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

PRISCILA RODRIGUES GRANJEIA

# MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Assis-SP
2014

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

**PRISCILA RODRIGUES GRANJEIA**

# MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, como requisito parcial à obtenção do certificado de conclusão de curso.
Orientanda: Priscila Rodrigues Granjeia
Orientador: Prof. MS. Adm. João Carlos da Silva

**Assis-SP**
**2014**

# FICHA CATALOGRÁFICA

GRANJEIA, Priscila Rodrigues.

A Motivação no Ambiente Organizacional/ Priscila Rodrigues Granjeia: Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis,2014.

Orientador: Prof. MS. Adm. João Carlos da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso. IMESA – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Motivação. 2. Organização. 3. Conflitos

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

**Priscila Rodrigues Granjeia**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Administração e Empresas, analisado pela seguinte banca examinadora:**

**Orientador:** Prof. MS. Adm. João Carlos da Silva

**Analisador:**

Assis,

2014.

# RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo compreender e estudar o que motiva as pessoas a agirem de uma determinada maneira dentro do ambiente organizacional reagindo de forma positiva ou negativamente sobre os estímulos recebidos interno e externo. Por meio da pesquisa bibliográfica foi possível analisar e observar o comportamento humano de acordo com a fundamentação teórica. O estudo reforça também a necessidade da busca de novas metodologias e ferramentas sobre gestão, que proporcionem maior motivação aos seus colaboradores. Por fim, delineou-se a importância do treinamento dado pelas empresas aos colaboradores.

**Palavras-Chave:** Motivação; Organização; Conflitos.

# ABSTRACT

This work aims to study and understand what motivates people to act in a certain way within the organizational environment reacting positively or negatively on the internal and external stimuli received. Through literature search was possible to observe and analyze human behavior in accordance with the theoretical foundation. The study also reinforces the need to search for new methodologies and tools for management, providing greater motivation to its employees. Finally, outlined the importance of the training given by companies to employees.



**Keywords**: Motivation, Organization, Conflict.

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1**. Pirâmide da Teoria das Necessidades .....14

# SUMÁRIO


1 INTRODUÇÃO..... 09

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... 11

2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE MOTIVAÇÃO..... 11

2.2 O DESAFIO DO SUCESSO..... 11

2.3 TEORIAS QUE ENVOLVEM A MOTIVAÇÃO..... 12

2.4 TEORIAS DE CONTEÚDO..... 13

2.4.1 HIERARQUA DAS NECESSIDADES..... 13

3 MOTIVAÇÃO..... 16

3.1 MÉTODOS DE MOTIVAÇÃO..... 16

3.2 O PROCESSO MOTIVACIONAL..... 16

3.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS..... 18

3.3.1 TEORIA DE MOTIVAÇÃO LABORAL..... 19

3.4 MOTIVAÇÃO DOS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO..... 19

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS 23

REFERÊNCIAS ..... 26

# 1 – INTRODUÇÃO

A motivação é considerada como a disposição que um indivíduo tem para exercer um elevado e permanente esforço a favor das metas da organização na qual ele trabalha, sob a condição de que esse esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade sua. Ora, a motivação é um impulso à ação originada no interior do indivíduo, e é provocada por uma necessidade de autoconhecimento e autoestima, podendo ser considerada como a busca em atender suas metas pessoais.

Apesar de a motivação ser um impulso interior, intrínseco ao indivíduo, existe a possibilidade de criar estímulos externos capazes de fazer com que a pessoa se sinta motivada a cumprir suas tarefas. Isso significa que motivar pode ser a ação de encorajar e incentivar alguém a buscar algo a mais, e, conseqüentemente alcançar patamares superiores.

Atualmente, a motivação tem sido um tema muito estudado haja vista que o hoje é um ambiente de complexas e rápidas mudanças, que fazem com que as empresas focalizem somente seus objetivos, na tentativa de acompanhar essas mudanças, deixando um pouco de lado o bem estar de seus colaboradores. Sendo assim, surgiu a necessidade de estudar as diversas maneiras de motivar os colaboradores, para que os objetivos da organização fossem alcançados mais rapidamente.

Ao contrário do senso comum, que define a administração como somente uma maneira de gerir recursos, é preciso ter a consciência de que administrar é trabalhar com pessoas diferentes, que possuem sonhos e anseios diferentes. Portanto, este trabalho surge com o intuito de demonstrar que a administração também lida com as práticas motivacionais, de maneira a enfatizar a autoestima e o potencial dos colaboradores, para que seja criado um ambiente de trabalho mais dinâmico e agradável.

Por meio deste trabalho demonstra-se que a motivação é um tema importante, tendo que ser levado a sério nas empresas, pois através dela os colaboradores podem

exercer suas funções com mais excelência, por sentirem prazer ao realizá-las, conseqüentemente gerando mais lucros às organizações.

As diversas teorias comportamentais de administração demonstram o quanto à motivação, a satisfação no trabalho e o desempenho dos funcionários precisam ser considerados dentro de uma organização, devendo ser estudados com o objetivo de demonstrar que o funcionamento da empresa depende ao máximo do esforço de seus colaboradores. Sendo assim, um bom administrador, que visa o crescimento e desenvolvimento de sua organização somente conseguirá alcançar seus objetivos motivando os colaboradores a desempenharem seus papéis com excelência.

A partir dessas considerações, surge a dúvida de como deve ser feita a motivação no ambiente de trabalho, uma vez que é algo subjetivo, pois cada indivíduo reage de uma maneira diferente aos diversos estímulos motivacionais.

# 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## 2.1 – O PORQUE DA MOTIVAÇÃO

Em um mundo onde novas tecnologias surgem a cada momento e a vida acontece em ritmo acelerado, o novo acaba fazendo parte do cotidiano do homem, portanto, é normal que cada indivíduo perca rapidamente o interesse pelas coisas, sejam elas objetos ou temas. Sendo assim, o ambiente de trabalho também pode ser prejudicado por tantas mudanças. Encarar o ambiente de trabalho como um desafio é uma das teorias apresentadas por Schermerhorn, Hunt & Osborn (1998, p.86):

> "O sucesso das organizações e das pessoas que as fazem funcionar não vem fácil. Essa era de contrastes abre a porta para a criatividade na administração [...] Na atual atmosfera competitiva, onde o surgimento de tecnologias cada vez mais novas, pressões de uma economia global complexa e a necessidade de eficiência operacional dominam a nossa atenção [...] Só quando as pessoas tiverem entusiasmo e forem capazes, as organizações poderão atingir seu alto desempenho."

O desafio em alcançar o sucesso em um ambiente organizacional quer na perspectiva da empresa como um todo quer no âmbito pessoal de cada colaborador pode ser vencido por meio da motivação.

## 2.2 – O QUE É MOTIVAÇÃO

Grosso modo, a motivação pode ser definida como um estímulo capaz de incentivar a pessoa a se empenhar um pouco mais em uma determinada tarefa. Schermerhorn, Hunt & Osborn (1998, p.86) definem a motivação como *as forças de dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despedido no trabalho*.

Dessa forma, infere-se que o nível é a quantidade de esforço empregado pela pessoa, que pode ser pouco ou muito, já a direção é a escolha que a pessoa faz frente às diversas possibilidades, como, por exemplo, optar pela qualidade ou pela quantidade do serviço prestado, já a persistência se refere a quanto tempo a pessoa se emprenha em determinada tarefa, ou seja, se ela desiste facilmente frente aos desafios impostos por sua função, ou se ela persiste, tentando executar sua tarefa.

Portanto, a motivação pode ser tudo o que leva o indivíduo a ter um determinado comportamento, ou tudo o que dá origem a um comportamento específico. Pode-se estimular a motivação por meios internos ou externos, ou seja, por ambientes ou por tudo o que cada um pensa, sente e acredita.

Por mais diferentes que sejam os indivíduos, quando se fala a respeito de valores sociais e necessidades, o processo que envolve esses comportamentos são quase sempre parecidos nos indivíduos. Chiavennato (2000) disserta que é difícil diferenciar, ou mesmo identificar o que é um fator motivacional, uma vez que esse fator está quase sempre diretamente relacionado ao desempenho positivo de um determinado indivíduo:

> É difícil definir exatamente o conceito der motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (proveniente do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 2000, p. 23)

O grande desafio nas organizações é suscitar a motivação nos colaboradores, por meio de um ambiente de trabalho mais agradável, porém, a correria do dia a dia faz com que sejam deixados de lado certos aspectos importantes para o bem estar de cada indivíduo.

## 2.3 – TEORIAS QUE ENVOLVEM A MOTIVAÇÃO

São duas as teorias que norteiam o conceito de motivação: as teorias de conteúdo e as de processo. Nas teorias de conteúdo, as necessidades do indivíduo são focalizadas como motivação, isso quer dizer que para um colaborador se sentir motivado, ele precisa estar inserido em um ambiente que reaja positivamente às suas necessidades. Schermerhorn, Hunt & Osborn (1998, p.86) dissertam que:

> [...] As teorias ajudam a explicar por que o mau desempenho, atrasos ou faltas, baixo nível de esforço, mau comportamento, etc., podem ser causados por necessidades que são bloqueadas diretamente ou não atendidas no trabalho. Também nos ajudam a avaliar o valor motivacional das recompensas com base na sua capacidade de resposta a importantes necessidades que um indivíduo procura satisfazer.

Ao passo que as teorias do processo enfatizam o pensamento e os processos cognitivos que influenciam as decisões e o comportamento no trabalho. Essa teoria tenta explicar o porquê uma oportunidade de promoção pode ser atraente para um colaborador e não despertar o interesse de outro.

A abordagem de conteúdo enfatiza as situações onde as necessidades são ativadas ou negadas, enquanto as teorias do processo se baseiam em como as crenças individuais a respeito da relação entre esforço, desempenho e resultado são capazes de motivar mais ou menos os indivíduos.

## 2.4 – TEORIAS DE CONTEÚDO

Nesta abordagem sobre a motivação existem quatro tópicos a serem considerados sobre a compreensão dos impactos causados pela motivação no trabalho, que serão melhor descritos nos itens a seguir.

### 2.4.1 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

A teoria das necessidades foi proposta pelo psicólogo Abrahan H. Maslow, sendo considerada uma das mais importantes teorias motivacionais. Segundo essa teoria, as necessidades de cada pessoa seguem uma determinada hierarquia de valores. Esses valores vão sendo modificados cada vez que uma necessidade é satisfeita.

Para Maslow essas necessidades seguem uma sequência lógica, onde as necessidades de nível mais baixo dominam o comportamento do indivíduo até estarem satisfeitas. Quando uma necessidade é satisfeita, surge outra de nível mais elevado.

Segundo essa teoria, a não satisfação de uma necessidade aumenta a motivação para satisfazê-la, ou seja, a pessoa aumenta o esforço para sanar a insatisfação. Se todo o esforço que o indivíduo fizer não for suficiente para que ele atinja essa meta, ele ficará frustrado. E, se através de seu esforço, o indivíduo alcança sua meta, a motivação aumenta para que uma necessidade de nível superior seja alcançada.

Bergamini (2008) afirma que a teoria das necessidades proposta por Maslow destaca a necessidade como fonte das motivações existentes nas pessoas. De acordo com Maslow (1962), a necessidade é, resumidamente, a privação de certas satisfações.

A teoria de Maslow divide as necessidades dos indivíduos em cinco níveis, dispostos em forma de uma pirâmide, como mostra a figura a seguir:

**Ilustração 1. Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.**

**Fonte: Robbins, 2002.**

A base da pirâmide aponta as necessidades de nível mais baixo, que são as fisiológicas e as de segurança, enquanto no topo são apontadas as necessidades de nível alto, que são o resultado a busca pela individualização do ser, que são as necessidades sociais, de estima e de aut0-realização.

Para Robbins (2002), os dois níveis da pirâmide são justificados pela diferença da natureza dos fatores geradores de satisfação, onde as necessidades de nível baixo são atendidas por meio de fatores extrínsecos. Nas organizações, os fatores extrínsecos são a remuneração, local de trabalho adequado e segurança no emprego, portanto, se a organização paga salários mais altos a seus funcionários, eles terão suas necessidades mais básicas atendidas.

Bergamini (2008) afirma que as necessidades de nível mais alto são atendidas através de fatores intrínsecos, ou seja, à busca da individualização como forma de auto realização, podendo usufruir de sua potencialidade, sem perder sua individualidade.

# 3 – MOTIVAÇÃO

## 3.1 – MÉTODOS DE MOTIVAÇÃO

O objetivo de toda organização é a obtenção de lucros, que só são alcançados caso os colaboradores desempenhem seu papel com excelência. Um dos grandes desafios que os administradores encontram atualmente é como fazer com que o trabalho realizado resulte em lucros reais.

Para isso, é necessário que os funcionários se sintam motivados a trabalhar. Que o trabalho é necessário para que o colaborador sustente a si mesmo ou à sua família não é o suficiente para que ele realmente sinta vontade de aumentar o seu esforço no exercício de sua função.

Os funcionários precisam de mais motivos para trabalhar, para se empenhar, e um bom administrador precisa perceber como trabalhar a motivação de cada colaborador, com a finalidade de promover um ambiente que favoreça o crescimento do funcionário e da organização.

Mas, como o administrador da organização poderá fazer com que os colaboradores se sintam motivados, se a motivação é algo particular de cada indivíduo? O administrador deve fornecer instrumentos e condições para que os funcionários se sintam motivados a alcançar um determinado objetivo.

## 3.2 – O PROCESSO MOTIVACIONAL

De acordo com as considerações de Katzel e Thompson (1990), existe uma relação entre motivação, comportamento e desempenho, onde o comportamento é o relato das metas de cada indivíduo, que realiza um determinado esforço para alcançá-las.

Assim sendo, é possível considerar que a motivação é um processo psicológico relacionado com a persistência em realizar uma determinada tarefa.

No âmbito profissional, a motivação é manifestada quando o funcionário se sente impelido a realizar com presteza e precisão suas tarefas, além de persistir até que consiga chegar ao resultado esperado ou previsto.

Os estudos a respeito da motivação possuem estreita relação com as produtividades profissionais e individuais. O desafio de fazer com que os colaboradores se sintam motivados surge no atrito gerado entre os interesses da organização e os interesses dos funcionários.

Isso ocorre porque as duas partes (organização e colaboradores) formam uma espécie de parceria, onde apresentam de maneira explicita ou implícita suas exigências e necessidades. Em geral, a organização exige explicitamente que seus colaboradores tenham um determinado desempenho e uma determinada conduta em relação à realização de suas tarefas, além de fixar padrões de qualidade de quantidade estabelecidos previamente pelo contrato de trabalho. ´

As empresas também estabelecem normas que regulamentam o convívio entre os colaboradores. E existem também as expectativas ou as exigências implícitas da empresa, que, segundo Katz e Hahn (1974) são comportamentos altruísticos dos empregados, que possuem grande importância para o bom funcionamento da organização.

Esses autores ainda consideram que as organizações cujos funcionários cumprem estritamente as tarefas relacionadas às expectativas explicitas são mais frágeis do que as organizações onde os comportamentos altruísticos por parte dos colaboradores são mais espontâneos as, uma vês que esse tipo de comportamento é necessário para o cumprimento das funções organizacionais não estabelecidas formalmente.

Com relação às expectativas dos colaboradores, pode-se dizer que basicamente o funcionário espera que seja tratado e respeitado como ser humano, além de encontrar oportunidades para que suas necessidades sejam atendidas e seus

objetivos sejam alcançados. Isso porque, inicialmente, o indivíduo não começa a trabalhar em uma organização para aumentar o seu lucro, ele visa satisfazer suas necessidades pessoais.

No caso de suas necessidades não serem atendidas, ele entenderá a interação como uma exploração, e não como uma troca. Peiró e Prieto (1996) consideram que existe uma dinâmica entre o colaborador e a organização, que é fundamental para a obtenção dos objetivos de ambas as partes, sendo determinada pelas exigências do trabalho e as demandas do funcionário, sendo que o equilíbrio entre essas duas demandas resulta em consequências positivas para ambos.

Os benefícios desse equilíbrio são a qualidade e a quantidade dos trabalhos executados pelo funcionário, enquanto que para o funcionário os benefícios variam entre a satisfação pessoal, o bem-estar e a autoestima.

Para Erz (1997), colaboradores insatisfeitos apresentam falta de disposição para empreender dado esforço, conhecimento e/ou habilidades pessoais em seu trabalho, salientando a importância da organização valorizar os seus funcionários, de maneira que possa manter um lugar de destaque no atual mercado competitivo.

## 3.3 – TEORIAS MOTIVACIONAIS

O campo da motivação no espaço organizacional tem sido muito estudado, resultando em várias teorias sobre o tema. Quando surgiram as primeiras teorias, elas eram relativamente simples, uma vez que eram baseadas somente em uma perspectiva, deixando de lado a dinâmica entre o funcionário e a empresa. Esse é o caso da Teoria da administração apresentada por Taylor, que considerava o salário como o motivo fundamental da motivação, sendo ele suficiente para obter o desempenho esperado pela empresa.

Em seguida outras teorias foram elaboradas, se caracterizando por uma abordagem cada vez voltada para a relação psico-sociocultural.

### 3.3.1 – TEORIAS DE MOTIVAÇÃO LABORAL

Não é objetivo de este trabalho discutir as diversas teorias que envolvem a motivação no ambiente organizacional, porém, a seguir será feito um breve resumo sobre elas.

As teorias a respeito dos aspectos motivadores do trabalho são chamadas de teorias exógenas por Katzell e Thompson (1990), que apontam para os aspectos que valorizam e estimulam a pessoa no trabalho. Essa teoria diz respeito ao conteúdo e ás características do ambiente de trabalho, que podem ser modificados pela empresa através das estratégias de gestão.

As teorias a respeito da motivação pessoa são chamadas de endógenas, e, de acordo co Katzel e Thompson (1990) dizem respeito ao processo mediador do comportamento motivado, onde a meta é identificar os fundamentos da motivação humana.

Katzell e Thompson (1990) afirmam que mesmo com os progressos acerca da compreensão da motivação no ambiente de trabalho, ainda é necessário que outras características sejam levadas em conta, como a necessidade de valorizar as diferenças individuais, pois os valores, os interesses, as metas dos colaboradores podem ser um fator chave na determinação dos níveis de energia que são investidos na realização do trabalho.

## 3.4 MOTIVAÇÃO DOS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO

Um dos maiores desafios das organizações em geral é motivar corretamente seus colaboradores, de maneira que ambas partes se beneficiem. Isso quer dizer que motivar não é somente fazer com que a empresa alcance seus objetivos, é também favorecer o bem estar de cada colaborador.

Uma vez que a motivação depende de elementos internos e externos ao colaborador, e que cada indivíduo valoriza um tipo diferente de estímulo, é preciso que as organizações levem a sério os métodos motivacionais adotados. Sayles e Strauss (1975) propões cinco abordagens motivacionais que serão descritas a seguir.

A primeira abordagem proposta é a da força, que se baseia na autoridade. Essa linha teórica propõe que as pessoas trabalham, unicamente pelo dinheiro, por isso são forçadas a render mais por medo de perder o emprego.

Essa abordagem não possui mais tanta influência sobre os colaboradores, uma vez que as mudanças na sociedade e nas famílias fez com que outros aspectos fossem levados em consideração.

Esse método não se mostra eficaz porque considera os colaboradores como máquinas que não possuem vontade própria, que são passivas na realização dos trabalhos. è um tipo de motivação que faz com que os funcionários produzam apenas o mínimo necessário para que mantenham seus empregos. Fato esse que ocasiona uma produção menor do que poderia ser, além de criar frustrações e demais sentimentos negativos tanto no colaborador quanto no empregador.

A abordagem do seja bom pode ajudar a contratar colaboradores, a fazer com que eles aceitem mais facilmente suas funções e tarefas. Existem duas vertentes: o paternalismo, caracterizado pelo conceito de que se a administração é boa para os colaboradores, eles irão se emprenhar em suas funções por sentimentos de lealdade e gratidão, mas pode desencadear ressentimentos, já que alguns funcionários não gostam de se sentirem dependentes, pois preferem alcançar seus objetivos por meio de seu próprio esforço. Há a segunda vertente, denominada de Administração Higiênica é um paternalismo mais suave, pois deixa de lado a questão da gratidão, acreditando que apenas as condições favoráveis, os benefícios e a supervisão amigável são suficientes para fazer com que os funcionários produzam mais. Esse tipo de motivação gera resultados, mas limita o entusiasmo e a criatividade dos colaboradores.

Já o método da barganha implícita é um dos mais utilizados, pois faz com que o funcionário perceba que o ambiente organizacional é um mercado onde ele oferece um determinado nível de empenho e recebe algo por isso. Apesar de fazer com que os colaboradores se esforcem , dificilmente favorece o aumento na produção. O método competitivo é capaz de proporcionar diversos tipos de satisfação, entre elas a possibilidade de ganhar uma promoção ou um aumento de salário proporcional ao rendimento das funções, porém é um tanto limitado quando existem poucas possibilidades de crescimento ou promoção.

Deve-se levar em consideração que se a competitividade for muito estimulada pode causar diversos danos ao ambiente de trabalho, como por exemplo, inimizades entre os colaboradores que exercem a mesma função.

Existe também a motivação interiorizada que visa a satisfação das necessidades de maneira que a motivação seja interiorizada, fazendo com que cada colaborador aprecie desempenhar um bom trabalho. É uma das técnicas motivacionais mais eficaz, uma vez que possibilita às pessoas a satisfação de suas necessidades e o desenvolvimento de suas personalidades. Deve-se considerar que é um método adequado para trabalhos que exigem compromissos pessoais.

Pode-se concluir que os esforços empreendidos para tornar a organização em um bom lugar para trabalhar são recompensados com o desenvolvimento dos funcionários e com a melhora nos relacionamentos entre os funcionários.

No que diz respeito à motivação no ambiente de trabalho, é preciso levar em consideração o fator auto-estima. Quando uma pessoa é auto-motivada, ela sempre procura fazer o melhor para agradar a si mesma, pois acredita em seu potencial, e sempre encontra soluções mesmo frente às situações difíceis. Uma pessoa desmotivada é caracterizada por baixo nível de confiança em si mesmo, e projeta na empresa as descrenças que tem sobre si mesma. Essa situação explica o fato de novos funcionários sempre estarem motivados, uma vez que acreditam que nesta empresa poderão encontrar fatores que complementem suas carências.

Como a auto-estima é um fator chave na motivação dos funcionários, ela deveria ser valorizada no dia a dia, favorecendo aos colaboradores a possibilidade de obter e manter sua auto-estima, pois, fazendo isso, os colaboradores melhorarão sua qualidade de vida e aumentarão sua produtividade.

Bergamini 2008 afirma que ninguém pode motivar outra pessoa, uma vez que cada ser já traz dentro de si expectativas que são capazes de ativar sua busca de objetivos. Bermanini 1986, p. 8 afirma que:

> A preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que busquem evitar que elas desmotivem. Parece que só assim, aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do "menos" para "mais", rumo aos seus próprios caminhos, não se desgastará como o decorrer do tempo. E haverá um renascimento a cada ato motivacional.

Levy-Leboyer (apud BERGHAMINI, 2008, p.34) afirma que muitas estratégias foram desenvolvidas para motivar as pessoas, mas todas acabam se mostrando um tanto ineficazes, pois "assim como não se muda uma sociedade por decreto, não se motivam indivíduos com regulamentos e punições, com cenouras e bastões". Isso quer dizer que não há nenhum fator esterno capaz de motivar uma pessoa caso ela não esteja disposta a sentir-se motivada por alguma coisa, fator esse explicável pelo fato de a motivação ser um fator interno, individual e diretamente ligado à personalidade de cada um. Tudo o que se pode fazer para ajudar uma pessoa a se sentir motivada é deixando de generalizar as ações, e particularizar cada ato.

## 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste trabalho foi possível analisar primeiramente qual é o fator que faz com que um determinado indivíduo seja impelido a dedicar tempo e esforço em um tarefa, sendo que esse fator é a motivação.

Foi verificado que a modernidade do dia-a-dia influencia diretamente em como as pessoas perdem facilmente o interesse pelas atividades, e como é difícil manter a motivação em ambientes que sofrem constantes mudanças.

No capítulo chamado *Fundamentação Teórica* verificou-se que a motivação é o estimulo que incentiva as pessoas, que faz com que busquem alcançar seus objetivos, sendo que a motivação possui um nível, que é a quantidade de esforço empregado (pouco ou muito), uma direção (escolha entre quantidade e qualidade) e a persistência (tempo dedicado para a realização da tarefa).

Através desse capítulo foi possível notar que a motivação é muito mais do que um motivo capaz de fazer a pessoa se dedicar arduamente a uma tarefa, é tudo aquilo que a pessoa acredita e vivencia que faz com que ela seja ou não motivada.

Verificou-se que existem duas teorias que explicam os processos motivacionais, que são as de processo e as de conteúdo. Enquanto as teorias de processo enfatizam o pensamento e os processos cognitivos, as teorias de conteúdo enfatizam as situações onde as necessidades das pessoas são ativadas ou negadas.

A teoria da Pirâmide das Necessidades proposta por Maslow também foi explicada nesse capítulo com o intuito de reforçar a idéia de que o ser humano reage de acordo com suas necessidades, sendo que cada vez que uma necessidade é satisfeita, surge outra necessidade de ordem maior, fazendo com que a motivação seja uma espécie de escada para que as necessidades sejam supridas.

Já no capítulo denominado *Motivação*, foram abordados temas mais complexos e aprofundados sobre o que a motivação é e sobre como ela pode ser trabalha no ambiente organizacional.

Foi exposto o ponto de vista de que a motivação é um processo interno e individual, que varia de pessoa para pessoa. Por exemplo, um fator que pode motivar um

funcionário não irá necessariamente motivar outro, uma vez que cada um tem uma personalidade diferente.

A questão da personalidade é muito importante pois através de uma análise sobre o perfil de cada funcionário é possível trabalhar áreas que irão ajudar esse colaborador a manter a sua motivação. Ficou bem claro nesse capítulo que a motivação não pode ser imposta aos funcionários, pois depende de pontos que fogem do domínio da organização.

Um dos grandes fatores que influenciam o desempenho e a motivação dos funcionários é auto-estima, que não pode ser ensinada e nem dada a nenhum ser humano, pois depende exclusivamente de como o colaborador se sente frente ao seu trabalho, à sua vida, e aos seus objetivos.

As empresas não podem fazer com que seus colaboradores adquiram sua auto-estima, mas pode promover meios que os ajudem a perceber suas capacidades e potencialidades.

Foram expostos alguns tipos de técnicas motivacionais empregadas atualmente nas empresas: a técnica da força, que demonstra para o funcionário que ele está lá apenas para cumprir sua função, fato esse que faz com que o colaborador renda apenas o suficiente para que não seja mandado embora.

A técnica da bondade é subdividida em duas vertentes, a do paternalismo, que pode ser um fator desmotivados para muitos, já que alguns colaboradores gostam de desafios, de alcançar seus objetivos através de seu esforço. Há também a vertente da administração higiênica que deixa de lado a gratidão, e preza um ambiente mais ameno.

Existe a técnica da barganha, que não é explícita, mas que faz com que os colaboradores sintam que estão em uma constante troca com a empresa, pois eles oferecem seus serviços, sua mão de obra, enquanto a organização fornece a eles os seus sustentos. Esse tipo de técnica também não melhora o empenho dos funcionários.

A técnica da competitividade é uma das mais aceitas atualmente, uma vez que osa colaboradores visam objetivos específicos como a possibilidade de um aumento ou

de uma promoção, mas  cria um certo paradoxo em ambientes que fornecem poucas oportunidades de promoções ou aumentos.

Cada uma dessas técnicas deve ser utilizada levando em consideração as características pessoais de cada colaborador, que poderá ou não se sentir confortável com o determinado tipo de estímulo recebi.

O importante é criar um ambiente que proporcione conforto, segurança e estabilidade aos colaboradores, ao mesmo tempo em que ele encontre desafios a serem vencidos, metas a serem alcançadas e possibilidade de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

# REFERENCIAS


BALCÃO, Yolanda Ferreira & CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV – Instituto de Documentação Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.

BERGAMINI, Cecília. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Editora Atlas, 2008.

____. **O que não é motivação, RAE** – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 21, n.4, p. 3-8, Out/Dez. 1986.

____. **Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos**, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.30, n.2, p.23-34, Abr/Jun. 1990.

____. **Liderança: A administração do sentido**, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, Mai/Jun. 1994.

____. **A difícil Administração das Motivações**, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.38, n.1, p.6-17, Jan/Mar. 1998.

____. **Motivação: Uma viagem ao centro do conceito**, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.1, n.2, p. 63-67, Nov 2002/Jan. 2003.

____. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAVALCANTI, Vera Lucia. Liderança e Motivação. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

____. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2007

____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho – Uma Abordagem Psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992

HERZBERG, Frederick., In Hampton, David R. (Comp.). **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973.

KOHN, Alfie, **Porque os Planos de Incentivo não funcionam**, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.6, p. 12-19, Nov/Dez. 1995.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SAMARA, Beatriz Santos e MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do Consumidor.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SAYLES, Leonardo R. & STRAUSS, George. **Comportamento Humano nas Organizações**. 1ª Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1975.