



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**RAFAEL REIGOTA PEREIRA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Assis  
2012

RAFAEL REIGOTA PEREIRA

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração de Empresas do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA. Como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão de bacharelado em Administração de Empresas.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Rosemary Rocha Pereira da Silva

Área de Concentração: Recursos Humanos

Assis  
2012

## FONTE CATALOGRÁFICA

PEREIRA, Rafael Reigota..  
Comprometimento Organizacional/ Rafael Reigota Pereira.  
Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA -- Assis, 2012.  
51 f.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Rosemary Rocha Pereira da Silva  
Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Educacional do Ensino  
Superior de Assis - IMESA

1. Comprometimento Organizacional 2. Comportamento Individual.

CDD: 658  
Biblioteca da FEMA

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

RAFAEL REIGOTA PEREIRA

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Instituto de Ensino Superior  
de Assis, como requisito do Curso de  
Administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Rosemary Rocha Pereira da Silva

Analisador: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Assis  
2012

## DEDICATÓRIA

Primeiramente a Deus, meus pais, Antônio e Mirian, minhas irmãs Miriane e Leilaine e especialmente a minha amada noiva Amanda, que esteve sempre ao meu lado para a realização deste trabalho.

## AGRADECIMENTOS

É a Ele que designo minha maior gratidão. Deus, mais do que me criar, deu propósito à minha vida. Vem DELE tudo o que sou, o que tenho e o que espero.

A minha professora e orientadora deste trabalho, Rosemary Rocha Pereira da Silva, pelo desprendimento ao escolher me dar apoio e me encaminhar da melhor maneira para concluir, de forma incrível, esse trabalho.

Aos meus pais, Antonio e Miriam, que mais do que me proporcionar uma boa infância e vida acadêmica, formaram os fundamentos do meu caráter e me apontaram um caminho bom e honesto de viver.

A minha amada noiva, Amanda, a mulher que Deus escolheu para mim, que representa tudo em minha vida e é minha segurança em vários momentos e motivação em todos os aspectos, minha eterna companheira incondicional, o meu muito Obrigado por me fazer sentir tão feliz e amado.

“Funcionários motivados são leais e dedicados e se tornam de bom grad embaixadores de suas empresas”

SILVERSTEIN  
(2009)

## RESUMO

Colaboradores é a palavra-chave que define a vida da empresa. Motivação é o combustível que faz com que a empresa se movimente e alcance os seus objetivos e é essencial para a empresa ser bem-sucedida. Quando falamos em colaboradores motivados, nos referimos a pessoas que buscam ser excepcionalmente bons naquilo que exercem dentro da mesma e ao mesmo tempo, tem prazer de trabalharem onde trabalham.

Foi constatado que depois dos seis primeiros meses em um novo emprego, 85% das empresas estudadas tiveram uma grande queda na motivação dos empregados o que, ano após ano, se deteriora ainda mais. Descobertas de que benefícios, salários, reconhecimento e bons relacionamentos são essenciais à motivação do colaborador, fizeram com que as empresas dessem um bom passo para a busca de metodologias novas que trouxessem esse bem valioso para dentro da sua rotina.

Entretanto, descobrir quais são os fatores que influenciam a motivação de cada colaborador não tem sido uma tarefa fácil por se envolverem pessoas tão diferentes umas das outras e com necessidades, vontades, sonhos, entre outros bem distintos. A organização que não se adapten a essa nova necessidade que surgiu e tomou completamente o lugar de alguns benefícios financeiros, pode não sobreviver aos próximos anos.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional; Comportamento Individual.



## ABSTRACT

Employees are the key word that defines the company's life. Motivation is the fuel that causes the company to move and reach their goals and the company is essential to be successful. When we speak of motivated employees, we refer to people seeking to be exceptionally good at what they play within the same and at the time, are happy to work where they work.

It was found that after the first six months in a new job, 85% of the companies studied had a larger drop in the motivation of employees, year after year, deteriorates further. Discoveries that benefits, wages, recognition and good relationships are essential to the motivation of the employee, did that give companies a good step in the search for new methodologies to bring this valuable asset into your routine.

However, finding out what are factors that influence the motivation of each employee has not been an easy task for engaging people so different from each other and what needs, wants, dreams, and more distinct.

The organization does not adapt to this new need which came completely emerged and took the place of some financial benefits, cannot survive the next few years, may not survive the next few years.

Keywords: Organizational Commitment; Individual Behavior.

## RESÚMEN

Los empleados es la palabra clave que define la vida de la empresa. La motivación ES el combustible que hace la empresa para moverse y alcanzar SUS metas y la empresa es esencial para tener éxito. Cuando hablamos de empleados motivado, nos referimos a las personas que buscan ser excepcionalmente Bueno en lo que desempeñan dentro de la misma y, al mismo tiempo, se sienten felices de trabajar en lo que trabajan.

Se encontró que después de los primeros seis meses en un nuevo trabajo, el 85% de las empresas estudiadas tenían una gran caída en la motivación de los empleados, año tras año, se deteriora aún más. Descubrimientos que los beneficios, los salarios, el reconocimiento y las buenas relaciones son esenciales para la motivación Del empleado, lo hizo dar a las empresas un buen paso en la búsqueda de nuevas metodologías para llevar este valioso activo en su rutina.

Sin embargo, descubrir cuáles son los factores que influyen en la motivación de cada empleado no ha sido una tarea fácil para involucrar a las personas tan diferentes entre sí y con necesidades, deseos, sueños, y más claras.

La organización no se adapta a esta nueva necesidad que entró por completo surgió y tomó el lugar de algunos de los beneficios financieros, no pueden sobrevivir los próximos años.

**Palabras clave:** Compromiso organizacional; comportamiento individual.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxograma da Dinâmica do Contrato Psicológico.....	24
Figura 2 – Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	33
Figura 3 – Processo Motivacional.....	35

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>15</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ATUALIDADE.....	17
<b>3 . BASES DO COMPORTAMENTO INDIVIDUAL.....</b>	<b>20</b>
3.1 1 FATORES SÓCIO-CULTURAIS.....	21
3.2 FATORES PSICOLÓGICOS.....	21
3.3 CONTRATO PSICOLÓGICO.....	22
3.4 CONCEITOS, DEFINIÇÕES E BASES DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	25
3.5 COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS NO TRABALHO.....	29
3.6 COMO TORNAR AS PESSOAS MAIS COMPROMETIDAS COM O TRABALHO.....	37
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>47</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No mundo do trabalho ocorrem simultaneamente constantes modificações de sua natureza, novas tecnologias e inovadoras formas de organização do trabalho. Milhares de pessoas que acompanham estas modificações lutam e correm atrás por uma vaga no mercado de trabalho enquanto outras, por falta de atualização perdem oportunidades. Temos também o não reconhecimento do bom desempenho por alguns gestores, a empresa perdendo, portanto bons talentos.

O trabalho representa um valor importante na sociedade atribuindo influências sobre a motivação, satisfação e produtividade.

Compreender o mundo contemporâneo tem criado um grande desafio para empresas e administradores, tendo em vista as crescentes transformações que atingem diretamente as organizações.

Para as organizações e a sociedade, o trabalho tem um lugar importante, é através dele que ocorrem grandes realizações.

Acreditamos que uma empresa que passa por momentos de transformação constitui em um potencial para reorganizar seu trabalho e sua cultura organizacional identificando o nível de dedicação e comprometimento de seus colaboradores.

Comprometermos com as metas e resultados nos faz manter a calma diante das adversidades que virão, ajudando a superar perdas ocasionais de motivação.

Para que ocorra o comprometimento é necessário que se observem algumas condições básicas: Admiração, Respeito, Confiança, Intimidade e Paixão. Tudo isso significa que se você admira alguém você vai se espelhar nele e tentará ficar o tempo todo ao seu lado gerando respeito, seja confiança e paixão, fazendo que essa relação, profissional ou pessoal, mais íntima.

Este trabalho tem por objetivo geral apresentar uma fundamentação teórica sobre o tema Comprometimento Organizacional, identificar o nível de comprometimento dos colaboradores em uma empresa privada, diagnosticando os fatores que interferem neste comprometimento.

No primeiro capítulo apresentamos uma análise geral sobre a Evolução das Organizações e dos Recursos Humanos, bem como sua função na atualidade.

O segundo capítulo aborda as bases do comportamento individual e seus conceitos. Os fatores socioculturais e psicológicos que afetam o comportamento do colaborador no local de trabalho são descritos também nesse capítulo onde são abordados os fatores que fazem com que as pessoas sejam mais comprometidas com o mesmo.

## **2. A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E RECURSOS HUMANOS**

As primeiras organizações econômicas se manifestaram em produções artesanais e manuais, onde o emprego de equipamentos e máquinas era muito pouco utilizado. Algumas vezes os processos eram separados entre diversos artesãos, outras vezes, um único se encarregava de cuidar de todo o processo desde a obtenção de materiais que seriam utilizados até a sua venda ao consumidor final.

Essas primeiras organizações eram, na maioria das vezes, compostas por membros da mesma família o que se pode chamar de empresas familiares.

O domínio das técnicas e processos de produção faziam parte da rotina dos artesãos e dos profissionais da época. Ocorria o desenvolvimento do trabalho em grupo com o comprometimento de todos os participantes.

Em meados do século XVIII, a Revolução Industrial, que é considerada uma das revoluções mais importantes em termos econômicos, começou a criar novas regras nos processos produtivos. Os artesões que outrora tinham domínio sobre suas produções, nesse período se viram como operários, passando a trabalhar para um patrão.

A partir das Revoluções ocorridas em diversos séculos as Organizações passaram a evoluir para se adaptar às novas tendências. As mudanças promovidas através das revoluções são de ordem econômica, cultural, moral e política. Essas revoluções políticas e socioeconômicas que começaram a dar forma à atual sociedade contribuíram para o alcance de uma civilização mais exigente em termos econômicos e tecnológicos.

As organizações observaram que podiam se elevar, prosperar e manter uma otimização com retorno sobre o investimento de todos os parceiros principalmente a

dos colaboradores. Quando uma organização tem este tipo de foco e seu alvo está direcionado para as pessoas, a sua cultura organizacional se desenvolve adequadamente tornando um ambiente favorável e motivador com colaboradores comprometidos.

Para que os objetivos da organização sejam alcançados e tenham um resultado positivo é necessário que os colaboradores sejam tratados como elementos essenciais para a sua eficácia organizacional.

Os problemas de comprometimento que afetam as organizações representam uma preocupação importante na vida dos administradores, pois a falta de produtividade e de decisão daqueles que são responsáveis pelo desvio de desempenho podem gerar transtornos significativos para a empresa.

O comprometimento Organizacional é definido como uma identificação e envolvimento do indivíduo com uma determinada organização. Conhecer como é a cultura da empresa faz parte de muitas características e é um dos elementos a ser observado para determinar o nível de comprometimento. Investir em treinamento para adequar a ética na organização tem sido também uma das estratégias para muitas empresas, pois não basta somente ter conhecimento prático e teórico, mas é preciso também ter habilidade e atitude.

Na atual Administração Global, reconhecer, capacitar, profissionalizar, manter esforços promovendo integração em diversos grupos da organização, desenvolver o potencial e crescimento individual, absorver idéias criativas e inovadoras são extremamente necessárias para alcançar excelência no desempenho produtivo e o sucesso nos objetivos da empresa.

As funções de RH nessa época eram vistas apenas como a de contratar, desenvolver, avaliar e recompensar os operários que, por sua vez, eram considerados organismos completamente distantes dos objetivos da organização com metas apenas de cumprir o máximo de produção que poderiam.



## 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ATUALIDADE

Após a 2ª Guerra Mundial onde as organizações passaram a buscar novas estruturas para se adaptar aos novos modos de gerir a mesma, a necessidade de recursos humanos passou a ser de extrema importância para as empresas. Para Marques (2007; p. 19). “As pessoas passaram a ser consideradas recursos vivos e inteligentes, ou seja, a velha concepção de Reações Industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar os funcionários, chamada de Administração de Recursos Humanos”.

A Administração de Recursos Humanos se tornou em um grande campo de conhecimento sobre várias questões que envolvem os funcionários. Através da ARH é possível a aplicação de testes psicológicos, entrevistas, aprendizagem individual, desenho de cargos, plano de carreira, satisfação no trabalho, lazer, entre outros, requisitos importantes que são abordados para uma boa relação e compreensão entre o funcionário e a organização.

Para Chiavenato, (1998, p.143), “os assuntos tratados pela Administração de Recursos Humanos referem-se tanto a aspectos internos da organização (abordagem introversiva), como os aspectos externos ou ambientais (abordagem extroversiva)”.

Segundo o autor, a moderna ARH está cada vez mais participativa com a empresa, tanto dentro como fora dela. As atividades desempenhadas por este departamento fornecem elementos e técnicas importantes para conhecer e atribuir valores individuais que podem ser determinantes na tomada de alguma decisão comportamental.

O foco principal em relação aos colaboradores a partir dessa época até hoje é considerá-los como parceiros que fornecem competências mentais essenciais ao desenvolvimento da organização gerando, assim, uma gestão de conhecimento e de capital intelectual. A administração de Recursos Humanos passou a gerir uma forma

de trabalhar o capital intelectual com os demais setores de uma empresa e da própria área de administração.

Através desta área podemos identificar o nível de motivação como, também, se o indivíduo está preparado e comprometido para desempenhar suas atividades e as tarefas que serão delegadas pelo seu líder, para que juntos caminhem com os objetivos da empresa.

Segundo Ratto (2008, p.262) “A administração de recursos humanos zela pela aplicação da política aprovada, propondo, quando necessário, revisões, adaptações e ajustes”, o que a torna indispensável para que os objetivos se consolidem e cheguem aos resultados.

O papel do Gestor da área de recursos humanos pode ser considerado totalmente estratégico, uma vez que precisa alinhar seus macro-processos ao ponto de gerar resultados satisfatórios para a empresa.

Atualmente, as principais atividades da Área de Recursos Humanos estão ligadas a cinco tarefas, que são:

- Política de Recursos Humanos que se baseia na Missão e Visão da Organização e que deve estar alinhada a todos os setores da mesma gerindo, a partir da eficácia de sistemas e ferramentas, a vivência, legitimidade e consistência da mesma delimitando as ações da corporação.
- Recrutamento e Seleção é a ação de trazer o capital intelectual para dentro da organização para complementar o quadro de pessoal através da de recrutamentos internos, ou seja, com colaboradores que já atuam na empresa ou externo, que busca novos funcionários.
- Treinamento e desenvolvimento de pessoal que tem por objetivo o aperfeiçoamento das tarefas a serem realizadas, afim de motivar os colaboradores, aumentando e aperfeiçoando a gestão empresarial afim de obter o máximo de rendimento do indivíduo.

- Avaliação e Desempenho é a etapa pela qual se descobre o que precisa ser mudado e melhorado em um colaborador em relação às expectativas da organização nas suas funções.
- Remuneração e Benefícios que corresponde à compensação pelo trabalho feito onde, a meta que a Administração de Recursos Humanos precisa alcançar é a de fazer com que os colaboradores a vejam como justa a tarefa que exercem.

Essas tarefas visam, de modo geral, oferecer profissionais competitivos para a organização, assim como a sua manutenção.

### 3. BASES DO COMPORTAMENTO INDIVIDUAL

As organizações determinam algumas restrições ao comportamento do empregado para que ele possa compreender o ambiente da empresa a qual ele está ligado, seu resultado na empresa dependerá de um trabalho ético e comportamento exemplar perante suas obrigações.

Segundo Balanzá e Nadal (2003, p.90): “O comportamento de uma pessoa está condicionado, do ponto de vista interno, por uma série de fatores relacionados ao seu patrimônio genético e às características que se observam em seu temperamento e caráter”. Tendo em vista esse conceito, pode-se afirmar que tudo o que fez e faz parte da rotina do indivíduo desde o seu nascimento até sua fase atual, contribui para relatar e caracterizar o seu comportamento.

O ambiente em que a pessoa se encontra e os indivíduos que fazem parte do seu grupo, também auxiliam no modo em que as suas regras são empregadas, ditando normas que devem ser seguidas. Para DuBrin (2003, p. 46) “ Compreender as diferenças individuais ajuda a explicar o comportamento humano.” O autor também cita que há impactos que podem ser observados na questão da administração de pessoas quando se fala em diferenças individuais como, por exemplo, questões de produtividade, poder de envolvimento, comprometimento e lealdade à empresa, entre outros.

Os padrões de comportamento capazes de transformar a personalidade do indivíduo no que se refere as suas vontades, desejos, capacidades e motivações são influenciados pelas particularidades do mesmo e suas diferenças sociais e culturais.

Podemos citar como fatores que influenciam no comportamento individual as crenças, **as emoções, os valores, a habilidade de aprendizado, a percepção do ambiente em geral** e as habilidades e atitudes para cumprir suas tarefas.

### **3.1 FATORES SÓCIOCULTURAIS**

Algumas variáveis existentes no comportamento do indivíduo dependem muito do modo de vida em que ele foi inserido na sociedade, e para analisar esse contexto é preciso examinar alguns fatores que colaboram para esse conceito, buscando observar as características biográficas mais óbvias do empregado.

Para Mattoso (2005, p. 35) “Os indivíduos são produtos de sua cultura e de seu grupo social [...]” o que o influencia a agir de determinadas maneiras devido a esse ambiente sociocultural no qual está inserido.

Os valores morais, culturais, comportamento individual e as atitudes frente aquilo que não se conhece, são demonstrações humanas dependentes do conjunto de circunstâncias socioculturais, onde o homem está inserido e que mantém como referência.

O contexto sociocultural envolve crenças religiosas, valores morais, artes, normas, costumes, histórias, modos de ver o mundo e hábitos que o indivíduo adquire dentro de uma sociedade. A partir desses contextos, a ação do indivíduo dentro de um grupo ou organização pode ser baseada em toda a sua história existencial, ou seja, o que ele faz ou deixa de fazer condiz com o que ele é, pelo que ele passou e pelo meio como foi e é tratado.

### **3.2 FATORES PSICOLÓGICOS**

Fatores psicológicos se referem ao lado da emoção do indivíduo, levando em conta a maneira como o mesmo foi criado e de que maneira foi tratado desde quando nasceu até sua idade atual. Conforme seus costumes, suas manias e sua imprevisibilidade reage de certa maneira em uma situação. Também pode se dizer que diversas reações emocionais podem ser empregadas em uma mesma situação,

dependendo do modo em que o indivíduo se encontra no momento da circunstância, sem que haja a influência de toda a sua história de vida.

Hoje nas empresas pode-se dizer que há muitas pessoas portadoras de desorganização comportamental conseqüentemente têm uma postura inadequada no trabalho ou em outro ambiente diante da realidade imposta.

Tal comportamento desorganizado vivenciado no dia-a-dia leva o indivíduo a uma reação negativa, fazendo com que seu líder chame a sua atenção para que ele possa melhorar seu comportamento.

Controlar as emoções e as circunstâncias que estão a sua volta é ter uma postura centralizada e organizada do colaborador. São ingredientes importantes e de grande benefício para o ser humano no cotidiano e no ambiente organizacional quando a mente está em sintonia com o ambiente, tomando decisões positivas, recuperando o bem estar, estando em equilíbrio interior e tendo maturidade emocional para encarar e solucionar os conflitos que surgem em alguns momentos.

### **3.3 CONTRATO PSICOLÓGICO**

O contrato psicológico teve seu surgimento através de análises e estudos efetuados na década de 1960 (Argyris, 1960; Levinson et al, 1962, cit. In Bellou, 2007), onde o mesmo se referia a esse contrato como uma expectativa esperada no âmbito organizacional e de relacionamento entre empregador e empregado, de ter um movimento por um ideal, deveres e valores mútuos.

Segundo Rousseau (2002, p.102; apud Wetzel; Tomei) “Contratos psicológicos são as crenças individuais, moldadas pela organização, observando os termos de acordo de troca entre os indivíduos e suas organizações”.

Pode-se dizer que o contrato psicológico, de certa forma, é imprevisível e indetalhável, pois depende dos cidadãos envolvidos conseguir construí-lo. Entretanto, quando já construído o contrato psicológico passa a planejar e antecipar certos afazeres, porque eles tem tudo detalhadamente especificado no seu contexto de trabalho.

Existe, no contrato psicológico, uma amplitude no que se refere aos objetivos onde, mantendo as condições necessárias de trabalho no qual as pessoas estão envolvidas, a possibilidade de aumento na produtividade é adquirida com mais facilidade.

Quando trabalhador e supervisor concordam nos termos do contrato, o desempenho tende a ser satisfatório para ambas as partes, já que um grau de previsibilidade se torna possível, e um sabe o que esperar do outro. Este comprometimento mútuo baseia-se na comunicação, costumes e práticas do passado. (Wetzel; Tomei; 2002, p.103)

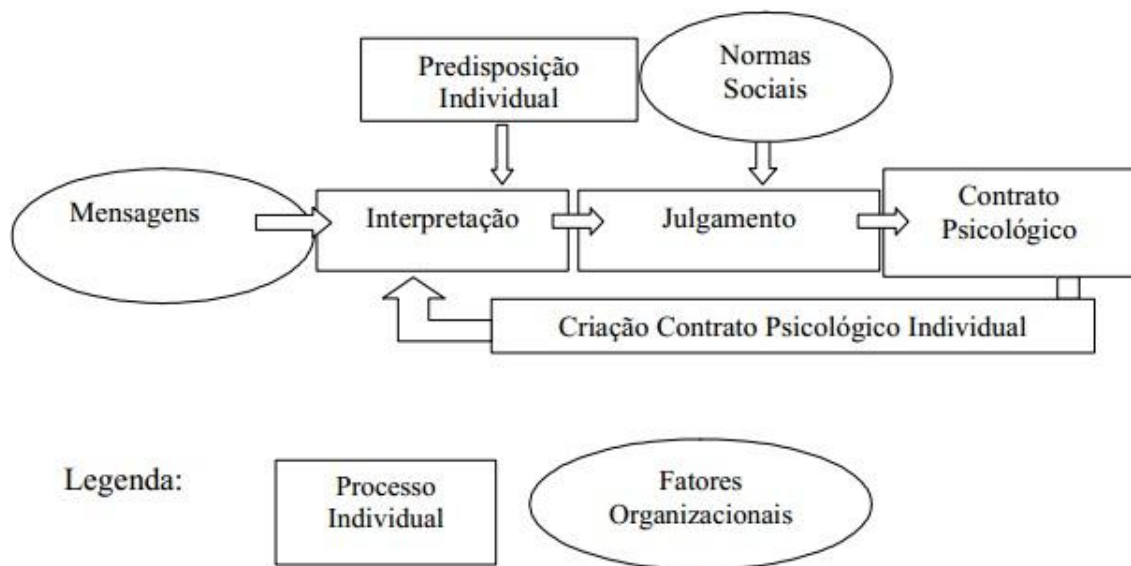
Ter um contrato psicológico significa ter um comprometimento que vai além do contrato de trabalho, porque é um contrato de ética, compromisso e respeito onde existe um acordo implícito entre empregado e empregador. Diferentemente do contrato legal, sua definição se baseia em dinamismo, o que quer dizer que pode variar e ser renegociado de acordo com as novas expectativas e influências contínuas.

As expectativas citadas por diversos autores se referem a um conjunto de direitos, benefícios privilegiados e obrigações que existem entre a organização e seus colaboradores. Para Denise Rosseau (1995) a base de contratos psicológicos são as promessas feitas de forma explícitas ou implícitas por terceiros, podendo ser descrito como um modelo mental.

Para Levinson et al (1962 apud MORRISON; ROBINSON, 1997, p.228) o conceito de contrato psicológico é definido como “um conjunto de expectativas sobre o que cada parte deve dar e receber, em troca das contribuições da outra parte”.

Isso se torna uma permuta interna na organização o empregado acaba atribuindo seus valores em troca daquilo que ele vai receber.

A figura abaixo apresenta o fluxograma da dinâmica do Contrato Psicológico.



**Fonte:** Adaptado de ROUSSEAU (1995, p. 33)

A comunicação é um fator potente no contrato psicológico para que as mensagens que deverão ser passadas aos colaboradores pelos seus chefes sejam interpretadas de forma a gerar eficiência e eficácia na produtividade individual. Isso deve ser feito de acordo com cada indivíduo, sendo de uma maneira para novos colaboradores e de outra a colaboradores com mais tempo na organização ou mesmo no que diz respeito às diferenças de interpretação individual.



Observando todos os componentes existentes em um contrato psicológico, a possibilidade de um colaborador ou seu chefe se sentir enganado, será diminuída evitando, dessa maneira, o sufocar da produtividade e satisfação individual. Como o contrato é de natureza afetiva, a percepção de violação de contrato psicológico se dará pela insatisfação do trabalho requerendo avaliações que revelem onde ocorreu o desentendimento entre as expectativas e o que de fato aconteceu.

### **3.4 CONCEITOS, DEFINIÇÕES E BASES DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

O comportamento organizacional se conceitua como o vínculo existente entre o indivíduo e a empresa que faz com que haja um querer esforçar-se em prol da organização.

Para Robbins:

Os assuntos mais colocados em questão são especificamente ligados no trato com as pessoas, discutindo a pouca motivação dos empregados, a falta de habilidade na comunicação dos chefes, os conflitos entre os membros das equipes e a resistência dos funcionários a reorganização da empresa.(Robbins, Stephen P. 2009, p.1).

Quando falamos em Comportamento Organizacional, não estamos falando da organização em si, mas dos colaboradores que atuam nela. As pessoas são as responsáveis pela vida e agir da organização, onde a mesma precisa encontrar um modo de fazer com que os problemas que serão enfrentados cotidianamente, sejam transformados em soluções e oportunidades para alcançar as suas metas.

Segundo Knapik (2006, p. 95):

As organizações são compostas de pessoas, que representam o coração da empresa, bombeando informações e ações para a sua sobrevivência. Para que a relação homem - empresa seja agradável e eficaz, devemos buscar harmonia e equilíbrio de interesses.

Quando o autor cita buscar uma harmonia e equilíbrio dos interesses, revela mais um contexto que deve ser observado que é a grande mudança, imprevisível, do ser humano conforme as novas informações que passamos a conhecer e que geram sentimentos e necessidades novas. Ou seja, haverá sempre uma constante necessidade de adaptação entre empresa e colaboradores.

Existem algumas abordagens a serem observadas sobre o vínculo organizacional:

- O vínculo **Afetivo**, é onde o indivíduo tem um sentimento de orgulho e existe lealdade e desejo de se fixar na organização.
- O **Calculativo** ou **Instrumental** refere-se a uma característica psicossocial de troca, onde o indivíduo tem certa expectativa sobre salário, liberdade e status.
- A **Sociológica** consiste em uma legitimidade na relação de autoridade e subordinação, onde o indivíduo leva para o trabalho a orientação necessária sobre seu papel de subordinado e as normas corretas para tal dominação.
- O **Normativo** é o sentimento de obrigatoriedade em estar em uma organização, ou seja, o indivíduo se sente obrigado a ficar na empresa e cumprir as normas impostas.
- E por fim a **Comportamental**, que se trata da manutenção de certas condutas e coerência do indivíduo com a instituição, tal comprometimento exerce a auto responsabilidade sobre seus atos. Dessa forma as pessoas tornam-se comprometidas através de suas próprias ações, podendo ser positivas ou negativas para os objetivos da empresa.

Também podemos citar algumas possíveis causas da falta de comprometimento como:

- Falta de respeito às normas da empresa, aos colegas.
- Chegar atrasado, muita conversa durante as tarefas, brincadeiras fora de hora.
- Não respeitar o líder, ter baixa flexibilidade, ausência do chefe, entre outras.

Não importa se existem falhas pequenas ou grandes, pois o importante são as normas da empresa e todos os fatores determinados por ela têm que ser seguidos com responsabilidade e respeito.

Outro fator que pode ajudar a desenvolver um ambiente organizacional mais favorável, é refletir sobre os aspectos estruturais, operacionais e comportamentais que podem envolver o gerenciamento de pessoas inseridas no contexto organizacional, colocar em prática certos elementos devendo, por exemplo, entender a diferença de cultura organizacional e clima organizacional.

Estes são assuntos mais abordados pelo estudo do comportamento organizacional, onde se procura identificar com destaque tal evolução no ambiente de trabalho.

O estudo do comportamento organizacional ajuda a compreender os trabalhos tanto individuais, quanto em grupo em um ambiente organizacional capacitando a expansão da potencialidade do sucesso do indivíduo para alcançar o conhecimento necessário para se adaptar a diversas circunstâncias. O intuito desse estudo é aumentar a produtividade de uma organização, reduzindo as faltas no trabalho e a rotatividade de funcionários, além de explicar, controlar e prever o comportamento individual.

Há décadas anteriores o assunto comportamento humano e suas habilidades não estavam nos planos de muitas empresas, as pessoas não recebiam a devida atenção, e isso só foi surgindo recentemente após o estudo de algumas escolas.

Segundo Robbins, Stephen.P (2009, p.2), as habilidades técnicas são necessárias, mas insuficientes para o sucesso das atividades de gestão.

Os autores consideram não somente a habilidade técnica, mas também a habilidade interpessoal cultivando melhor suas ações e atitudes apresentadas na organização.

Cotidianamente com a crescente competitividade no ambiente organizacional os administradores enfim perceberam que somente com as habilidades técnicas de seus colaboradores não estariam reorganizando seu ambiente de trabalho, ao capacitar suas habilidades interpessoais e desenvolvê-la tornou o grande objetivo para o sucesso das empresas.

O estudo sistemático também busca apresentar qualquer ação ou atitude sendo ela positiva ou negativa. Dentre esses fatores determinantes aparecem o desempenho dos funcionários através da produtividade, o absenteísmo e a rotatividade.

O indivíduo produtivo tem grande importância para a empresa e saber individualmente como está a qualidade de seu desempenho é fator observado pela organização.

O absenteísmo que é a ausência do empregado na organização pode acarretar grandes danos aos objetivos funcionais da empresa assim como a rotatividade que pode levar a empresa a gerar altos custos afetando negativamente nos resultados.

O estudo também nos leva a entender como está a satisfação no trabalho por parte do colaborador, e quais atitudes são observadas. Atitudes essas que podem ser favoráveis ou desfavoráveis.

Segundo Robbins, Stephen (2009, p. 24), o termo satisfação no trabalho refere-se a um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho. Cada trabalhador segue em busca de empresas, para obter satisfação pessoal como

salário, benefícios, estabilidade, reconhecimento, entre outros, embora muitas empresas não ofereçam o que necessariamente ele procura.

A satisfação que o indivíduo tem com a organização gera um envolvimento muito grande com o trabalho realizado, isso se reflete diretamente em seu desempenho passando a executar as tarefas com muita eficiência, este perfil de funcionário, comprometido, ético, envolvido com os objetivos da empresa com certeza ambos caminharão para o devido sucesso.

Existem alguns fatores que são importantes para a satisfação no trabalho:

- Recompensas justas.
- Condições de trabalho estimulantes.
- Colegas colaboradores.

Muitos trabalhadores buscam empregos que lhe ofereçam oportunidades, sistemas de remuneração justa e políticas de promoção, capacidade de expor suas idéias, onde eles podem se sentir a vontade por estar trabalhando com liberdade realizando suas tarefas com plena produtividade e satisfação.

### **3.5 COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS NO TRABALHO**

Hoje nas organizações o comprometimento é apresentado como uma grande vantagem competitiva e é uma ferramenta essencial na busca permanente pela eficiência e qualidade nos serviços, tendo em vista que o mercado global vem aumentando a cada dia e as organizações necessitam totalmente da entrega das pessoas para o trabalho.

À medida que o indivíduo se torna mais eficiente e qualificado na organização, ele desenvolve, psicologicamente, a valorização de si próprio e nos conceitos nos quais acredita e de alguma forma busca alcançar a realização e o desenvolvimento pessoal.

Contudo, na organização, quando se tem um grupo forte e unido, o mesmo se transforma em um grande recurso para seguir em frente com os objetivos da empresa, criando uma identificação com os valores culturais da organização, mas nem sempre essa relação será fácil, se as empresas têm diferenças entre elas, o mesmo acontece com as pessoas.

De acordo com Chiavenato, (2000) existem algumas questões pessoais que fazem parte do comprometimento das pessoas no trabalho e que podem alterar seu comportamento e suas competências, surgindo resultados inesperados e que podem comprometer sua permanência na organização. Em algumas pesquisas realizadas normalmente são encontradas influências nas pessoas através de sua família, profissão, grupos religiosos, trabalho, política, clube e escola.

As pessoas possuem também características próprias de personalidade e estão sujeitas a influências de grandes variáveis através de suas atitudes, valores, motivações, aspirações etc. Esta diversidade faz com que cada indivíduo possua características diferentes de postura, ética e comportamento.

Entretanto para conhecer melhor o conceito veremos como os valores podem influenciar o comportamento do empregado na organização. Para P.Robbins, (1999.p.87), “valores representam convicções básicas que um modo específico de conduta ou estado supremo de existência, é preferível pessoal ou socialmente a um modo de conduta ou estado supremo de existência oposto ou contrário”.

O valor humano nos leva a ter idéias daquilo que é certo ou errado para nossa vida, e se reflete na maneira como nós a conduzimos e colocamos em prática tais atitudes e emoções e como estamos estabelecendo este segmento, que traz a importância

do qual estaremos destinando estes valores como a liberdade, prazer, amor-próprio, honestidade, obediência e igualdade.

Os valores são entendidos como uma crença no que é valioso ou relevante e princípios aos padrões considerados importantes por determinada pessoa ou grupo. Nesse sentido, cada organização busca definir sua missão e seus valores no que considera merecer maior atenção. Na verdade, para conhecer quais são os valores vigentes nas pessoas e em uma organização é necessário entender quais as prioridades e caminhos que se deseja seguir na busca de seus objetivos, ou qual a visão de futuro da organização com relação aos seus colaboradores e consigo mesma.

P.Robbins, Stephen (1999.p.87), afirma que uma porção significativa é determinada geneticamente, o resto é atribuído a fatores como cultura nacional, imposição familiar, professores, amigos, e influências ambientais semelhantes. Esses fatores genéticos podem determinar realmente no modo como nos comportamos e quais atitudes iremos tomar em diversos ambientes.

Nascemos com algumas relações genéticas e nas primeiras etapas de nossa vida iniciamos nossas atitudes com base nas principais pessoas que estão em nossa volta (família e amigos). Observamos o modo como elas se comportam e passamos a combinar nossos comportamentos imitando suas atitudes. Na opinião de Zanelli:

Parte-se da premissa de que o comportamento nas organizações resulta de jogos de poder nos quais vários jogadores, chamados influenciadores, buscam controlar decisões e ações na organização. A organização, como veículo para satisfazer algumas das suas necessidades, atrai influenciadores. (Zanelli, Silva, p.30, 2008)

A organização passa, a partir desse contexto a depender do jeito de cada colaborador, denominado influenciador, buscar suas vontades e necessidades

individuais e a maneira como cada decide realizar as tarefas que lhes são dadas e se tem poder para isso.

Quando falamos do comportamento do indivíduo na organização, podemos citar a Teoria de Abraham Maslow que carrega a afirmação de que todo ser humano age de certa maneira egoísta, para atender as suas próprias vontades e necessidades. Essas necessidades foram colocadas de uma maneira hierárquica pelo autor onde, uma dependerá da outra para ser satisfeita e todas acarretarão na atitude do colaborador na organização.

A noção de hierarquia das necessidades é importante para Maslow, e ele supõe que essas necessidades estão classificadas na ordem estrita de importância que apresentamos. Além do mais, as necessidades menos importantes precisam ser satisfeitas antes que as próximas mais importantes possam ser usadas como motivadoras. (OSBORN, et al., 1998, p. 87)





### **A hierarquia das Necessidades Humanas**

Fonte: KOTLER (1991, p.220)

Entende-se por Fisiológicas as necessidades mais básicas da existência do ser humano como, fome, sono, sede, excreção, sexo, entre outras. São consideradas como necessidades vitais.

Segurança refere-se a necessidade de sentir-se, como a própria palavra já diz, seguro seja na residência onde vive, no emprego como também com seguros de vida e planos de saúde.

Necessidades Sociais são as de querer fazer parte de algum grupo, clube por afeto. É se sentir pertencente a algo ou alguém.

Auto Estima é a necessidade do homem se enxergar capaz em suas funções, seja em casa, no trabalho ou em um grupo social como também ser visto como alguém capacitado a exercer suas funções, ou seja, ter o reconhecimento próprio e de outros indivíduos.

A Auto-realização, para alguns autores, é vista como o fator mais preponderante no quesito motivação humana, seja ela pessoal ou profissional. Isso acontece devido a mesma se relacionar diretamente com o que o indivíduo é, deseja ou pode ser em busca do seu sucesso pessoal. A auto-realização pode ser definida como uma necessidade existencial (RAMOS,1980).

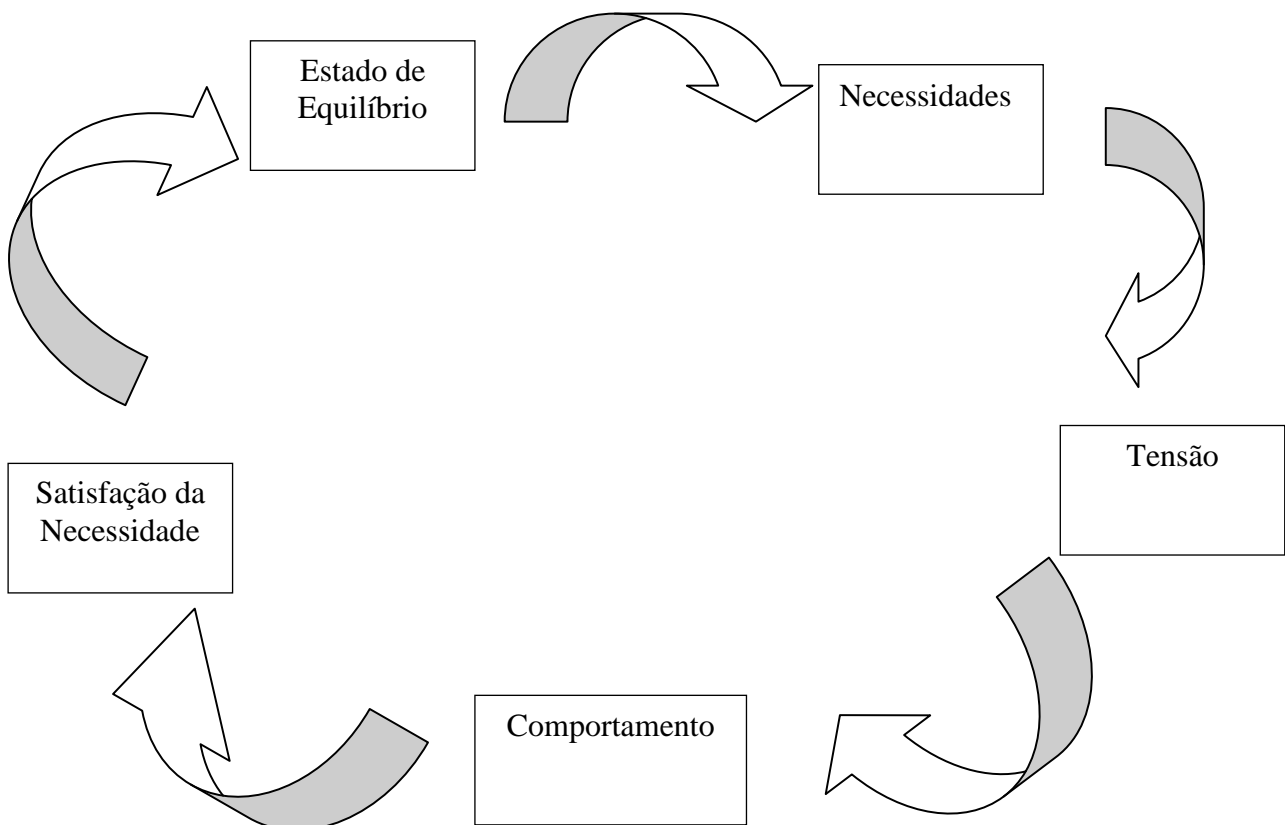
Frederick Herzberg (1923-2000) criou uma Teoria que apresenta dois fatores influenciadores do comportamento e satisfação humana na organização, que são os fatores motivacionais e fatores higiênicos, citados por Chiavenato (2003).

Entendem-se como fatores motivacionais os sentimentos gerados a partir da realização das tarefas direcionadas ao colaborador quando o mesmo consegue desenvolver. Ou seja, é o sentimento de satisfação por conseguir cumprir aquilo que lhe foi designado.

Fatores Higiênicos estão ligados às condições que ficam à volta do colaborador como, por exemplo, o local e os instrumentos de trabalho, os benefícios e salário, os companheiros e o que o próprio julga importante no cargo que ocupa.

Frederick Herzberg pedia aos trabalhadores para descrever situações nas quais se sentiam excepcionalmente bem e mal, com relação aos seus cargos. Suas constatações são conhecidas como Teoria da Motivação-Higiene. Herzberg concluiu que os fatores intrínsecos estão associados à satisfação no trabalho, passo que os extrínsecos estão associados à insatisfação. Consequentemente, características como política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário foram caracterizados por Herzberg como fatores de

higiene. Quando são adequados, os indivíduos não ficarão insatisfeitos; entretanto, tampouco ficarão satisfeitos. Ele acreditava que a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento são fatores de motivação, porque as pessoas os consideram intrinsecamente recompensadores. (SALGADO, 2005, p. 24)



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2006)

A motivação nas organizações é extremamente importante para estimular os funcionários e integrantes de uma empresa. A motivação é uma força interior capaz de criar situações e atitudes positivas que nos impulsiona a tomar decisões a cada momento da nossa vida e é fundamental que as organizações comecem a proporcionar uma valorização contínua de uma administração de recursos humanos voltada para a satisfação e bem estar de seus funcionários, tomando por base as recompensas e benefícios oferecidos aos empregados, visando qualidade de vida.

Pessoas motivadas tendem a trabalhar melhor e com mais entusiasmo, além de tornar o setor empresarial transparente, com mais envolvimento e participação de todos, obtendo respeito e redução das desigualdades sociais, buscando a sintonia com um ambiente em permanente mudança. Com pessoas felizes e motivadas, os resultados que a empresa espera tende a aparecer.

Vemos que a palavra motivação, dada à origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas.

Quando falamos em motivação, precisamos compreender o comportamento causado pelas necessidades dentro do indivíduo em satisfazer os seus objetivos. A motivação leva o ser humano a buscar algo para mover o seu comportamento. Em outras palavras motivação é tudo aquilo que impulsiona uma pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a um comportamento específico, podendo este impulso a ação ser provocada por um estímulo externo ou também ser gerado diretamente nos processos mentais do indivíduo.

A motivação foi criada e tem sido vista e trabalhada como uma grande ferramenta estratégica para melhorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores através de benefícios e prêmios para atingir a satisfação dos trabalhadores.

Quando a motivação acontece, as pessoas acabam se tornando mais produtivas e atuam com maior prazer e satisfação.

À vontade de ter ou de se tornar melhor a cada dia é que faz do ser humano uma máquina de sonhar e projetar constantes idéias e desejos para si e principalmente lutar muito para transformar o que um dia foi um simples pensamento em uma situação real.

À motivação leva qualquer ser humano ao comportamento idealista de nunca querer desistir de algo que deseja muito e que almeja fazer parte da sua vida e ser capaz de conquistar.

Nas organizações, as pessoas devem ser valorizadas para que estejam motivadas e para que isto aconteça é preciso fazer com que se sintam satisfeitas em seu ambiente de trabalho.

### **3.6 COMO TORNAR AS PESSOAS MAIS COMPROMETIDAS COM O TRABALHO.**

Como estudado no capítulo anterior, o comprometimento do colaborador com o seu trabalho é baseado na motivação que ele tem sobre o mesmo. Isso ocorre porque uma pessoa estando motivada consegue realizar suas tarefas com mais eficiência e eficácia.

Segundo Eugênio Mussak (2003), a motivação é um componente fundamental para o comprometimento no trabalho, onde são elaboradas atividades específicas que podem ser integralizadas à cultura da organização ou em eventos periódicos para gerá-la.

Para o indivíduo estar devidamente comprometido com o modo que a organização exige é necessário saber se a questão de comprometimento envolve somente aquilo que a empresa faz para o colaborador se comprometer ou a motivação vinda do próprio colaborador. Essa questão pode ser levantada porque quando uma pessoa consegue se automotivar ela não tem, necessariamente, a dependência de algo ou alguém para motivá-la. Isso faz com que ocorra a junção da felicidade e da produtividade como cita o autor.

Nesse sentido, as organizações estão adotando métodos de ações corretivas de melhorias para que o problema seja solucionado de forma que não venha afetar todo o ambiente da empresa. A motivação dentro do setor empresarial deve estabelecer mecanismos que tornem o ambiente de trabalho em algo mais produtivo, prazeroso

e propício à inovação, respeitando as características de cada atividade no sentido de valorizar o trabalho a ser desenvolvido, assim como oferecer condições físicas e psicológicas necessárias para o exercício deste, de forma a estimular a criatividade e não o medo das responsabilidades. Dessa forma as empresas serão capazes de concorrer positivamente para a motivação e satisfação dos seus trabalhadores.

Hoje em dia, a maioria das organizações busca pessoas que tenham iniciativa e saibam trabalhar sozinhas, o que dá a ideia da necessidade de ser capaz de dar início a determinada tarefa, ser persistente e progredir nela o que, sem dúvida nenhuma, é a descrição de uma pessoa motivada.

É fácil entender por que a motivação é um atributo tão desejável no trabalho: um empregado motivado requer menos controle, tem menos período de baixa produtividade e maiores probabilidades de ser esforçado e criativo. (Weisinger, 2001, p. 3).

Motivar-se é conseguir usar a própria energia para uma determinada tarefa afim de mantê-la em andamento sempre. Para Weisinger (2001), existem quatro fontes onde pode ser tirada a motivação: dos amigos, familiares e colegas de trabalho; do seu ambiente; de um mentor e de você mesmo.

Quando se fala em ser a própria fonte de motivação, referimos aos pensamentos, atitudes, conceitos entre outros que somente o “eu” é capaz de ter. Isso porque tudo começa dentro daquilo que queremos, pensamos e acreditamos. Alguns autores citam que o pensamento é o recurso mais motivador e desmotivador que o ser humano pode ter. As afirmações motivadoras têm a capacidade de dar força ao otimismo e tornar as condições em que nos encontramos mais flexíveis. Quando se usa a produtividade das emoções, o que se cria dentro da mente nos orienta a alcançar um pensamento positivo. Weisinger (2001) cita os jogos mentais como técnicas que ajudam a incentivar a auto motivação que são “O Primeiro Dia” e “O melhor Dia de Trabalho”– em anexo.

Ao citar um mentor para a tarefa de motivar alguém, falamos de uma pessoa que nos serve de modelo e que usaremos para pensar no que a mesma faria ou reagiria na situação na qual nos encontramos. Esse mentor pode ser um familiar, amigo, personagens vividos por algum ator estando eles vivos ou não.

A família e os amigos, mais do que nunca, entram no leque de instrumentos motivacionais porque sempre estão do nosso lado, sejam nas horas boas, como más. Esse fato nos impulsiona a querer ser melhor naquilo que fazemos para tentar agradá-los e fazer com que tenham orgulho de nós.

Os colegas de trabalho, colaboradores do dia a dia, servem como inspiração, quando os mesmos agem de maneira que nos traz admiração, para nos motivarmos a agir como eles. Para conseguir se motivar através dos colegas de trabalho, é necessário aprender a enxergar os fatos positivos e a olhar o lado bom de cada um. É também se apoiar neles e buscar maneiras que nos revelem as atitudes que os mesmos teriam frente a uma circunstância.

Ao falar de ambiente como fator motivacional, envolvemos todos os locais onde convivemos, seja em casa, no trabalho, num passeio ou em uma festa. Além desses ambientes, o que ocorre dentro deles como, por exemplo, o ar, a luz, ventilação sons entre outros, colaboram para a motivação ou desmotivação do ser humano. Criar ambientes propícios ao bem estar traz a motivação que nos falta em algumas circunstâncias.

Atualmente, o profissional de Recursos Humanos juntamente com os empresários tem elaborado e disposto de mais tempo para a realização de projetos e tarefas capazes de trazer a motivação para dentro da organização. E essa tarefa não é tão fácil como talvez pareça, pois não existem padrões que possam ser designados para cada funcionário ou setores empresariais. Entretanto, a existência de algumas regras básicas capazes de se encaixar à cultura organizacional de cada organização pode e deve ser usada para atingir a motivação de todos os seus setores.

Algumas organizações usam, muitas vezes, os incentivos financeiros ou por reconhecimento e mudanças nos cargos para gerar a motivação em seus colaboradores. Ratto (2008) afirma que à medida que haja gratificações e reconhecimentos pelas tarefas desenvolvidas, há um aumento significativo na motivação dos colaboradores. A gratificação financeira, sem dúvida, é um dos maiores estimulantes que um profissional possa ter. Entretanto, elogios e comentários que agradecem o colaborador ou até mesmo delegação de certa autoridade consegue atingir melhor a satisfação do mesmo para a realização das tarefas do dia a dia do que, muitas vezes, os recursos financeiros envolvidos.

Um processo de delegação de autoridade bem feito tende a aumentar a auto-estima do pessoal, obtendo-se maior comprometimento com os objetivos da empresa, mais participação e, em consequência, maior motivação. (RATTO,2008, p.280)

À medida que as pessoas se sentem importantes naquilo que desenvolvem dentro da organização por terem certa liberdade para decidirem a respeito de um determinado tema, ou seja, com uma autoridade designada ela passa a querer ser melhor naquilo que faz desenvolvida através da motivação plantada.

Muitas organizações têm apostado nos treinamentos para capacitar os seus colaboradores, acrescentando a eles novas habilidades e possibilidades de melhorias. Os benefícios alcançados através desses cursos e treinamentos alcançam os colaboradores e a empresa onde, os colaboradores se sentem mais importantes e felizes por terem a oportunidade de melhoria em seus currículos; já a empresa, ganha mais pessoas capacitadas e habilidosas.

Os treinamentos e cursos podem ser oferecidos dentro ou fora da empresa, através de centros especializados ou até mesmo pela internet. Esses treinamentos podem e precisam estar vinculados a alguma atividade que será ou precisará ser exercida dentro da organização.



A cultura organizacional da empresa tem tudo a ver com a motivação ou desmotivação do colaborador devido a sua força de transformar o local de trabalho. Quando essa cultura não possibilita que as pessoas possam se sentir livres de trazer sua personalidade para dentro da mesma, elas se desmotivam. Entretanto, quando a empresa consegue aliar a sua cultura moldada naquilo que os colaboradores esperam, a motivação é certa. A organização pode apostar também em medidas criativas como, por exemplo, horários diferenciados e flexíveis ou divisão de responsabilidades e tarefas entre os funcionários para conseguir uma menor carga, e assim gerar mais conforto e, conseqüentemente, motivação.

Ouvir e agir, em algumas circunstâncias é de extrema importância para os colaboradores se sentirem importantes dentro daquilo que fazem. Muitas vezes as atitudes dos chamados “patrões” de ouvir e responder aquilo que é colocado em pauta transforma o clima da organização para melhor do que pensar apenas em benefícios financeiros.

.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A importância deste trabalho foi desenvolver e identificar como o comprometimento no ambiente organizacional pode tornar as pessoas responsáveis pela existência e sucesso da organização, onde o mundo globalizado está em mudança constante e exige respostas com atitudes rápidas, criativas e produtivas necessitando o máximo de comprometimento das pessoas envolvidas com a organização.

É difícil dizer que podemos teorizar o comportamento e o comprometimento humano em uma empresa devido a grande peculiaridade e diversidade que pode e será encontrada em diversos aspectos, sejam eles econômico-financeiro, emocional, pessoal, de relações, entre outros.

Podemos dizer que o comprometimento das pessoas na organização tem sido peça chave para as empresas, e sem o devido comprometimento a empresa estará distante de alcançar o sucesso. É importante que os colaboradores se sintam essenciais no desempenho de suas funções, agindo com atitudes positivas, oferecendo seus conhecimentos e habilidades.

Para a organização conseguir atingir em seus colaboradores um grau de motivação necessário e eficaz, faz-se necessário a aposta em novos benefícios, cursos profissionalizantes oferecidos pela empresa, bons relacionamentos e reconhecimentos nas tarefas bem desenvolvidas pelos colaboradores. Palestras motivacionais e consultas psicológicas também são de bom grado para atingi-la. Cada organização precisa se dispor em alcançar soluções para preencher a lacuna vazia da falta de motivação e, para isso, pesquisas e experiências são essenciais.

Entretanto, a empresa não pode pensar apenas em começar um projeto de motivação entre os seus colaboradores e parar mais adiante, pois a motivação é algo sempre necessária, ou seja, o comportamento, comprometimento e motivação

humana sempre serão pontos estratégicos que precisaremos desvendar. Afinal de contas, as pessoas são mutáveis.

## REFERÊNCIAS

ANBREU, Maria Júlia Carvalho. **Contratos Psicológicos nas organizações: bases de sua construção**. São Paulo: Revista Susp, 2006.

BALANZÁ, Isabel Mílio; NADAL, Mónica Cabo. **Marketing e Comunicação de Produtos e Serviços Turísticos**. São Paulo: Learning Pioneira Thomson, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HUNT, Jr; James G; OSBORN, Richard N; SCHERMERHORN John R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Bookman, 1998.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 20 ed. Curitiba: IBPEX, 2006

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing. Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARQUES, Wagner Luiz. **Recursos Humanos**. Cianorte: Fundação Biblioteca Nacional, 2007.

MATTOSO, Cecília Lima de Queirós. **Me empresta seu nome? Um estudo sobre os consumidores pobres e seus problemas financeiros**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

MORRISON, E. W. and S. ROBINSON. **Whesn employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops.** Academy og MAnagement Review, 1997.

MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência: Uma visão do trabalho e da realização pessoal.** São Paulo: Editora Gente, 2003.

RAMOS, E.A. 1980. **Auto-realização: uma análise existencial. Educação em Debate.** Revista do Departamento de educação do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, v. 21, n. 85.

RATTO, Luiz. **Comércio: um mundo de negócios.** Rio de Janeiro: Senac, 2008.

ROBBINS, Stephen.P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

ROSSEAU, D. M. **Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements.** Thousand Oaks: Sage, 1995.

SALGADO, Léo. **Motivação no Trabalho.** Rio de janeiro: Qualitymark, 2005.

SOTTO, Eduardo. **Comportamento Oarganizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Larning, 2005.

WEISINGER, Hendrie, Ph. D. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade.** Rio de janeiro: Objetiva, 2001.

WETZEL, Ursula e Tomei. Patrícia Amélia. **Estudo em Negócios II.** Rio de Janeiro: 2002

MAUAD,. **Histórias de recomeço: privatização e downsizing.** Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

ZANELI, José Carlos; NARBAL, Silva. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

## ANEXOS

### EXERCÍCIO PARA APRENDER O JOGO “O PRIMEIRO DIA”

1. Finja que este é o primeiro dia de um novo emprego. Digamos que a tarefa que você está achando tão difícil iniciar e completar é uma longa carta para um cliente em potencial detalhando os benefícios que ele terá se escolher negociar com você e não com a concorrência; embora você tenha no passado escrito dezenas de cartas, saiba de cor o que pode oferecer e tenha feito anotações completas sobre aquilo que o cliente procura, ainda assim está sentindo dificultado para se sentar e juntar as duas coisas. Imagine então que é o seu primeiro dia num novo emprego: você herdou do seu antecessor de escrever essa carta, e ele lhe passou todas as informações importantes.
2. Aborde a tarefa como faria se esse fosse realmente o seu primeiro dia em um novo emprego. Se fosse mesmo o primeiro dia em um novo emprego, é bem provável que você estivesse cheio de entusiasmo para se dedicar àquilo que precisa ser feito. E a maneira pela qual você faria isso seria: começar com uma determinada tarefa – rever a lista das necessidades do cliente e colocá-las em ordem de prioridade, por exemplo – e depois passar para as outras. Coloca-se nesse estado de espírito diferente (a tarefa é novidade para você, não aquela chatice de sempre., portanto é excitante), você conseguirá abordar a tarefa com vontade vontade e otimismo.
3. Use o jogo “O Primeiro Dia” como uma reação condicionada. [...] Agora você vai reprogramar sua excitação e transformá-la em tranquilidade pelo método de evocar imagens tranquilizadoras, instantânea e automaticamente, ao primeiro sinal de excitação. Agora você vai reprogramar sua falta de motivação e transformá-la em motivação usando cartazes onde se lê “O Primeiro Dia” para evocar instantaneamente os sentimentos de entusiasmo e confiança. Coloque na sua sala um cartaz onde se lê “O Primeiro Dia, ou programe seu computador para que os dizeres “O Primeiro Dia” apareçam na tela quando você o liga; dia “O Primeiro Dia” várias vezes, com voz firme; imagine a energia e o entusiasmo que você tem no primeiro dia de um novo emprego. Ao longo do tempo você conseguirá condicionar-se para adquirir energia e entusiasmo simplesmente lendo esses cartazes.

## EXERCÍCIOS PARA APRENDER O JOGO “O MELHOR DIA DE TRABALHO”

1. Imagine que este é o melhor dia que você já teve na sua vida profissional. Imagine-se plenas de energia e de idéias, conseguindo fazer muitas coisas, as pessoas elogiando muito o seu trabalho.
2. Imagine algumas coisas específicas que você poderia fazer no seu melhor dia de trabalho. Suponhamos que uma das coisas que você se imagina fazendo nesse dia seja redigir um planejamento de vendas inovador: Você revê as cifras de vendas, analisa as tendências, faz gráficos e tabelas, fornece explicações, coloca tudo no papel, apresenta o planejamento à equipe e todos dizem que está maravilhoso.
3. Vá ao encontro do otimismo e da confiança que você estaria sentindo no seu melhor dia de trabalho. Uma vez que você se imagine progredindo em uma das coisas que poderia fazer no seu melhor dia, fica fácil entrar em contato com os sentimentos positivos que você poderia então experimentar.