnection between the motivation of the employee and their full performance when exercising their activities. But, this interface may sue the company's commitment towards offering good human resource policies to keep employees motivated. It is concluded that the company should prevent demotivation of employees and make an event of constant motivation in organizational climate, greatly enjoy the interface that exists between the motivation of the employee in the company and human performance.

**Keywords:** Motivation. Theories of Motivation. Human performance. Interventions.

**1 INTRODUÇÃO**

Dedica-se neste estudo a apresentar considerações sobre os conceitos, importância e teorias relacionadas à motivação, à gestão desempenho e às políticas de relações humanas.

O problema formulado para este trabalho foi o seguinte: Algumas políticas de relações humanas (materiais e não materiais) podem influenciar a motivação do colaborador, no sentido de ele sentir-se mais satisfeito para desenvolver suas tarefas e, consequentemente ter maior desempenho?

Partiu-se da hipótese de que um colaborador quando motivado passa a ter maior desempenho na empresa podendo haver, portanto, uma interconexão entre a motivação do colaborador e o seu completo desempenho quando no exercício de suas atividades laborais. Sendo que essa suposta interface pode demandar o empenho da empresa no sentido de ela buscar oferecer boas políticas de recursos humanos tais como recompensas materiais e não materiais para manter seus funcionários motivados.

O objetivo geral deste estudo foi analisar a interface entre a motivação do colaborador na empresa e o desempenho humano.

Os objetivos específicos foram discorrer sobre os conceitos, características e importância da motivação; delinear sobre os fatores que exercem influência no desempenho humano no trabalho. Apresentar algumas teorias da motivação (hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow; teoria dos dois fatores de Herberg; o modelo contingencial de Vroom; teoria da expectação de Lawler III e teoria X e Y de McGregor) e apresentar algumas políticas de recursos humanos e possibilidades de intervenções, de acordo com teóricos, para as empresas manterem seus colaboradores motivados.

Compreendeu-se que a motivação dos colaboradores pode ter uma relação com a sua produtividade, bem como que a desmotivação pode exercer influência na capacidade de produção do sujeito, interferindo em seu desempenho para executar suas atividades laborais, sendo capaz de restringir também a eficácia e a lucratividade da organização. Assim, entendeu-se ser fundamental compreender a possível interconexão entre a motivação do colaborador na empresa e o desempenho humano, sendo então este trabalho, uma grande oportunidade para conhecer melhor este assunto.

O presente trabalho oferece uma visão breve, mas critica sobre o tema, podendo assim ser proveitoso para futuros acadêmicos do curso de administração que venham a se interessar pelo assunto, pois todos podem, caso venham a desejar, aproveitá-lo como objeto de estudo.

O presente estudo se trata de uma pesquisa bibliográfica. Conforme Macedo (1994, p. 13), a pesquisa bibliográfica “é a busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema da pesquisa (livros, verbetes de enciclopédias, artigos de revistas, trabalhos de congressos, teses, etc.)”, é o referente fichamento das referências a serem utilizadas posteriormente (na identificação de material referenciado ou na bibliografia final).

Deste modo, buscou-se consultar autores renomados no assunto tais como Castro (2002), Chiavenato (2005), Lopes (2003), Marras (2000), Maximiano (2008), Robbins (2002), Schermerhorn (1999) etc. Bem como, realizou-se consultas em bibliotecas virtuais como, por exemplo, IFRR.EDU, ARTIGONAL, FGV, BOOKS.GOOGLE, SCIELO, etc. valendo-se da combinação das seguintes palavras chaves motivação, colaborador, desempenho humano.

**2 APRECIAÇÕES REFERENTES ÀS ORGANIZAÇÕES, MOTIVAÇÃO E TEORIAS DA MOTIVAÇÃO**

As organizações têm como desígnio ser um conjunto de esforços para alcançar objetivos específicos, com excelência. Uma vez que é uma atividade social, que mobiliza o mercado de recursos humanos, cooperando com a sociedade. Assim, conforme Schermerhorn (1999, p. 30), formalmente, a “organização é um conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de trabalho para atingir um objetivo comum.”

Uma organização ministrada de um bom funcionamento tende a alcançar seus objetivos com os benefícios da sinergia. Para obter sinergia, as organizações sujeitam-se essencialmente ao esforço coletivo dos indivíduos, ou seja, o fundamental recurso humano. São as pessoas que colocam em uso os recursos materiais, incluindo-se, neste caso, tecnologia, conhecimento, equipamentos, instalações físicas, matérias-primas e recursos financeiros, para a criação de produtos finais e serviços (SCHERMERHORN, 1999).

Chiavenato (2002) ainda que uma organização é um sistema de atividades coordenadas por dois ou mais pessoas. Este sistema se compõe em um ambiente no qual, as pessoas trabalham e vivem grande parte de suas vidas. Logo, a colaboração entre estas pessoas, a habilidade que elas têm de compartilhar entre si e a disposição em cooperar para um objetivo comum, é o que consente a existência das organizações. De tal modo, as organizações são instituídas por pessoas e sujeitam-se a elas para conquistar seus objetivos e cumprir suas obrigações.

As organizações fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas. Salários, abonos, lucros distribuídos e outras maneiras de remuneração são municiados às pessoas em recompensa por seu trabalho ou seu investimento. Tais lucros permitem que as pessoas façam a compra dos bens e serviços de que necessitam. Diante disso, o desempenho das organizações é importante para clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, e para a sociedade em geral. Para satisfazer a todas estas perspectivas as organizações devem ser bem administradas. “É a administração que faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir objetivos” (MAXIMIANO, 2008, p. 4).

Sucintamente, pode-se descrever que a administração “significa em primeiro lugar, ação. A administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos de gestão de pessoas)” (MAXIMIANO, 2008, p. 12). E, os indivíduos que gerem qualquer conjunto de recursos são administradores, gerentes ou gestores.

Nas organizações o trabalho dos administradores compreende atividades de “atividades de tomar decisões (sobre planejamento, organização, liderança, execução e controle). Atividades de processar informações. Atividades de relacionar-se com pessoas, de dentro e fora da organização” (MAXIMIANO, 2008, p. 16).

Deste modo, a administração de pessoal procura conciliar “os interesses complementares da empresa (eficiência, produtividade, lucro, continuidade do negócio) com os interesses individuais (realização pessoal, possibilidade de desenvolvimento, participação, aceitação*, bem-estar* pessoal)” (LOPES, 1980, p. 23).

Neste sentido, segundo Chiavenato (2002), os indivíduos são munidos de diferentes habilidades e conhecimentos importantes para a apropriada administração dos recursos organizacionais. Então, eles merecem receber um tratamento digno de um ser humano e não de simples recursos da organização. Os indivíduos são avaliados como subsídios que estimulam a organização, sendo capazes de conduzir a empresa a excelência e ao êxito. Como parceiros, os indivíduos investem na organização, desprendem esforços, dedicação, responsabilidade, na esperança de obterem retornos destes investimentos, que podem suceder em salários, incentivos, crescimento profissional, carreira, entre outros.

Diante disso, Chiavenato (2002) ressalta que, é fundamental que os indivíduos tenham retornos em seus investimentos para que, realmente, se sintam como parceiros e satisfeitos com a organização. Todavia, esse tipo de gestão depende inteiramente da cultura da organização, uma vez que a Administração de Recursos Humanos é intensificada pelos eventos que prevalecem na organização, no que diz respeito à natureza humana, que geram as condições para o comportamento humano que deve sobrelevar na esfera das organizações.

Pode-se dizer que a administração de recursos humanos acontece

no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 2002, p.162)

Observa-se que a administração de recursos humanos é composta de

um setor responsável por um conjunto de decisões, que desenvolvem as relações de trabalho, por conseguinte, sua qualidade exerce controle na capacidade da organização e na possibilidade de os funcionários conseguirem seus objetivos. Chiavenato (2002) diz ainda que a administração de recursos humanos compreende o planejamento, a coordenação, o incremento e o comando de técnicas hábeis a motivar o desempenho adequado do pessoal.

Gonçalves (1997) já descrevia que o futuro iria pertencer às organizações que apresentassem a habilidade de explorar o potencial da concentração de seus processos. Assim, comumente, a incumbência pelos contextos referentes aos recursos humanos nas organizações tem sido conferida à área de Recursos Humanos. Sendo justamente esta área que precisa enfrentar um dos mais complexos papéis que é o desafio para a modernização dos empreendimentos.

Um empreendimento competitivo se diferencia pela habilidade de selecionar e deter, adequadamente as pessoas em sua esfera de desempenho profissional, cultivando-as sempre satisfeitas. (CARVALHO; MELO, 2008, p. 4).

Portanto, o departamento de recursos humanos que compreende todos os processos de gestão de pessoas, necessita estar completamente comprometido no desenvolvimento e aproveitamento do seu capital intelectual. Assim, os administradores precisam estar alerta para um aspecto de suma importância na organização que é a motivação das pessoas que pode exercer controle no desempenho de toda a organização. (CARVALHO; MELO, 2008, p. 4).

Pensando nisso, na próxima seção dedica-se a descrever sobre as características inerentes à motivação.

**2.1 Motivação**

Segundo Castro (2002), a motivação é um tema muito debatido na prática empresarial sendo, também, fundamental na dinâmica entre os indivíduos, pois exerce grande influência na eficácia das relações.

Conforme Galdino (2009, p.1), na área de Psicologia a “motivação é a força propulsora (desejo) por trás de todas as ações de um organismo”. Sendo ainda uma força interior que se modifica a cada momento no decorrer de toda a vida, ela guia e energiza os objetivos de uma pessoa.

Maximiano (2008) descreve que na disciplina da administração, o estudo da motivação busca esclarecer as forças ou razões que exercem influência no desempenho dos indivíduos em circunstâncias de trabalho. Pois, o desempenho das pessoas no trabalho depende, parcialmente, de sua motivação, e o desempenho da empresa depende do desempenho dos indivíduos, a compreensão desse processo é de suma relevância na administração das empresas.

Robbins (2002, p. 152) afirma que a motivação é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma determinada meta”.

Também pode-se dizer que “motivação é quando se tem um motivo para agir. Ter motivação significa ter um desejo por trás de suas ações. Ela é responsável pela persistência de uma pessoa para atingir uma meta”, explana Galdino (2009, p.1). Então, a motivação é um elemento vital para se obter uma aprendizagem competente.

Pode-se dizer ainda que motivação significa o ato ou decorrência de motivar, é a geração de pretextos ou sentidos para que um indivíduo seja feliz em suas relações. Trata-se da ação que promove estímulos e interesses para a vida das pessoas e instiga condutas e atuações. “È o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. È um determinado conjunto de motivos que gera um consequente conjunto de ações (motivo + ação = motivação)” (CASTRO, 2002, p. 85-86)

Chiavenato (2005, p.243), já concebe a motivação como um processo psicológico básico, “juntamente com a percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem, a motivação sobressai como importante processo na compreensão do comportamento humano. Ela interage e atua em conjunto com outros processos mediadores e o ambiente”. Do mesmo modo, como ocorre com os processos cognitivos, não se pode visualizar a motivação. A motivação é um constructo hipotético empregado para auxiliar a compreender o comportamento das pessoas.

Para Marras (2000, p. 277), a motivação é um “processo endógeno nos indivíduos, em que cada um desenvolve ‘forças motivacionais distintas em momentos distintos’ e, também, reconhecer que essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas”. Assim, há três ações essenciais que a Administração de Recursos Humanos deve projetar para trabalhar a campo motivacional, quais sejam:

1 Estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais. 2 Não desmotivá-los com ambientes, condições ou políticas inadequadas. 3 Propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir atingir um nível médio de qualidade de vida muito próximo do desejado. (MARRAS, 2000, p. 21)

Marras (2000, p. 21), ainda diz que “os lideres da estrutura devem sintonizar em uníssono para que o acorde seja perfeito”. Para isso, o sistema de valores precisa ser apresentado com clareza, desenvolvido e instigado, formando-se então um único conjunto no campo organizacional.

Compete explanar que no dia-a-dia das empresas é corriqueiro ouvir constantes queixas referentes à produtividade e qualidade do trabalho dos colaboradores, por meio de citações como: "por que fazemos tudo para 'motivar' os nossos empregados e eles não vestem a camisa da empresa"? (MARRAS, 2000, p. 278), contudo, este autor esclarece que, o que essas empresas ainda não foram capazes de compreender é exatamente a questão de que a empresa pode não estar 'motivando' seu colaborador, quem sabe, o máximo que esteja sendo capaz de fazer com as suas ações seja 'satisfazer' certas necessidades básicas deles, que é algo muito diferente de promover a motivação entre eles.

O desempenho no trabalho é o resultado que um indivíduo alcança com a aplicação de certo esforço. O desempenho é positivo quando o resultado favorece a próprio indivíduo, o grupo do qual ele pertence ou a empresa na qual trabalha. Ser aprovado em uma prova, vencer uma competição, atender satisfatoriamente um cliente ou montar perfeitamente um produto são exemplos de desempenho positivo. O desempenho na realização de qualquer modalidade de tarefa ou objetivo é influenciado por diferentes forças. Dentre elas encontram-se as forças nomeadas motivos, que geram a motivação para o trabalho. Assim, motivação para o trabalho é um ”estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que esta pessoa apresenta disposição favorável para realizar o trabalho” (MAXIMIANO, 2008, p. 233).

Nesse sentido, para Chiavenato (1981), não se tem a possibilidade de compreender as relações com e entre as pessoas sem um mínimo de conhecimento da motivação própria ao seu comportamento. Usualmente, motivo é aquela coisa que instiga a pessoa a agir de determinada maneira ou, ao menos, que produz uma inclinação para um comportamento característico. Um ato pode ser movido por um estímulo externa, ou seja, no ambiente, e pode também ser provocado internamente nos processos de inteligência do indivíduo.

Entretanto, Robbins (2002, p. 151) lembra que muitas pessoas entendem, de maneira incorreta, que a motivação é um traço pessoal, isto é, alguns apresentam, outros não. Na vida prática, os administradores pouco experientes comumente rotulam seus colaboradores desmotivados como indolentes. Este rótulo conjetura que a pessoa é sempre preguiçosa ou desmotivada. Este autor esclarece que seu conhecimento a respeito de motivação lhe diz que isso não é verdade. Para ele a motivação é a decorrência do intercâmbio do indivíduo com a circunstância. Com obviedade, os indivíduos são diferentes quanto às suas convergências motivacionais basilares. Deste modo, é preciso ter em mente que a motivação pode variar tanto entre as pessoas, como dentro de cada pessoa, sujeitando-se à situação. Então, pode-se definir motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta" (ROBBINS, 2002, p. 151).

Observa-se que os três elementos-chave na definição de Robbins (2002) são intensidade, direção e persistência. Intensidade concerne a quanto esforço o indivíduo despende. Este item é de suma relevância, quando se refere à motivação. Apesar disso, a intensidade não é hábil a induzir a resultados favoráveis, a menos que seja gerida em um rumo que favoreça a organização. Por conseguinte, é preciso avaliar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que se deve buscar é aquele em que o trabalho segue em direção dos objetivos da organização e que é com eles conexo. Enfim, a motivação tem uma grandeza de persistência. Esta se trata de uma medida de quanto tempo um indivíduo é capaz de sustentar seu esforço. As pessoas motivadas se sustentam no cumprimento da tarefa até que seus objetivos sejam alcançados.

Chiavenato (2002) também concorda que as pessoas não são iguais no processo de motivação, as necessidades também são diferentes de pessoa para pessoa, realidade que gera modelos diferentes de comportamento, igualmente, os valores sociais, as habilidades para conseguir objetivos, também são diferentes. Mas, mesmo que exista diferença entre os indivíduos o processo que torna o comportamento dinâmico é relativamente parecido para todos os sujeitos. Parte-se de três premissas para ilustrar o comportamento humano: 1. O comportamento humano é determinado por meio de estímulos internos ou externos. 2. O comportamento é motivado, isto é, é sempre orientado por algum motivo. 3. O comportamento é dirigido por objetivos**,** todo comportamento é misto por um impulso, um desejo, uma necessidade, manifestações que podem mencionar os motivos do comportamento.

Chiavenato (2002) esclarece que se as suposições apresentadas acima, forem verdadeiras o comportamento não é instintivo, tendo, deste modo, qualquer objetivo implícito ou explícito para explicá-lo. Assim como pode-se observar na figura 1:

**A PESSOA**

**Estímulo**

**(causa)**

**Meta**

**Necessidade (desejo)**

**Tensão**

**Desconforto**

Figura 1: Modelo básico de motivação.

**Comportamento**

Fonte: Leavit (1964, apud, CHIAVENATO, 2002, p. 81).

**Figura 1 -** O modelo básico de motivação.

**Fonte:** Leavit (1964 *apud* CHIAVENATO, 1981, p. 81).

Ainda sobre a figura 1, Chiavenato (2002) explica que mesmo que este exemplo básico de motivação, seja o mesmo para todos os indivíduos, o efeito pode apresentar variações, por causa do estímulo das necessidades e da percepção de cada indivíduo. No entanto, a motivação dos indivíduos se sujeita a essas três variáveis.

Há ainda o ciclo motivacional, que acontece por meio de uma necessidade. Esse estado induz o indivíduo a um comportamento que o alivia da tensão o deixa livre do desconforto. “Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior” (CHIAVENATO, 2002, p. 81).

Mas, não é sempre que a necessidade no ciclo motivacional é satisfeita, ela pode ser frustrada ou compensada. Ou também, a necessidade não é satisfeita e nem frustrada, porém, pode ser transferida ou compensada. A satisfação de determinadas necessidades é temporária, em outras palavras, a motivação é recursiva: “o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades, à medida que vão surgindo” (CHIAVENATO, 2002, p. 82).

Face ao exposto e com o objetivo de delinear melhor a respeito do conteúdo das teorias motivacionais. Apresenta-se a seguir algumas teorias da motivação tais como hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow; teoria dos dois fatores de Herberg; o modelo contingencial de Vroom; teoria da expectação de Lawler III e teoria X e Y de McGregor.

**2.2 As teorias da motivação**

Conforme Robbins (2002), a década de 1950 foi um período frutífero no desenvolvimento de julgamentos referentes motivação. Assim, três teorias específicas foram formuladas. Mesmo que sejam atualmente muito interrogáveis em termos de sua validade, são ainda possivelmente os esclarecimentos mais conhecidos a respeito da motivação dos trabalhadores. São elas a hierarquia das necessidades, as Teorias X e Y e a teoria de dois fatores. Conforme este autor deve-se conhecer essas antigas teorias por, pelo menos, dois motivos: “(1) elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram, e (2) alguns executivos ainda utilizam esses conceitos e sua terminologia para explicar a motivação de seus funcionários” (p. 152).

Nessa perspectiva, pode-se dizer que as teorias mais conhecidas referentes à motivação são aquelas que estabelecem uma relação com as necessidades humanas. É o caso da teoria de Maslow, que tem relação com a hierarquia das necessidades humanas. As teorias das necessidades permitem compreender que as razões do comportamento humano habitam no próprio sujeito. Assim sendo, Chiavenato (2002), divulga em seu estudo que segundo Maslow, as necessidades humanas podem ser apresentadas em uma pirâmide de importância e de obtenção do comportamento humano. Na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas e cíclicas (necessidades primárias), já as do topo estão as mais sofisticadas (necessidades secundárias). A figura 2, ilustra essa disposição hierárquica.



**Figura 2** - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

**Fonte**: Chiavenato (2002, p. 82).

Chiavenato (2002) esclarece sobre as necessidades humanas apresentadas na figura 2.

Necessidades Fisiológicas: São as necessidades biológicas ou baixas, ou

seja, alimentação, sono, repouso, abrigo etc. Demandam satisfação frequente para garantir a sobrevivência do indivíduo.

Necessidades de segurança: É a busca de abrigo contra intimidação ou privação. Aparecem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Tem grande importância na empresa, pois as pessoas podem se sentirem inseguros, quanto a sua estabilidade no emprego.

Necessidades sociais: Compreendem as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas. Acontecem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança se encontram relativamente satisfeitas). Quando essas necessidades não são totalmente satisfeitas, a pessoa se torna agressiva, provocando desajustamento social e o isolamento.

Necessidades de estima: Baseia-se na autoavaliação e a autoestima. Sua frustração pode provocar sentimentos de inferioridade e desamparo, que podem levar ao desânimo.

Necessidades de autorrealização: Envolvem as necessidades mais altas que levam o indivíduo a buscar obter seu próprio potencial e se desenvolver no transcursar da vida. As demais necessidades apresentadas podem ser satisfeitas com recompensas externas, mas as necessidades de autorrealização são abonadas pelos indivíduos a si próprios (como o sentimento de realização). As outras necessidades não motivam o comportamento, no entanto a necessidade de autorrealização pode ser ávida, quanto mais a pessoa recebe recompensa que lhe dê satisfação, mais significativa ela se torna e mais ainda a pessoa ambicionará satisfazê-la.

Chiavenato (2002) fala também da teoria dos dois fatores de Herberg que se fundamenta no ambiente externo e no trabalho da pessoa. Conforme essa teoria a motivação dos sujeitos depende de dois fatores:

a) Fatores higiênicos: são as condições que acompanham o indivíduo no trabalho, com inclusão, as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, as políticas da empresa, o tipo de supervisão auferido, o clima organizacional, as oportunidades etc. Mesmo que sejam muito restritos, esses fatores são aproveitados pelas empresas para motivar os colaboradores. Caso esses fatores sejam excelentes eles podem impedir a insatisfação. Mas, quando não são satisfatórios acendem insatisfação. Por essa causa, são nomeados fatores insatisfacientes.

b) Fatores motivacionais: é o conteúdo da função (tarefas e deveres). Pode aumentar a produtividade para cima dos coeficientes normais. A motivação envolve sentimentos de realização, crescimento profissional, comprovados por meio das atividades que requerem desafio e sentido para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são excelentes, acrescem a satisfação; quando são escassas, causam falta de satisfação. Por essa razão, são chamados fatores satisfacientes.

Há ainda o modelo contingencial de Vroom, que expõe as diferenças entre as pessoas e as funções. “O nível de motivação de uma pessoa é contingente sob duas forças que atuam em uma situação de trabalho: as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las.” (CHIAVENATO, 2002, p. 92). A teoria de Vroom, não é uma teoria do comportamento, no entanto, de motivação.

Pode-se citar também a teoria da expectação de Lawler III, que constatou expressivas evidências de que o dinheiro é um fator motivador para o desempenho em diferentes tipos de comportamento, por exemplo, o companheirismo e a dedicação à empresa. Mas, nota-se ainda nessa teoria, que o dinheiro tem pouca eficácia motivacional, dado a sua aplicação inapropriada pela maioria das empresas (CHIAVENATO, 2002).

Chiavenato (2002, p. 93), explica que segundo Lawler III, há duas bases concretas para sua teoria:

1. As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também lhes dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. O dinheiro é um meio e não um fim em si. Ele pode comprar muitas coisas que satisfazem múltiplas necessidades pessoais.

2. Se as pessoas percebem e crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão da melhor maneira possível. È só estabelecer esse tipo de percepção.

Na teoria da expectação, o dinheiro pode ser um expressivo motivador, se os sujeitos vierem a entender que há um vínculo direto ou indireto, entre o desempenho e o aumento de remuneração. Se essa concepção for ratificada, os indivíduos seguramente irão desempenhar melhor sua função visando o resultado financeiro desejado(CHIAVENATO, 2002).

Marras (2000) já explana sobre a teoria X e Y de McGregor que busca correlacionar os conceitos principais de motivação, com as relações humanas no trabalho.

Segundo a teoria X, observa-se as quatro suposições dos gerentes: 1. as pessoas naturalmente não gostam de trabalho e, sempre que possível, buscarão evitá-lo; 2. Se as pessoas não gostam de trabalhar, eles devem ser coagidas, controladas ou chantageadas com punições para alcançar as metas da companhia; 3. As pessoas irão evitar responsabilidades e buscarão direção formal sempre que possível; 4. Grande parte das pessoas coloca a segurança acima de todos os outros fatores anexos ao trabalho e tem pouca aspiração.

Mc Gregor (*apud* Marras, 2000), diferencialmente das hipóteses da teoria

X, formulou outras quatro suposições sobre a natureza dos seres humanos, que nomeou de teoria Y: 1. As pessoas podem compreender o trabalho como sendo tão natural quanto repouso ou lazer. 2. As pessoas irão praticar a autoorientação e o autocontrole se estiverem empenhadas com os objetivos. 3. As pessoas comuns podem aprender a aceitar, e até a buscar responsabilidade. 4. A capacidade para tomar decisões inovadoras encontra-se espalhada por toda a população e não é, essencialmente, de propriedade particular daqueles que ocupam posições gerenciais.

Conforme Marras (2000), a questão X ou Y diz respeito ao “ser” do próprio indivíduo como ao “ser” do gerente que o avalia. Ou melhor, o trabalhador pode não ser X, mas, pode ser tomado como tal pelo gerente, ou ao oposto. A Teoria de McGregor, veio para avigorar e instrumentalizar ainda mais o modo de ver as indivíduos na sociedade industrial, não apenas como elementos de grupos, no entanto, sobretudo, como pessoas.

Diante das considerações apresentadas, vale citar um fragmento do estudo de Teixeira (2010), essa autora descreve que o desempenho humano sujeita-se a diversos fatores que interatuam e operam dinamicamente. Quando os objetivos e metas são especificados, a atividade é de certo modo esquematizada para indivíduo que irá executá-la. Caso a pessoa se sinta motivada para realizar tal tarefa e para alcançar os objetivos propostos ela se empenhará proporcionalmente à sua motivação. Tal esforço pode ser muito eficiente se o indivíduo dispor de habilidades apropriadas e um ambiente que não seja taxativo e/ou limitador. Então, o desempenho pode ser compreendido como uma decorrência do estado motivacional e do esforço individual para o cumprimento da tarefa. A pessoa ao decifrar o resultado obtido ao término de sua tarefa pode-se sentir-se satisfeito ou não. O nível de satisfação que lhe foi estimulado, sendo grande, pequeno ou inexistente, tende a realimentar a motivação negativamente ou positivamente para o cumprimento de uma nova tarefa.

**2.3 Possibilidades de intervenções: colaboradores desmotivados**

Conforme Carvalho (2012), quando a empresa perceber que seus colaboradores estão desmotivados ela deve agir por meio de seus líderes. Mas, esta autora lembra que motivar funcionários não é uma tarefa simples, entretanto, é possível. Primeiramente, é preciso que a empresa esteja ciente de que o tema motivação não é para ser tratado apenas quando surgir o problema. Então, é importante que a empresa seja profilática, ou seja, é preciso agir, paulatinamente, a fim de prevenir a desmotivação dos colaboradores. Em outras palavras, para cultivar um colaborador motivado é preciso que a empresa perceba essa situação como uma missão cotidiana. Além disso, torna-se essencial que a alta gestão se inteire de informações referentes à liderança e reconhecimento pelo trabalho que o colaborador desenvolve, sendo necessário então haver um conjunto de atitudes diárias que visem trabalhar a motivação de toda a equipe de trabalho.

Conforme Javitch (2009), há dez rápidas maneiras de motivar uma equipe de colaboradores:

1 Elogie o funcionário com um “bom trabalho”, ou até mesmo por um bom trabalho realizado parcialmente;

2 Se um funcionário está desestimulado, envolva-o em discussões sobre maneiras de criar uma atmosfera mais satisfatória, incluindo promoções;

3 Deixe claro quais são suas expectativas;

4 Tenha certeza que a função do funcionário envolve uma variedade de atividades;

5 Deixe claro que a função dele impacta no resultado de um processo;

6 Tenha certeza que o funcionário sente que a função é significante;

7 Dê um feedback. Aponte aspectos positivos e negativos do funcionário durante o processo;

8 Dê autonomia ao funcionário (baseado em experiências prévias, claro);

9 Amplie as responsabilidade de um funcionário durante a execução de uma tarefa;

10 Disponibilize a oportunidade de crescer.

De acordo com Cantarello; Lucena (2006, p. 19), o recurso para a empresa equilibrar o estado de desmotivação é estimular algumas habilidades, como por exemplo, “habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais, motivo pelo qual eles precisam ter conhecimento sobre planejamento, organização, coordenação, controle e direção de determinadas situações que lhes são competentes”. Por meio de tais medidas a empresa pode obter um aumento da motivação dos colaboradores e, por conseguinte, melhoria na qualidade de vida, realização profissional e pessoal.

**3 CONCLUSÃO**

Dentre outras considerações analisadas neste estudo foi possível observar que, o departamento de recursos humanos deve estar comprometido no desenvolvimento e aproveitamento do seu capital intelectual. Deste modo, os administradores precisam estar alerta para um aspecto importante na organização que é a motivação das pessoas que pode exercer controle no desempenho de toda a organização.

Haja vista que, um colaborador quando motivado passa a ter maior desempenho na empresa podendo haver, portanto, uma interconexão entre a motivação do colaborador e o seu completo desempenho quando no exercício de suas atividades laborais. Essa suposta interface pode demandar o empenho da empresa no sentido de ela buscar oferecer boas políticas de recursos humanos para manter seus funcionários motivados.

 Mas, o estudo revelou que é possível motivar colaboradores muito embora não se trate de uma tarefa simples. Por essa razão, a empresa deve se preocupar com este tema no cotidiano e implantar ações paulatinamente, com o intuito de prevenir a desmotivação dos colaboradores. Fazendo da motivação um evento constante no ambiente empresarial, de modo a aproveitar a interface que existe entre a motivação do colaborador na empresa e o desempenho humano.

**REFERÊNCIAS**

CARVALHO, Ivania Nascimento Ferreira. MELO, Naiza Pereira de. **Cultura e clima organizacional:** ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas. Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia - Faculdade Gama Filho. MBA em Gestão de Pessoas, Manaus-Am, fevereiro de 2008. Disponível em: < www.ifrr.edu.br/> Acesso em: 16 abr. 2012.

CARVALHO, Zenaide. **Como manter o empregado motivado?** O líder que faz a diferença. Catho Educação Executiva - Cursos Online, Cursos executivos, Cursos de formação, MBA, MBA Online, Artigos, 2012. Disponível em: <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id\_artigo=398&acao=exibir>. Acesso em: 24 set. 2012.

CASTRO, Alfredo Pires. **Motivação.** Manual de Gestão de pessoas e equipes estratégias e tendências. Volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CANTARELLO, Joanelisa Adami; LUCENA, Gilmar Milewski. **Identificação dos fatores de motivação dos funcionários da Ouricar – Ourinhos/SP.** 2006. Disponível em: < http://www.faeso.edu.br/horusjr/artigos/Artigo06.pdf >. Acesso em: 24 set. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Edição compacta.7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1981.

\_\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

 GALDINO, Rafael. **Motivação no Trabalho.** Publicado em: 09/02/2009. Disponível: <http://www.artigonal.com/marketing-pessoal-artigos/motivacao-no-trabalho-763098.html.> Acesso: 19 mar. 2012.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa no futuro. **RAE-Revista de Administração de Empresas –** São Paulo, v.37, n.3, p.10-19. Jul/Set, 1997**.**  Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/270.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2012.

JAVITCH,David. **Como motivar funcionários**. 2009. In: Canal Marketing Disponível em: < http://www.marketing.com.br/index.php?option=com\_content&view=article&id=644:como-motivar-funcionarios&catid=38:mkt&Itemid=82 >. Acesso em: 24 set. 2012.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Problemas de pessoal da empresa moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980. p. 23 *In:* LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação a pesquisa bibliográfica:** Guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2 ed. revista. São Paulo: Edições Loyola, 1994. 59p.

Disponível: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=2z0A3cc6oUEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=conceito+de+pesquisa+bibliogr%C3%A1fica+&ots=SAZp5mwuJF&sig=xptSkZRubaeNRlzKHo\_f-O-BjJw#v=onepage&q=conceito%20de%20pesquisa%20bibliogr%C3%A1fica&f=false>.Acesso: 20 mar. 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru**. Introdução à administração**. 7. ed. rev.e ampl. 2ª reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. 1943. **Comportamento Organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637p.

SCHERMERHORN, Jr., R. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Trad. Sara Rivka Gedanke. - Porto Alegre: Bookman, 1999.

TEIXEIRA, Renata. **Fatores que influenciam o desempenho humano nas organizações.** 2010. Disponível em: < http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/fatores-que-influenciam-o-desempenho-humano-nas-organizacoes-12981/artigo/ >. Acesso em: 16 abr. 2012.

1. Graduando em Administração pela Faculdade Patos de Minas (FPM). danilocpm@hotmail.com. [↑](#footnote-ref-2)
2. Graduado em Administração; Pós graduado em Gestão de Pessoas e em Gestão de Negócios professor orientador da Faculdade Patos de Minas (FPM). menezes@atualconsultorias.com.br [↑](#footnote-ref-3)