

## A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE ACORDO COM FREDERICK HERZBERG

DA SILVA, Victoria Moreira <sup>1</sup>

DOMINGUES, Pamela Nardes <sup>1</sup>

GIACCHETTI, Patrícia Lima Nogueira<sup>2</sup>

LIMA, Ana Julia Hanczranyk de Oliveira<sup>1</sup>

MATIAS, Isadora Eva da Silva<sup>1</sup>

RODRIGUES. JUNIOR, Renaldo <sup>2</sup>

### 1 RESUMO

Dentro das relações existentes de uma organização pode se citar que após o período de revolução industrial passou a se valorizar cada vez mais o ambiente de trabalho pensando no bem mútuo, valorizando as atividades e desempenhos de cada um, todavia a partir do século XX foi reconhecida tais atividades como ferramentas necessárias para obter uma equipe motivada e unida. Foi a partir de estudos organizado por Frederick Herzberg psicólogo e influente professor de gestão empresarial americano, passa a se interessar por “motivação” no tempo de sargento na Segunda Guerra Mundial, onde vivenciou experiencias significativas, sendo um dos primeiros a averiguar a opinião dos trabalhadores, portanto foi se formulando em entrevistas executadas com diversos profissionais das indústrias de Pittsburgh, procurou identificar os “fatores” que causavam a “satisfação” e a “insatisfação” dos empregados no ambiente corporativo sendo reconhecido pelo trabalho e pela autoria da “Teoria dos dois fatores” onde aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas. Portanto diante dos estudos do autor Herzberg o ambiente está correlacionado as necessidades primarias e é isso que a Teoria dos dois fatores aborda e explicada através da motivação e satisfação deste individuo no local de trabalho.

**Palavras-chave:** Motivação; Fatores; Satisfação e Organização

### 2 INTRODUÇÃO

A motivação é um impulso que envolve fenômenos emocionais, biológicos e sociais, sendo o processo responsável por fazer com que as pessoas adotem determinados comportamentos para atingir seus objetivos, sendo assim, é a motivação que leva as pessoas a realizarem qualquer atividade. Antigamente, a motivação se atribuía ao trabalho por sobrevivência e sustento da família, mas ao decorrer do tempo outros valores foram agregados a essas necessidades. Nos dias atuais, os funcionários motivados e determinados são o maior patrimônio que uma empresa pode ter dado que esses funcionários geram muita produtividade.

No contexto organizacional, a motivação é muito importante, pois está correlacionada ao desejo de progredir naquele emprego, sendo assim, ela possui grande influência nas atitudes que os funcionários demonstram no local de trabalho. Os funcionários precisam estar motivados a trabalhar para que a empresa possa alcançar bons resultados, uma vez que o grau de comprometimento de um empregado está relacionado com a sua motivação, já que os funcionários que se sentem motivados no ambiente de trabalho irão apresentar um melhor desempenho profissional.

Pelo fato de os funcionários passarem grande parte do dia no trabalho, é importante que esse local seja suprido por satisfações humanas. Para o profissional, trabalhar em um ambiente que não lhe traz satisfação pode gerar stress, além de doenças psicossomáticas em geral, como crises nervosas, desatenção e falta de concentração para executar a atividade.

Nesse sentido, o psicólogo americano Frederick Herzberg decidiu investigar a relação da motivação com o desempenho dos funcionários no ambiente de trabalho. O psicólogo foi uma das primeiras pessoas a averiguar a opinião dos trabalhadores, formulando-se com base em entrevistas executadas com diversos profissionais das indústrias de Pittsburgh, ele procurou identificar os “fatores” que causavam a “satisfação” e a “insatisfação” dos empregados no ambiente corporativo. O propósito do estudo era detectar os fatores que causavam a satisfação e insatisfação dos funcionários em seu ambiente de trabalho.

### **3 JUSTIFICATIVA**

A escolha do tema desenvolvido neste artigo fundamenta-se na ideia de apontar a maneira como a motivação pode influenciar o desempenho de um indivíduo no contexto organizacional, segundo a “Teoria dos Dois Fatores”, de Frederick Herzberg. Ao entender quais são os fatores que têm a capacidade de desmotivar os funcionários no ambiente de trabalho, é possível que os gestores busquem por estratégias, a fim de motivar seus funcionários.

Nesse sentido, ao adotar um comportamento que procure colaborar com a satisfação dos empregados, a empresa passará a ter bons resultados, uma vez que o desempenho de um funcionário está relacionado com a sua motivação. Assim, é necessário compreender como os empregados se sentem dentro da organização, para que seja possível adotar medidas que os motivem de maneira efetiva.

Dessa forma, justifica-se a escolha do tema, visto que esse artigo evidencia a importância da motivação como um fator de desempenho na realização das tarefas na organização, aplicada sobre a “Teoria dos Dois Fatores”, com o intuito de demonstrar aos gestores a influência que a satisfação dos funcionários pode ter sobre o desempenho da empresa.

### **4 METODOLOGIA**

A metodologia que será utilizada para a construção do estudo circunscreverá a técnica de revisão bibliográfica, tendo como fontes de conhecimentos e informações publicações, estatísticas, artigos, balanços governamentais, índices entre outras fontes literárias que tratam do assunto em pauta.

## 5 DESENVOLVIMENTO

### 5.1 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A motivação é um conjunto de fatores psicológicos que determinam o comportamento de um indivíduo, despertando seu interesse para a realização de uma determinada tarefa. Na visão de Gil (2001, p. 201), “a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.”

Ela pode ser definida como um impulso para que o indivíduo possa direcionar e iniciar suas ações relacionadas a um objetivo, uma vez que, sem a motivação, até mesmo a realização de tarefas simples, como fazer exercícios físicos, trabalhar ou estudar, pode se tornar difícil.

No ambiente organizacional, a motivação pode ser notada no entusiasmo e comprometimento que o funcionário apresenta diariamente durante a realização de suas atividades. Sendo assim:

"motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, sendo absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores".<sup>1</sup>

Dentro da motivação, existem três elementos principais, que são:

- a) **direção:** É o foco da motivação, ou seja, o objetivo pelo qual o indivíduo apresenta o comportamento motivado.
  
- b) **intensidade:** É a quantidade de esforço gasta em uma atividade, isto é, mostra quão motivada a pessoa está.
  
- c) **persistência:** É a quantidade de tempo dedicada a realização dessa atividade.

De acordo com pesquisas no mercado internacional, 75% dos funcionários de empresas não gostam ou não possuem nenhum tipo de motivação para desenvolver suas funções no trabalho. Diante desse fato, se dá a aplicação de técnicas de motivação. Muitas vezes a motivação de um funcionário pode não ser a motivação do outro, dessa forma, temos dois tipos de motivação:

#### **Extrínseca**

A motivação extrínseca ocorre quando há estímulos por fatores externos, ou seja, trata-se daquela que impulsiona o colaborador através de bônus ou recompensas externas. Acontece quando o colaborador percebe

---

<sup>1</sup> DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia Constant (arg.) **Recursos Humanos e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

que receberá algo se der o seu melhor, de modo que a tarefa é realizada em função dessa recompensa, e não por haver interesse na tarefa em si. Alguns exemplos dessas recompensas são promoções, premiações, aumento salarial, reconhecimento profissional e experiência de carreira.

### **Intrínseca**

Ao contrário da motivação extrínseca, a motivação intrínseca, também chamada de automotivação, tem a ver com a execução de uma atividade por satisfação, ou seja, ocorre quando o indivíduo é motivado por fatores internos, de acordo com seus interesses, de modo que não há necessidade de recompensa, pois a tarefa deixa de ser uma obrigação e passa a ser um interesse do indivíduo. Sendo assim, sua motivação e suas “recompensas” trata-se de felicidade, contentamento, autorrealização, saúde emocional e confiança.

A motivação extrínseca é a que está presente na maior parte das empresas, ocorrendo através de aumento salarial, benefícios, plano de carreira, flexibilidade no horário de trabalho, entre outros fatores que podem ser considerados como recompensa para a execução de uma tarefa.

Ter funcionários motivados está diretamente relacionado com o sucesso da organização, porém, é necessário entender que cada pessoa possui características diferentes, assim, para motivar todos os funcionários de maneira efetiva é preciso compreender os fatores que afetam positivamente cada indivíduo.

## **5.2 PRINCIPAIS TÉCNICAS DE MOTIVAÇÃO**

As técnicas de motivação são elaboradas pela grande maioria das empresas em busca de engajamento e aumento de produtividade entre seus funcionários. Dessa forma, para que esses objetivos sejam alcançados é necessário ter em vista a opinião, vontade, ideia e conforto dos funcionários dentro do ambiente organizacional.

Apesar da motivação ser um aspecto importante no contexto organizacional, as empresas ainda não investem o suficiente para mudar essa situação, o que leva a diminuição da produtividade, já que os funcionários desmotivados não produzem corretamente, e a redução da qualidade, pois a qualidade do trabalho feito não será a mesma, o que pode impactar toda a empresa de forma negativa.

Nesse sentido, existem algumas técnicas de motivação que podem auxiliar a empresa a motivar seus funcionários, a fim de alcançar resultados positivos nas tarefas executadas na organização.

## **5.3 CONDIÇÕES DE TRABALHO ADEQUADAS**

Dentro dessa técnica inclui-se uma condição de grande importância para a motivação dos colaboradores, que é ter a sua disposição materiais e ferramentas para que possam trabalhar de maneira eficaz. É importante que a empresa forneça aos funcionários equipamentos como notebooks; meios de comunicação eficientes; bons softwares, como por exemplo o **Scopi**: um software de planejamento estratégico que integra de forma muito

simples o que você precisa para criar e gerenciar com eficácia planos e metas; por último as formas de trabalho remoto.

Além dessa técnica citada acima, temos as condições de alimentação, moradia, educação, transporte, lazer. Trata-se de direitos básicos dos colaboradores, que garantem um trabalho saudável e um não adoecimento.

Sendo assim, oferecer condições de trabalho adequadas refere-se a uma técnica de motivação muito boa.

### **Clima organizacional**

Zelar pelo ambiente de trabalho é essencial, visto que trabalhar em ambiente negativo ou competitivo interfere diretamente na sua motivação dia após dia, pois é impossível se motivar dentro um ambiente ruim.

É importante sempre checar frequentemente o clima organizacional, com pesquisas e análises, sempre notando rumores e possíveis conflitos no ambiente. Assim os gestores e RH criem soluções que condizem com a realidade da empresa para que assim o clima organizacional seja o melhor possível consequentemente, com mais funcionários motivados frequentemente.

### **Programas de incentivo**

Ainda é grande o número de empresas que não fazem o uso dessa técnica ou fazem, mas de forma imprecisa. O principal papel é estimular os colaboradores a alcançarem os seus objetivos, além de ser uma forma de recompensa, serve para motivá-los e assim terão satisfação em fazer parte da organização, proporcionando assim um melhor desempenho, bem-estar e produtividade.

Como exemplos destes programas temos as comissões por vendas, prêmios por atingir metas ou prêmios como viagens, aparelhos eletrônicos, entre outros.

A maioria dos programas de incentivo alcançam êxito na questão de motivação da equipe.

### **Treinamento e capacitação**

Muitos colaboradores se ressentem quando não são capazes de realizar seus afazeres por falta de treinamento prévio.

Quando um funcionário, não recebe treinamento ou capacitação para realizar suas tarefas, seu nível de desmotivação tende a ser grande. É importante além dos funcionários estarem propensos a aprender coisas novas, a organização fornecer esse algo novo, de forma dinâmica para que seja possível uma integração, em vista de que isso não se torne algo como um “serviço extra”.

Um funcionário capacitado torna-se ainda mais confiante para novas tarefas e consequentemente aumenta sua motivação e produtividade da organização.

### **Remuneração compatível com o mercado**

Essa é uma antiga técnica de motivação que vale até os dias de hoje. Os funcionários que não têm um salário compatível estarão sempre desmotivados e não realizaram suas tarefas como deveriam.

Como exemplo dessa condição, é possível citar Henry Ford grande influente na administração moderna que em 1914, ofereceu o pagamento de 5 dólares por dia, duplicando o salário da maioria dos seus trabalhadores. Autor da seguinte frase: "Há uma regra para industriais que é: Fazer a mercadoria de melhor qualidade possível, no menor custo possível, pagando o mais alto salário possível."

### **Oferta de benefícios**

Os benefícios corporativos estão todos estabelecidos na cultura dos funcionários, sendo muito comum trocas de empresa por conta de pouca diferença salarial ou tickets de refeição ou planos de saúde melhores. Para atingir a motivação do colaborador é importante oferecer esses benefícios, para que assim os funcionários confiem no sistema e acreditam que serão recompensados se trabalharem bem. Colaboradores que não recebem ofertas de benefícios estão propensos a estar sempre desmotivados.

### **Perspectiva de crescimento**

Por último, mas não menos importante. Uma empresa que não tenha perspectiva de futuro não motiva nenhum colaborador. Por isso é de grande importância estabelecer metas, planos de carreira profissionais dentro da empresa, assim passam a produzir mais e até adotam práticas mais inovadoras, se tornando mais confiante e assim mais motivados.

Identificadas as principais técnicas de motivação, é inegável a grande relevância da aplicação destas, a fim de solucionar a falta de engajamento dos colaboradores, são pontos em que o RH deve focar na hora de desenvolver o planejamento.

## **5.4 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL APLICADA A TEORIA DE FREDERICK HERZBERG**

Frederick Irving Herzberg foi um psicólogo e influente professor de gestão empresarial americano, sendo assim, também autor da “Teoria do Dois Fatores”. Nascido dia 18 de abril de 1923 em Massachusetts, formou-se no City College em Nova York e fez pós-graduação na Universidade de Pittsburgh. No momento em que não estudava, destinava-se as aulas de psicologia na Case Western Reserve, em Cleveland.

Herzberg começa a ter interesse por “motivação” no tempo em que servia como sargento na Segunda Guerra Mundial, onde vivenciou experiências significativas, sendo assim, o psicólogo foi uma das primeiras pessoas a questionar a opinião dos trabalhadores. Assim, ele foi realizando entrevistas com diversos profissionais, buscando encontrar os fatores que motivavam os empregados no ambiente corporativo.

O objetivo do seu estudo era identificar os fatores que causavam a satisfação e insatisfação dos funcionários em seu ambiente de trabalho, por intermédio da Motivação sendo um fator social e satisfação através da psicologia portanto, faz -se necessário distinguir a diferença construída por Herzberg entre eles.

Segundo pesquisas realizadas o conceito de motivação vem através de fatores externos, trata se de elementos fornecidos ao trabalhador para sanar necessidades primárias tais como salário, benefícios e política institucional. Toda via a satisfação é algo que sacia as necessidades pessoais do indivíduo e que eleva a perspectiva com a empresa.

Com isso, a teoria da Motivação foi composta na segunda metade do século XX, e desde então vem sendo estudada através de pesquisas diante disso, inúmeros estudiosos retratam a Teoria de Herzberg como estudo da “Satisfação”, pois tendo em vista alcançar o maior índice de motivação das pessoas, pautado em suas necessidades a apurações. Diante disso, o grau de produtividade dos profissionais varia de acordo com a satisfação no trabalho, de como se sentem neste ambiente e dos aspectos que influenciam sua motivação e desmotivação visto que, são fatores que quando presentes elevam a motivação, e quando ausentes possibilita a insatisfação. Assim sendo, a ausência ou não desse fator influencia no desempenho operacional da organização.

Neste caso enquadram se alguns atos como o reconhecimento do trabalho exercido, o crescimento profissional, autorrealização, as dificuldades que são lançadas e a competência de poder realizá-los, o crescimento, a liberdade de determinar como exercer suas atividades e o uso absoluto de suas habilidades pessoais. Segundo Ward:

Tudo o mais permanecendo constante, se as pessoas estiverem altamente motivadas a obter resultados administrá-los será uma tarefa que exigirá menos esforços.<sup>2</sup>

Portanto, conforme a Teoria de Herzberg, os fatores motivacionais são agentes responsáveis por suceder o aumento da produtividade e satisfação. Assim sendo, tais elementos resultam na liberdade de decidir como executar no ambiente organizacional, o uso consciente das habilidades pessoais, encargos totais pelo trabalho, alcance de metas e objetivos correlacionados a autoavaliação de desempenho chamados de fatores satisficentes. O comparecimento produz motivação, enquanto o afastamento causa a insatisfação.

Finalizando, Frederick Herzberg assevera que estes fatores que causam insatisfação profissional não possuem relação com aqueles que influenciam a produção e satisfação dos trabalhadores. Com base em seus estudos o psicólogo compreendeu que fatores que provocam a satisfação dos funcionários estão relacionados ao seu trabalho, tarefa desempenhada, natureza, responsabilidade, promoção e tantos outros. Dentro desse contexto:

---

<sup>2</sup> WARD, M. **50 Técnicas Essenciais da Administração**. Editora Nobel, 1998.

[...] de acordo com Herzberg, para que haja motivação, é preciso que o trabalho e a pessoa estejam sintonizados e que o trabalhador enxergue no seu trabalho a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver aptidões.<sup>3</sup>

Deste modo, conclui-se que psicólogo obteve uma constatação de que os fatores que causam a insatisfação dos funcionários são puramente ambientais, ou seja, que não estão relacionadas às tarefas desempenhadas.

## **6 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Em consideração as informações concretizadas relativamente da aplicação dos Dois Fatores de Frederick Herzberg e a sua vinculação com a administração de empresas, pode-se determinar, que ao estabelecer a teoria de Dois Fatores por Herzberg com método motivacional dentro do ambiente, torna-se relevante fazer com que os profissionais encontrem-se mais motivados a desempenhar suas atividades diárias dentro do ambiente de trabalho, o que irá resultar positivamente, de maneira com que a empresa consiga atingir suas metas e apresentar bons resultados, além de auxiliar com o crescimento e desenvolvimento da organização, de modo que já obter funcionários motivados e dispostos, passa a ser vista de forma positiva externamente.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A elaboração desse artigo possibilitou a compreensão dos fatores que influenciam no desenvolvimento da satisfação profissional de acordo com a teoria apresentada por Frederick Herzberg, conhecida como Teoria dos Dois fatores.

A partir de estudos comportamentais sobre a satisfação e a motivação, Herzberg elaborou a Teoria dos Dois Fatores, que consiste na ideia de que tais fatores influenciam no desenvolvimento profissional. Dessa forma, o desempenho do empregado está relacionado ao anseio de sentir-se reconhecido, o que gera a vontade de ir além das obrigações e dar o seu melhor nas demais atividades. Assim, Herzberg conclui que os fatores que levavam o trabalhador à insatisfação estabeleciam-se por conta de seu trabalho, e que são especificamente fatores ambientais.

Considerando a nova tendência do mercado, uma empresa que visa manter a sua competitividade e eficiência deve buscar maneiras de proporcionar a satisfação necessária para seus funcionários investindo nos fatores considerados motivacionais, de modo a evitar insatisfações, para que, conseqüentemente, seja possível alcançar todo o desempenho necessário de forma completa e

---

<sup>3</sup> MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 7reimp. São Paulo: Atlas, 2010;



eficiente. Portanto, o bom relacionamento entre a empresa e seus colaboradores passa a ser um dos fatores de motivação, onde fatores externos estão relacionados aos benefícios e ao salário.

A Teoria dos Dois Fatores trata-se de uma teoria de grande relevância no que diz respeito a fatores motivacionais, pois foi um marco na avaliação da satisfação e da motivação dos profissionais no ambiente de trabalho. Sendo assim, os resultados obtidos através desse estudo feito por Herzberg são relevantes para que os gestores e a área de RH possam trabalhar juntos, promovendo ações e treinamentos que visem alavancar os níveis de satisfação de seus colaboradores.

Deste modo, é possível concluir que atualmente a Teoria de Herzberg possui grande importância no ambiente organizacional, visto que a satisfação dos funcionários possui grande influência nos resultados obtidos pela empresa.

## 7. FONTES CONSULTADAS

ALMEIDA, David Fok da Costa. **A avaliação de desempenho nas organizações.** Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-avaliacao-de-desempenho-nas-organizaes/>> Acesso em: 29 de setembro de 2021.

BOHRER, RICARDO SCHLATTER. **Motivação: abordagem crítica da teoria de Maslow pela propaganda.** Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rae/a/3p837SSrMsZg5rHPNPmnbBB/?lang=pt>> Acesso em: 13 de setembro de 2021.

ELECTORALPSYCHOLOGY. **Teoria de Dois Fatores de Herzberg para Motivação no Trabalho – Sentimentos.** Disponível em <<https://electoralpsychology.com/teor-de-herzberg-de-los-dos-factores-sobre-la-motivacion-laboral>> Acesso em: 13 de setembro de 2021.

ESCOBAR, Pedro Henrique. **Henry Ford: quem foi e qual a sua importância para a administração?** Disponível em <<https://blog.egestor.com.br/quem-foi-henry-ford/>> Acesso em: 30 de setembro de 2021

FURTADO, Marcelo. **Técnicas de motivação: 7 dicas para manter as equipes.** Disponível em <<https://blog.convenia.com.br/tecnicas-de-motivacao/>> Acesso em: 21 de setembro de 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas.** 1ª ed. São Paulo: Atlas. 2001.

GOMES, ROBERTO KERN; MONTEIRO, LUÍS GONZAGA MATTOS. **Motivação e Henry Ford: Citações e frases do fundador da Ford.** 4ED. Disponível em <<https://4ed.cc/citacoes-henry-ford/>> Acesso em: 30 de setembro de 2021

MALONN, Samara. **O reflexo da motivação na Administração.** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-reflexo-da-motivacao-na-administracao>> Acesso em: 10 de setembro de 2021

MARQUES, José Roberto. **Conheça a Teoria de Herzberg.** Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao-2/> /> Acesso em: 26 de setembro de 2021

QUESTIONPRO. **Motivação dos funcionários: definição, tipos, importância e como melhorá-la.** Disponível em: <<https://www.questionpro.com/blog/pt-br/motivacao-dos-funcionarios/>> Acesso em: 10 de setembro de 2021

PORTA ADMINISTRAÇÃO. **Motivação no Trabalho: Teoria dos Fatores.** Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2015/03/motivacao-no-trabalho-teorias-e-fatores.html>> Acesso em: 10 de setembro de 2021

LUDOSPRO. **Entenda a importância da motivação dentro das organizações.** Disponível em: <<https://www.ludospro.com.br/blog/a-importancia-da-motivacao-dentro-das-organizacoes>> Acesso em: 13 de setembro de 2021

SILVA, Thais. **Motivação no trabalho: o que é e para que serve.** Disponível em: <<https://carreirax.com.br/blog/motivacao-no-trabalho/>> Acesso em: 13 de setembro de 2021

VIDDIA. **Os diferentes tipos de motivação e os impactos no desempenho.** Disponível em: <<https://www.viddia.com.br/tipos-motivacao-desempenho/>> Acesso em: 10 de setembro de 2021  
**satisfação no trabalho em uma empresa de alta tecnologia: estudo de caso.** 2006. 121 f.

XERPAY. **Motivação no trabalho: o que é, qual a importância e como o RH ajuda?.** Disponível em <<https://xerpay.com.br/blog/rh-e-motivacao-no-trabalho/>> Acesso em: 30 de setembro de 2021