



Abril 2017 - ISSN: 1696-8360



MOTIVAÇÃO: A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES COMO FATOR DE DESEMPENHO DO INDIVÍDUO NAS ORGANIZAÇÕES

Raysa De Fátima Cardoso Oliveira – DEVRY_FACI

Claudio Da Silva Carvalho – DEVRY_FACI

Heriberto Wagner Amanajás Pena – DEVRY_FACI

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Raysa De Fátima Cardoso Oliveira, Claudio Da Silva Carvalho y Heriberto Wagner Amanajás Pena (2017): "Motivação: a satisfação das necessidades como fator de desempenho do indivíduo nas organizações", Revista Contribuciones a la Economía (abril-junio 2017). En línea: <http://eumed.net/ce/2017/2/motivacion-organizaciones.html>

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a motivação, através da satisfação das necessidades do indivíduo como fator de desempenho nas organizações. Buscando entender o que realmente leva o indivíduo a ter uma ação e de que forma se pode influenciar no comportamento do mesmo aumentando seu desempenho, através da satisfação das necessidades humanas. A metodologia de pesquisa teve como principal foco de análise para alcançar os objetivos as pesquisas documentais, bibliográficas. Sendo o centro da pesquisa o ciclo motivacional e as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg e Vroom, os resultados desta análise apontam que ninguém motiva ninguém, pois o comportamento humano é muito complexo para ser satisfeito individualmente, por este motivo líderes precisam se comunicar da forma mais clara e transparente possível com o indivíduo para observar suas necessidades como um todo e pará-las com as necessidades das organizações, assim, aumentando a autoestima e induzindo os mesmos a ter uma ação ou realizar algo de forma natural, ou seja, por vontade própria. Conclui-se que, a partir da evolução deste trabalho que está é melhor forma de motivar.

Palavras-Chave: Motivação, Satisfação das Necessidades.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar la motivación, al satisfacer las necesidades individuales como factor de rendimiento en las organizaciones. Tratar de entender lo que realmente se necesita el individuo para tomar una acción y cómo puede influir en el comportamiento incluso aumentar su rendimiento mediante el cumplimiento de las necesidades humanas. La metodología de la investigación fue principalmente el análisis de enfoque para lograr los objetivos del documental, investigación bibliográfica. Siendo el centro de la investigación del ciclo de motivación y las teorías de motivación de Maslow, Herzberg y Vroom, los resultados de este análisis muestran que nadie motiva a nadie, porque la conducta humana es demasiado compleja para ser satisfechas individualmente por esta razón que conduce necesidad de comunicar el camino clara y transparente como sea posible con el individuo para observar sus necesidades en su conjunto y para vincularlos con las necesidades de las organizaciones, lo que aumenta la autoestima y que les llevan a tomar una acción o lograr algo de una manera natural, es decir, por la voluntad propia. Llegamos a la conclusión de que, a partir de la evolución de este trabajo es que lo mejor es motivar.

Palabras clave: motivación, la satisfacción de las necesidades.

ABSTRACT

The present work aims to analyze motivation, through the satisfaction of the needs of the individual as a performance factor in organizations. Seeking to understand what really leads the individual to have an action and in what way can influence the behavior of the same by increasing their performance through the satisfaction of human needs. The research methodology had as main focus of analysis to reach the objectives the documentary, bibliographic researches. Being the focus of the research the motivational cycle and the motivational theories of Maslow, Herzberg and Vroom, the results of this analysis point out that no one motivates anyone, since the human behavior is very complex to be satisfied individually, for this reason leaders need to communicate in the way More clear and transparent with the individual to observe their needs as a whole and match them with the needs of organizations, thereby increasing self-esteem and inducing them to take action or perform something naturally, that is, by will Own. It is concluded that, from the evolution of this work that is is better way to motivate.

Keywords: Motivation, Satisfaction of Needs.

1 Breve Histórico Sobre Motivação

O surgimento do termo motivação começou a ser trabalhado nas organizações nos prenúncios da segunda guerra mundial na transição da Teoria Clássica para a Teoria das Relações Humanas, devido à necessidade de tornar o tratamento humano mais brando e dinâmico para Administração, libertando a mesma de um conceito uniforme e inflexível.

Uma vez que se acreditava na perfeita compatibilidade entre os interesses da empresa e os interesses do indivíduo que eram diretamente ligados à remuneração, a Teoria Clássica deixava mais clara os métodos de racionalização do trabalho.

Enquanto estudiosos tentavam achar uma solução para os conflitos industriais vivenciados na Teoria Clássica, seja da compreensão do problema do conflito e dos interesses conflitantes dos empregados e das organizações, a Teoria das Relações humanas surgia de uma reação à abordagem clássica, enfatizando o papel da comunicação, da participação e da liderança.

Procurando promover a harmonia industrial a Teoria das Relações Humanas define a função do administrador para solucionar conflitos, impedindo que os mesmos surjam e interfiram na harmonia industrial, logo os administradores foram ganhando experiência para solucionar problemas de conflito e de insatisfação humana no trabalho.

2 Motivação Humana

O desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas deixa de lado os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, princípios iniciais da administração e departamentalização. Realçando as falhas e a inadequação dos princípios da Teoria Clássica que mantinha direcionamento nas tarefas e na estrutura.

Sendo assim, o foco foi voltado para o ser humano, mudando o conceito do trabalhador de *Homo economicus* para *Homo social*. Tendo como base as Experiência de

Hawthorne (apud CHIAVENATO, 2003) e a Experiência de Elton Mayo (apud CHIAVENATO, 2003).

- Homo Economicus: motivado exclusivamente pelas recompensas salariais e materiais.
- Homem Social: motivado por recompensas sociais e simbólicas.

A motivação e a definição do Homem Social começaram a ser fundamentada e entendida através da análise comportamental dos trabalhadores.

1. “Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotadas de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho - como o comportamento em qualquer lugar – é uma consequência de muitos fatores motivacionais.
2. As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sócias com que interagem. Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam a elevação da rotatividade de pessoal (turnover), abaixamento do moral, fadiga psicológica, redução dos níveis de desempenho, etc.
3. O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que possui habilidade para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização.
4. As normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. Os níveis de produção são controlados informalmente pelas normas do grupo. Esse controle social adota tanto sanções positivas (estímulos, aceitação social, etc.) como negativas (gozações, esfriamento por parte do grupo, sanções simbólicas).” (CHIAVENATO, 2003, p.116).

Através do desenvolvimento do estudo da motivação do comportamento do trabalhador, supervisor e líder supôs-se as necessidades humanas, tendo em vista que, a motivação procura explicar por que as pessoas se comportam, abrangendo a complexidade das diferentes formas de comportamento em diferentes contextos organizacionais.

Bergamini C.H. (2008, p. 2-19) defende que o problema humano no trabalho não está ligado a falta de motivação, pois há uma diversidade de interesses a ser suprido e ninguém motiva ninguém, logo, o as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmas razões.

Assim, a motivação humana está no centro dos problemas comportamentais e foge de padrões nas organizações, cobrindo variedades de formas comportamentais. Por isso, tornou-se inadequado que uma regra seja considerada suficiente para desvendar as possíveis causas que levam o ser humano a agir.

Kurt Lewin (apud CHIAVENATO, 2003) desenvolveu a Teoria de Campo baseado no Comportamento Social para explicar como as necessidades são geradas através da motivação do comportamento, entendendo que toda necessidade gera uma tendência natural a uma ação e a interação existente entre o espaço de vida que contém a pessoa e seu ambiente psicológico é determinante para o surgimento da mesma, baseados em duas suposições.

- a. “O comportamento humano é derivado da totalidade dos fatos coexistentes”.
- b. “Esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.” (CHIAVENATO, 2003, p.117).

Entender o comportamento humano é muito complexo, pois às vezes existem causas que escapam ao controle e ao próprio entendimento da pessoa como: motivo e necessidades, forças conscientes e inconscientes que levam o indivíduo a ter um motivo e por este motivo praticarem uma ação para atender a necessidade que por sua vez satisfeita, deixa o espaço para o surgimento de outra, e assim por diante, continua e infinitamente.

A definição de que o comportamento humano é motivado, induziu as organizações a criarem ferramentas motivacionais para levar o indivíduo a alguma forma de comportamento, visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Através da busca de explicações sobre determinantes que gerem as ações do ser humano.

“A motivação no homem envolve um procedimento cuja origem e processamento se fazem dentro da própria vida psíquica. Constituindo um fenômeno essencialmente psicológico”.(Silva e Rodrigues, 2007, p.7).

A motivação do ser humano está diretamente ligada à força de seus motivos que por muitas vezes são definidos como necessidades, desejos ou impulsos, levando em consideração diferentes variáveis, fundamentando motivos ou necessidades como impulsionadores da motivação.

3 Ciclo Motivacional

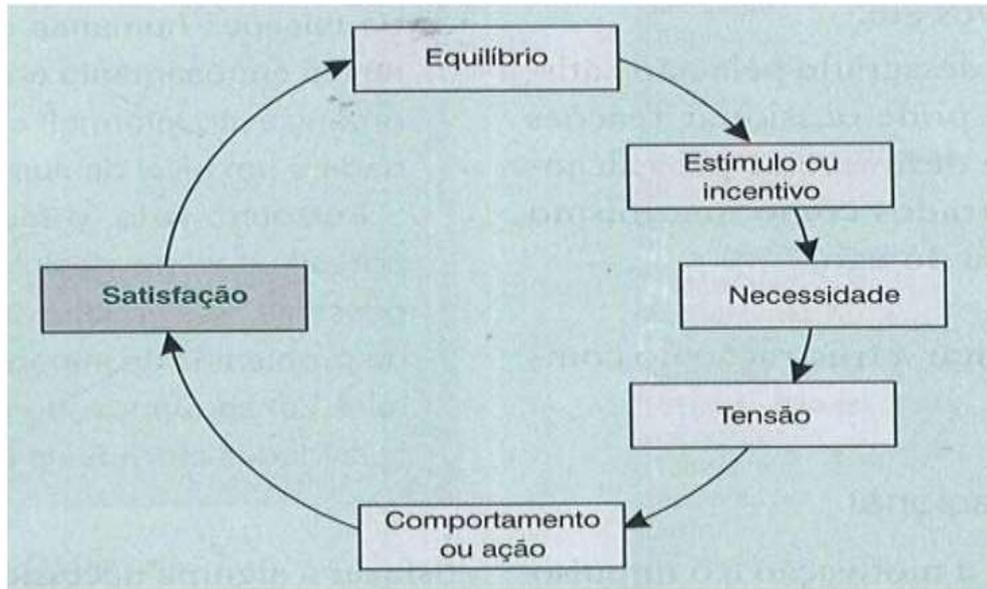
O surgimento do ciclo motivacional demonstra que quando um estímulo causa o desequilíbrio psicológico, cria uma necessidade, que por sua vez, cria um estado de insatisfação e substituição ao estado de equilíbrio anterior. Gerando um estímulo ao comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade criada, assim voltando ao estado de equilíbrio (satisfação). Até que outro estímulo causador do desequilíbrio quebre o estado equilíbrio novamente.

Conforme a ciclo se repete o estado de aprendizagem torna-se mais sólido, e os comportamentos vão se aperfeiçoando com experiências adquiridas ao longo do tempo e tornando-se mais eficazes na satisfação das necessidades.

Tais fatores que compõem o ciclo motivacional explicam a necessidade do conhecimento da motivação do indivíduo, sendo esta indispensável para que a gestão organizacional atual possa contar com a colaboração total de seus trabalhadores, para que os mesmos tornem-se comprometidos e bem sucedidos através do trabalho que desenvolvem.

Por mais que cada indivíduo tenha suas necessidades é imprescindível que o interesse da maioria dos trabalhadores esteja entrelaçado ao interesse da organização, com o objetivo de atender o maior número de elementos que gerem satisfação no ambiente organizacional como um todo.

Figura 1: Etapas do Ciclo Motivacional resultando em satisfação da necessidade.



FONTE: Chiavenato, (p.119, 2003).

“Portanto, a motivação é uma forma que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.” (SILVA E RODRIGUES, 2007, p.9).

4 Teorias da Motivação

4.1 A hierarquia das necessidades segundo Maslow

Com o objetivo de lançar uma nova teoria mais esclarecedora do comportamento humano, fugindo de pensamentos behavioristas e freudianos, Maslow A.H. (1970, p. XXIV), desenvolveu artigos com uma diversidade de temas passando por criatividade, técnicas de gerenciamento esclarecidas, motivação humana e auto realização.

Porém, dentre muitos artigos, o que traduz Maslow é o desenvolvimento da hierarquia das necessidades humanas, pois ele acreditava que os seres humanos almejavam a auto realização, e acreditava que o potencial humano era altamente subestimado e inexplicado.

Com o intuito de influenciar todos os seres humanos entendeu que tão importante quanto à educação era a vida de trabalho do indivíduo, levando em consideração que todos trabalhavam.

“Muitas pessoas parecem ter descoberto, simplesmente em termos de melhoria na produção, no controle de qualidade, nas relações trabalhistas no gerenciamento de funcionários criativos, que a ‘psicologia de Terceira Força funciona’”. (MASLOW, 1970, p.2).

A psicologia de Terceira Força, também chamada como psicologia humanística, foi um conjunto de conhecimentos e teorias distintas dos movimentos behavioristas e freudianos.

Pois, Maslow A.H (1970, p.3) disseminou uma nova filosofia de humanidade para o desenvolvimento da capacidade humana de compaixão, criatividade, ética, amor, espiritualidade englobando muitas características humanas, acreditando assim, que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo, onde suas ações e seu comportamento dependem das forças que existem dentro dele.

Quando Maslow (apud SILVA E RODRIGUES, 2008) divulgou sua teoria sobre as necessidades humanas, defendeu que as mesmas deviam ser percebidas pelo indivíduo de forma universal, organizando-se de modo hierarquicamente sequencial.

Compreendendo deste as necessidades básicas, como o bem-estar físico, até aquelas de ordem mais superior que busca a auto realização, surge a Teoria das Necessidades Humanas que propõe a noção de necessidades como fator de entendimento das motivações existentes no interior do indivíduo, sendo um dos primeiros autores a valorizar o interior da motivação.

A importância das necessidades humanas é definida de acordo com uma pirâmide de importância do comportamento humano, classificadas como necessidades primárias, que são mais baixas e recorrentes e as necessidades secundárias que já elevam o nível desta a sofisticação e a intelectualizar o indivíduo.

Está hierarquia compreendendo desde aquelas necessidades consideradas básicas até o alcance da auto realização, que seria o apogeu da vida do ser humano, que jamais será satisfeita, por completo, mantendo-se como mantenedor motivacional. Conforme Figura 4.

Figura 4. A Hierarquia das Necessidades de Maslo



Fonte: MASLOW (p. XXV, 1970).

Cada nível da pirâmide das necessidades de Maslow (apud Chiavenato, 2015) pode ser resumido da seguinte forma:

I. Necessidades Fisiológicas, definida como o nível mais baixo das necessidades humanas e considerada como necessidade primária. São classificadas como inatas relacionadas diretamente com à sobrevivência do organismo (indivíduo) como as necessidades biológicas básicas: abrigo, roupa, alimentação, desejo sexual.

Esta necessidade deixa claro que o próprio início da vida humana é uma contínua e constante busca da satisfação dessas necessidades básicas e inadiáveis. Relacionadas diretamente com a subsistência e existência do indivíduo, tem com característica a permanência, pois quando não satisfeita pode desencadear o descontrole do comportamento da pessoa.

II. Necessidade de Segurança, ainda classificado como necessidade primária, mas não menos importante que as demais, a necessidade de segurança leva o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. Surgem após as necessidades fisiológicas estarem parcialmente satisfeitas, abrindo espaço para o surgimento da mesma, englobando vários aspectos, desde a segurança pública, segurança profissional, etc. Relacionadas diretamente com a sobrevivência do indivíduo, buscando um ambiente livre de ameaças.

Pode-se citar como exemplo as decisões tomadas na organização, onde ações arbitrárias ou mal interpretadas podem gerar incertezas ou insegurança no indivíduo quanto a sua permanência no trabalho.

III. Necessidades Sociais, classificada como necessidade secundária, estão ligadas a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. É a necessidade de aceitação entre amigos, colegas, de pertencer a um grupo, manifestação de afeto e amor entre as pessoas que cercam um indivíduo.

Esta necessidade faz-se presente no comportamento do indivíduo quando as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) estão parcialmente satisfeitas. Quando não satisfeita, a pessoa cria resistência às pessoas que a cercam o que acaba gerando uma frustração na satisfação desta necessidade. Nas organizações o bem estar emocional no clima organizacional é muito importante para os novos modelos de gestão na administração participativa.

IV. Necessidades de Estima, após a satisfação, compensação total ou parcial das necessidades primárias e da necessidade social o surgimento da necessidade de estima surge como um efeito dominó, também classificada como necessidade secundária, esta por sua vez está relacionada com autoanálise, o indivíduo busca entender como ele vê a si mesmo, através da autoavaliação e a autoestima.

Pode confundir-se com as necessidades sociais por envolver também a aceitação social de colegas, de pertencer a um grupo, porém esta não depende somente do fato ser aceito, mas também, a forma como esse indivíduo é aceito, que status ele irá agregar, a reputação e consideração que ele transmite para as pessoas que estão a sua volta. Sua frustração pode produzir o sentimento de inferioridade, dependência os quais, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

V. Necessidade de auto realização, por fim, considerada a necessidade humana mais elevada na hierarquia de Maslow, esta busca satisfazer o próprio potencial e se desenvolver continuamente como indivíduo.

Após satisfazer as demais necessidades e ter o conhecimento das mesmas, a necessidade de auto realização gera o impulso ao indivíduo, onde ele pode ser mais do que é e vir a ser tudo o que pode ser.

A independência, o autoconhecimento, o autocontrole, o desenvolvimento de tudo aquilo que o indivíduo tem como potencial e a utilização plena dos talentos individuais transmite o apogeu da vida do ser humano, onde ele pode ter controle e satisfazer suas necessidades.

Através de recompensas intrínsecas como o sentimento de realização, não controláveis ou observáveis por outras pessoas, diferente das quatro primeiras necessidades que podem ser satisfeitas por recompensas externas.

A Hierarquia das necessidades de Maslow mostra que a satisfação dos desejos do indivíduo segue um efeito dominó, após, satisfeitas as necessidades primárias, onde a satisfação das mesmas não é considerada como fator motivacional, porém se não satisfeitas influenciam no comportamento do ser humano, logo depois, as necessidades secundárias surgem, como um processo contínuo.

4.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Diferente da abordagem de Maslow que entende a motivação através dos motivos internos (abordagem intraorientada), através de sentimentos e das diferentes necessidades humanas que surgem de uma hierarquia de realizações.

Com o foco a Teoria dos dois fatores de Herzberg é desenvolvida através do ambiente externo (abordagem extraorientada), conforme cita Bergamini C.H. (2008, p.98), que Herzberg definiu seus fatores como os que trazem satisfação e aqueles que causam insatisfação como sendo considerados de natureza diferente. Novos estudos foram desenvolvidos, logo, novas teorias motivacionais surgiram. Nesta teoria o cargo ocupado, e os fatores que cercam o ser humano no ambiente de trabalho foram levados em consideração para saber de que forma conseguem ou não influenciar no comportamento do ser humano. Por estes motivos, Herzberg definiu sua Teoria Baseado nos Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais.

Figura. 5. Esquema de Herzberg demonstra que o oposto de satisfação é nenhuma satisfação e que o oposto a insatisfação é nenhuma insatisfação.

ZONA DE INSATISFAÇÃO	ZONA DE SATISFAÇÃO
	FATORES DA MOTIVAÇÃO
FATORES DE HIGIENE	Realização
Políticas administrativas	Reconhecimento
Supervisão	Trabalho em si
Relacionamento com supervisores	Responsabilidade
Relacionamento com colegas	Progresso
Condições de trabalho	Desenvolvimento
Salário	
Segurança	
Relações Subordinadas	

Fonte: Bergamini (p.99, 2008).

4.2.1 Fatores Higiênicos

Envolve o ambiente que cerca o ser humano no seu ambiente de trabalho, desde as condições físicas, as vantagens salariais até a cultura organizacional. Por mais que aborde o ambiente de trabalho do ser humano como um todo, os fatores higiênicos são considerados como limitados quando se fala em influenciar no comportamento dos empregados.

Faz-se necessário entender que toda ação realizada baseada nos fatores higiênicos é vista de forma preventiva e profilático, ou seja, apenas prevenindo a insatisfação, pois toda ação é realizada para evitar fontes de insatisfação que possam gerar o desequilíbrio do meio ambiente.

Fatores higiênicos satisfeitos influenciam de forma positiva no comportamento do indivíduo evitando a insatisfação, mesmo que provoquem uma satisfação não muito duradoura, ou nem mesmo satisfação alguma, mas consegue evitar a precariedade da satisfação, pois a ausência desses fatores traz grande insatisfação. Classificados como fatores insatisfacientes. Exemplos:

- Condições de trabalho e conforto.
- Políticas da organização e administração.
- Relações com o supervisor.
- Competência técnica do supervisor.
- Salário e Remuneração.
- Segurança no cargo.
- Relações com colegas. (CHIAVENATO, 2015,

pg.55.)

4.2.2 Fatores Motivacionais

Direcionado ao conteúdo do cargo, as tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Diferencia-se dos fatores higiênicos, pois o seu efeito relacionado à satisfação é duradouro e aumenta a produtividade em níveis de excelência.

Traduz a motivação como algo que está diretamente ligada a realização, crescimento profissional e de reconhecimento profissional, identificado através do exercício das tarefas e atividades que oferecem o desafio e significado para o trabalho.

Propõe que os fatores que trazem satisfação quando ausentes, não determinam uma insatisfação proporcional em sua ausência, pois estão relacionados ao próprio indivíduo e seu trabalho, chamando tais fatores de motivacionais e os classificando como intrínsecos.

Quando os fatores motivacionais são atendidos de forma satisfatória elevam a satisfação e quando não satisfeitos influenciam no comportamento do indivíduo provocando ausência da satisfação. Podem ser classificados como fatores satisfacientes:

- Delegação de responsabilidade.
- Liberdade de decidir como executar o trabalho.
- Oportunidade de promoção.
- Uso pleno das habilidades pessoais.
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles.
- Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante).
- Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou vertical).

(CHIAVENATO, 2015, pg.56.).

Entende-se nesta teoria que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. A satisfação no cargo, a função do conteúdo ou atividade desafiadora que estimulem o cargo são capazes de estimular o comportamento dos empregados provocando a motivação.

A insatisfação relacionada com o ambiente, a supervisão, os colegas e o contexto em geral podem provocar a insatisfação se não atendidos, mas se atendidas não provocam a motivação.

Por este motivo Herzberg propõe o enriquecimento das tarefas, que consiste em enriquecer os objetivos, a responsabilidade e o desafio das tarefas do cargo, e assim, motivando o indivíduo.

4.3 O modelo contingencial de motivação de Vroom

Vroom, V.H. (1997, p.4) acreditava que a gestão de recursos humanos vinha com sua força de trabalho em 1970, onde grandes empresas haviam transformado a mesma em ativos competitivos, tornando assim, os americanos pouco competitivos, a produtividade vinha desacelerando e o país e seu padrão de vida estavam prejudicados.

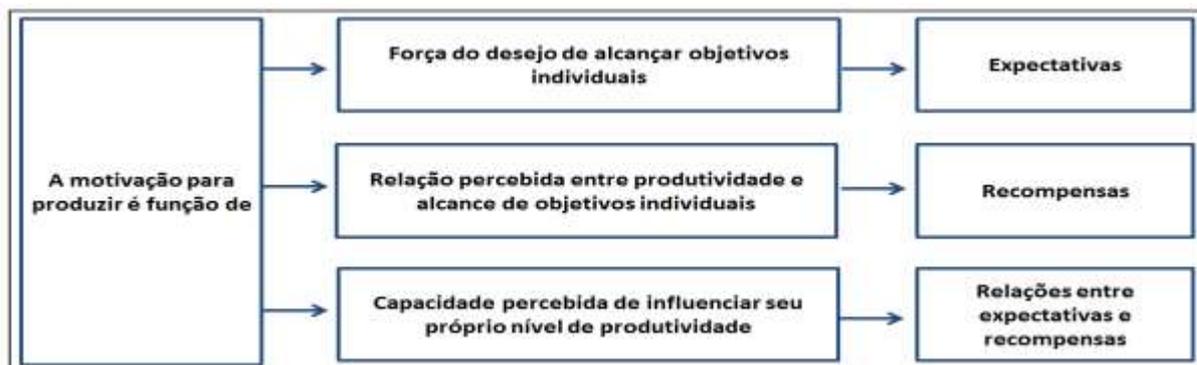
Os progressos eram modestos, mostrando assim, que as empresas que exigiam demais de seus funcionários era coisa do passado, mas era uma gestão cheia de boas ideias e inovações, porém não conseguiu alcançar o resultado desejado, mesmo que estivessem superando seus medos e evitando a sindicalização.

“O que deu errado? Por que tão poucas empresas realmente fazem uso da arma mais competitiva de todas – os recursos poderosos de funcionários motivados, dinâmicos, cooperativos e confiantes?”. VROOM (1997, p.5).

Diferente da hierarquia das necessidades de Maslow baseada em uma estrutura hierarquizada e da teoria dos dois fatores de Herzberg, onde ambas defendem a ideia de que existe “uma maneira” melhor de motivar as pessoas.

O modelo contingencial de motivação de Vroom baseia-se exclusivamente na motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais e cita três fatores que determinem em cada indivíduo a motivação para produzir. Conforme figura 6.

Figura 6. Os três fatores da motivação para produzir.



FONTE: Chiavenato, (p.58, 2015)

4.3.1 Objetivos pessoais do indivíduo.

Entender indivíduos com desejos e necessidades diversas em uma organização é uma tarefa extremamente difícil, conquistar sua lealdade para que estes foquem sua energia nas metas da empresa é precisa de um trabalho árduo, pois os funcionários provavelmente se concentram em horizontes de curto prazo, afim de, atender suas necessidades, enquanto as empresas em metas em longo prazo.

Os objetivos do indivíduo podem englobar o que o cargo tem a oferecer para que ele possa ter força para atingir seus objetivos como: segurança no trabalho, aceitação social, tratamento justo, salário, promoção, reconhecimento e trabalho interessante. Podendo, também, criar combinações de objetivos para serem satisfeitos simultaneamente.

4.3.2 Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade.

O relacionamento entre indivíduos e empresas começou a ter como base a confiança, assim, fazendo com que os funcionários passassem a entender que existia uma ligação entre os objetivos individuais e os objetivos da empresa.

Por este motivo, Vroom V. H.(1997, p.56) considerava que o indivíduo precisa entender o que você quer dizer, que a empresa precisa ter excelente comunicação para resolver a complexidade e dificuldades que envolvem a administração de incentivos que gerem alta produtividade.

A satisfação dos objetivos do indivíduo geram consequências, por este motivo se faz necessário saber de que forma este objetivo está sendo percebido pelo indivíduo.

“Se um operário tem como importante objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que consagrou como padrão de produção informal. Produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.” (CHIAVENATO, 2015, p.57).

4.3.3 Percepção de sua capacidade de influenciar sua produção.

Vroom V. H. (1997, p.101) cita que muitos produtores em massa, tentaram recentemente reconceber a estrutura de trabalho e proporcionar aos funcionários um papel significativo na resolução de problemas e aperfeiçoamento de métodos. O objetivo era aumentar a qualidade dentro da fábrica, diminuir o custo de garantia, reduzir o desperdício, aumentar a utilização de máquinas, influenciando diretamente em na produção.

A percepção do indivíduo em compreender e acreditar que ele pode motivar a si mesmo, gera o aumento da produtividade, se ele perceber que está se empenhando em alguma tarefa e seu esforço tem pouco efeito sobre o resultado, não desenvolverá o que realmente seria capaz ou não se esforçará o suficiente para o desempenho de sua produtividade.

“Como é o caso de uma pessoa colocada em cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa.” (CHIAVENATO, 2015, p.58).

A motivação pelos três fatores de Vroom define que a motivação é um processo que entrelaça o comportamento do indivíduo e suas escolhas, onde a ação (escolhas) gera uma reação (comportamento), seja ela positiva ou negativa, representando uma cadeia de relações entre meios e fins.

5 Liderança que gera motivação.

A satisfação das necessidades do indivíduo, citada nos capítulos anteriores e abordadas de diversas formas, envolvendo ação, mais emoção, mais inteligência, deixa bem claro que, a motivação deve envolver o corpo o coração e a mente, onde, a falta de um desses componentes fundamentais compromete a ação do indivíduo, podendo transformar ações em desperdício de energia.

Por este motivo, para algumas pessoas é muito difícil encontrar o direcionamento certo para transformar a ação liderar em algo fácil e motivador, mas é surpreendente como quando posto em prática se torna algo difícil, porém, nas entrelinhas da comunicação em um nível mais alto, existe um grande propósito por trás da liderança: A motivação.

“A comunicação tem poder altamente transformador, pois pode levar ao conflito ou ao entendimento, à guerra ou à paz – o que a compromete com a ética e com estar a serviço do nosso aprimoramento e dos que estão à nossa volta.” (PASSADORI, 2013, p.4).

Como maior ou menor nível de motivação Bergamini, C. H. (2008, p.194-195) cita que aquele que tem o poder de influenciar na motivação para o trabalho de uma pessoa é o que deve desenvolver o papel de líder, pois o nível de motivação deve estar ligado ao indivíduo e ao seu próprio trabalho, tendo competência e sensibilidade.

Todas as ações realizadas através da comunicação para o alcance da motivação dos funcionários em uma organização é traduzida pelos objetivos e impactos que uma liderança causa, seja esta liderança positiva ou negativa.

A liderança se apresenta em estilos diferentes, mas envolve primeiramente o comportamento e, depois as habilidades. O líder que passa confiança e respeito causa mais impacto e reações em sua equipe do que o líder que possui habilidades diversas, deixando clara a motivação que dá poder.

Segundo Passadori R. (2013, p.2) os atributos essenciais de um líder são visão, ética, congruência capacidade de persuadir, de inspirar, de unir pessoas em torno de um objetivo, tomar decisões, administrar conflitos e, principalmente responder às transformações que ocorrem à sua volta, pois é impossível ser um líder fora do seu tempo.

O líder precisa entender as necessidades do indivíduo, pois ele busca em seus colaboradores solução de problemas e disposição para tomar iniciativas e atuar como se fossem donas do negócio, pois solucionar problemas e ter espírito empreendedor são características que traduzem a comunicação.

Fechar negócios, descobrir tendências, inovar e promover produtos e serviços, criar marcas são necessidades das organizações e estas precisam ser alcançadas através da equipe existente na organização e a comunicação entre cliente interno e externo.

“O verdadeiro entusiasmo advém de duas atitudes: ser ávido e ter confiança”. (CARNEGIE, 2011, p.45).

Entender o que todos a sua volta desejam e faze-los desempenhar suas tarefas de acordo com os objetivos das organizações é o árduo objetivo de um líder, pois atender a necessidade de sua equipe e faze-los sentir importantes é um grande desafio observando a diversidade de personalidades e pensamentos que cada ser humano tem em particular.

Conclusão

Desde o surgimento da expressão motivação o estudo do comportamento humano vem evoluindo e desenvolvendo diversas teorias motivacionais como a Teoria de Maslow, Vroom e Herzberg, devido a constante mutação organizacional vivida ao longo dos anos. As mudanças vieram acontecendo juntamente com a história e sua cultura e depois de décadas de predominância do processo mecanicista nas organizações o ser humano se tornou o principal formatador e gerador de ondas que se movem.

E o fato de estarmos no centro dos acontecimentos de diversas revoluções em diferentes aspectos como a tecnologia, comunicação e liderança, acaba expondo as

organizações e seus líderes a novos obstáculos dia após dia, pois os aspectos que envolvem a organização se transformam de acordo com a época e o contexto que a mesma está inserida naquele momento.

Sabemos que são incríveis os desafios enfrentados hoje tanto por empresas, por líderes e por funcionários diante dos novos cenários corporativos desenvolvidos. Em certos aspectos como: competição e inovação, as exigências são maiores, pois a mudança é rápida, e na maioria das vezes sem precedentes, ou seja, sem exemplo nenhum a ser seguido.

O poder de manter o indivíduo motivado neste cenário corporativo que vive em constante mutação é um dos grandes segredos que as organizações gostariam de desvendar, pondo em prática inúmeras ferramentas motivacionais e seguindo diversas teorias motivacionais que convergem e divergem entre si.

Conforme é percebido na divergência entre a Teoria das necessidades humanas de Maslow que defende uma hierarquia de necessidades a serem supridas, a teoria contingencial de Vroom que encontra a motivação em três aspectos que são: as expectativas, recompensas e a relação entre expectativas e recompensas.

Mas que, porém encontra em comum o desenvolvimento de suas teorias motivacionais baseados na satisfação das necessidades do indivíduo, onde ambas defendem a ideia de que existe “uma maneira” melhor de motivar as pessoas, através de motivos internos, ou seja, intraorientado.

Já Herzberg, diferente de Maslow e Vroom, desenvolveu sua teoria motivacional através do ambiente externo (abordagem extraorientada), Herzberg definiu seus fatores que trazem satisfação como: realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade, progresso e desenvolvimento.

Diante de constantes mudanças torna-se um grande obstáculo para as organizações entender o comportamento humano que, por si só já é complexo, sendo um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações é entender quais as necessidades do indivíduo e adequar estas necessidades aos objetivos da organização.

Entender o indivíduo e suas necessidades de fato é uma responsabilidade que poucos querem assumir, devido os grandes desafios enfrentados pelas mesmas, este fato talvez aconteça porque seja mais simples lidar com conhecido que com o desconhecido, com o fixo

do que com o mutável, com o previsível do que com o imprevisível, com os limites do que com a liberdade.

A motivação humana defende a ideia de que você pode motivar qualquer pessoa a fazer qualquer coisa, desde que você induzisse a mesma a querer fazer aquilo naturalmente e que isso só seria possível se a gestão fosse mais humanizada e positiva.

O papel de adequar as necessidades organizacionais com as necessidades dos colaboradores sobre cai aos líderes envolvidos em cada processo. Nunca foi tão importante dominar e aprimorar a comunicação como hoje e não será diferente daqui pra frente. O aprimoramento da comunicação mostra a importância da liderança na gestão atual, pois o modelo de gestão autoritária e controladora fica cada vez mais distante.

O indivíduo não desempenha suas tarefas de forma adequada ou sentem-se motivados com uma gestão que não supram suas necessidades e seja autoritária e controladora e que mesmo com todas as ferramentas motivacionais disponibilizadas e teorias desenvolvidas, ainda conseguimos enxergar resíduos destas práticas em alguns gestores.

Entender as necessidades do indivíduo e verificar o que existe em comum e decifra-las para que todos se sintam satisfeitos e motivados, mesmo que o desejo de cada indivíduo seja diferente e não possam ser satisfeitos individualmente, o líder precisa achar o equilíbrio da satisfação.

O fato é que não existe fórmula pronta para a satisfação das necessidades do indivíduo, pois não há possibilidades de aplicação de qualquer método rígido motivacional em um cenário de tantas transformações como é o de hoje, com tendências flexíveis e customizáveis.

Podem-se classificar os profissionais de hoje em duas formas: os que esperam por uma receita pronta e os que descobrem caminhar por eles com leveza unindo-se as principais tendências e criando sua própria direção, até outra grande mudança aparecer.

Ao concluir este trabalho ficou bem claro em minha concepção que motivar é mobilizar a ação das pessoas orientando-as a alcançar objetivos pessoais e organizacionais simultaneamente, através da satisfação das necessidades humanas e organizacionais, sendo de suma importância para uma organização produtiva ter em seu capital humano colaboradores motivados e produzindo resultados positivos.

Referências

BERGAMINE, CECÍLIA WHITAKER, *Motivação nas organizações* / Cecília Whitaker Bergamine – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

CARLZON, JAN, *A hora da verdade* / Jan Carlzon e Thomas Langerström; tradução de Maria Luiza Newlands da Silveira – Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CARNEGIE, DALE, *Liderança: como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo*, São Paulo, Companhia Editora Nacional, 2011.

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Recursos Humanos Novos Tempos*, Rio de Janeiro. Elsevier, 2015.

LIMONGI-FRANÇA, ANA CRISTINA. *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo, Atlas, 2010.

MASLOW, ABRAHAM H. (Abraham Harold), 1970, *Maslow no gerenciamento* / Abraham H. Maslow; tradução Eliana Casquilho, Bazán Tecnologia e Linguística – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MAXWELL, JOHN C., 1947, *Líder 360°: como desenvolver seu poder de influenciar a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa*. Rio de Janeiro. Thomas Nelson Brasil, 2007.

PASSADORI, REINALDO, *Quem não comunica não lidera* / Reinaldo Passadori; prefácio de Luiz Carlos Trabuco Cappi. – São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, WALMIR RUFINO DA, *Motivação nas organizações* / Walmir Rufino da Silva; Cláudia Medianeiro Cruz Rodriguez. São Paulo: Atlas, 2007.

VROOM, VICTOR H., *Gestão de Pessoas, não de pessoal* / tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 10ª Reimpressão.