



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

**VINICIUS DUARTE DE PAULA**

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**Assis/SP**

**2017**



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

**VINICIUS DUARTE DE PAULA**

## **MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração do 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.

**Orientando: Vinicius Duarte de Paula**

**Orientadora: Profª Ms. Sarah Rabelo de Souza**

**Assis/SP**

**2017**

PAULA, Vinicius Duarte de .

**O reflexo da terceirização na administração de uma empresa** / Mariana Ramos Balbino Silva. Fundação Educacional do Município de Assis –FEMA – Assis, 2017.

Número de páginas.

1. Terceirização. 2. Administração. 3. Relações no trabalho.

CDD:  
Biblioteca da FEMA

# MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

VINICIUS DUARTE DE PAULA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientador:** \_\_\_\_\_  
Profª Ms. Sarah Rabelo de Souza

**Examinador:** \_\_\_\_\_  
Profº Ms. Isaias Feliciano Augusto

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por me conceder sabedoria e capacitação, a ELE toda honra e glória. A minha família pelo apoio, e a todos que me apoiaram e incentivaram desde o início deste curso de Administração de Empresas.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, o que seria de mim sem a fé depositada NELE.

Aos meus pais, irmãos e toda minha família que, com muito incentivo e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

À professora Ms. Sarah Rabelo de Souza pela paciência, dedicação, orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

A todos os professores do curso, que foram importantes na minha vida acadêmica.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e apoio constante.

## RESUMO

O tema deste trabalho de pesquisa é de grande importância para os administradores de empresa que deseja ter o conhecimento de como deixar seus colaboradores motivados ao executar suas atividades. O objetivo é verificar como os líderes podem estar agindo para poder motivar os colaboradores, tentando compreender o que satisfaz cada um e assim motivando para executar suas tarefas. Será também um objetivo tentar esclarecer este tema tão complexo o que leva uma pessoa ser motivada de acordo com a atividade que ela faz, justificando a necessidade de um estudo específico sobre esse assunto. Neste trabalho foi utilizada pesquisa bibliográfica, análise de estatísticas sobre o assunto, e foram consultados livros, trabalhos acadêmicos, revistas e dados virtuais, considerando o tema de pesquisa. Este trabalho foi construído em capítulos e também foi realizado um estudo de caso onde foi feita uma entrevista com um gestor de uma organização, perguntando-se quais são uma das ações necessárias para a motivação.

**Palavras-chave:** Motivação, Liderança, Administração.

## **ABSTRACT**

The theme of this research is of great importance to all company managers who wish to have the knowledge of how to make their employees motivated when carrying out their activities. The goal is to try to find out how leaders can be acting in order to motivate employees, trying to understand what satisfies each one and thus motivating them to perform their tasks. It will also be an objective to try to clarify this complex subject that leads a person to be motivated according to the activity that does, justifying the need for a specific study on this subject. In this work we used bibliographic research, analysis of statistics on the subject, and were consulted books, academic papers, magazines and virtual data, considering the research theme. This work was built in chapters and also carried out a case study where an interview was made with a manager of an organization, wondering which are one of the actions necessary for motivation.

**Keywords:** Motivation, Leadership, Administration.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia de necessidades de Maslow.....	18
Figura 2 - Fatores motivacionais. ....	21
Figura 3 - Pressuposições teoria X, Y .....	23
Figura 4 - Características das Necessidades. ....	24

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. MOTIVAÇÃO .....	13
2.1. O que é motivação? .....	13
2.2 Fatores Motivacionais Intrínsecos e Extrínsecos .....	14
3. TEORIAS MOTIVACIONAIS DE CONTEÚDO.....	17
3.1. Teoria de Maslow (Pirâmide das Necessidades).....	17
3.2. Teoria de Frederick Herzberg (Teoria dos Dois Fatores).....	19
3.3. Teoria de Douglas Mcgregor (TEORIA X E Y).....	22
3.4. Teoria de MCCLELLAND (Teoria da necessidade de realização) .....	23
4. TEORIAS MOTIVACIONAIS DE PROCESSO .....	25
4.1. Teoria da Equidade .....	25
4.2. Teoria do acionamento.....	26
4.3. Teoria das expectativas (VICTOR VROOM).....	26
5. A LIDERANÇA E A COMUNICAÇÃO COMO FATORES MOTIVACIONAIS.....	28
5.1 Conceitos.....	28
5.1.2 Teorias que tentam explicar a liderança.....	29
5.1.2.1 Teoria dos traços .....	29
5.1.2.2 Teorias comportamentais.....	30
5.1.2.3 Teoria das contingências .....	30
5.2 Aspectos sobre a liderança.....	32
5.2.1 A confiança .....	32
5.2.2 O enquadramento .....	32
5.2.3 Liderança carismática e transformacional .....	33
5.2.4 Inteligência emocional e eficácia da liderança.....	33
5.2.5 Papéis contemporâneos da liderança .....	34
5.2.6 Considerações sobre a comunicação .....	35
6. A MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS .....	36
6.1. Motivação e a gestão da empresa.....	36
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	38
8. REFERÊNCIAS .....	40

# MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

## 1. INTRODUÇÃO

O tema central deste trabalho, motivação, vem sendo muito discutido hoje em dia como sendo um fator importante para aumentar a produtividade dos colaboradores dentro das organizações. Ela pode contribuir para que funcionários e empresa alcancem seus objetivos, tanto nos aspectos profissionais quanto sociais.

Esse assunto é uma grande preocupação para psicólogos, gerentes e executivos da área empresarial, sendo que muitas pesquisas foram feitas tentando explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa, ou ainda desconhecida, que leva as pessoas a agirem em direção ao alcance de seus objetivos.

Sabemos que todos têm uma energia interior que impulsiona a realizar as atividades do dia a dia, porém ao sermos colocados numa situação que não faz parte do cotidiano, muitas vezes deixamos de sentir vontade de realizá-la. No entanto, é possível que isto aconteça desde que haja algo que nos impulse, algo que nos motive.

Neste trabalho tentaremos responder a algumas perguntas, como: O que é motivação? Quais as principais teorias motivacionais? Como se dá a motivação no trabalho? Quais os benefícios para o trabalhador se ele estiver motivado? Quais os benefícios para a empresa se os trabalhadores estiverem motivados? O que a empresa pode fazer para motivar os trabalhadores? Qual é a importância do líder nas questões motivacionais?

Conhecer mais sobre motivação, especificamente no ambiente de trabalho, é algo que nos interessa, pois é um fator muito importante hoje em dia manter os colaboradores motivados a desenvolver suas funções podendo prosperar com o seu crescimento e desenvolvimento, tanto funcionários quanto a organização, beneficiando ambos os lados.

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é o de compreender quais são as possíveis ações que as empresas podem realizar para que haja maior motivação dos colaboradores.

Como objetivos específicos, podemos citar:

- Realizar revisão teórica sobre teorias motivacionais nas empresas.
- Verificar a importância da motivação nas empresas.
- Refletir sobre a importância do líder para a motivação dos colaboradores.

O tema desta pesquisa, motivação nas empresas, é um assunto importante para todo profissional da área administrativa. É um assunto muito estudado atualmente, pois a produtividade de uma empresa e o bem estar dos funcionários está relacionado e o fator motivacional é de grande importância para essa relação. Logo, este trabalho de pesquisa poderá colaborar com os estudos sobre esse tema, podendo auxiliar na formação de novos profissionais da área administrativa.

Este trabalho inicia com alguns conceitos sobre motivação que foram de grande valia para compreender como esta se dá a partir de um desejo ou de um reforço externo dentro das organizações. Na sequência são apresentadas algumas teorias sobre motivação e como a motivação pode ser desenvolvida nas empresas.

## 2. MOTIVAÇÃO

Inicialmente iremos discorrer sobre o significado de “motivação” e depois apresentar dois tipos de motivações: intrínseca e extrínseca.

### 2.1. O que é motivação?

A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover.

A palavra motivação, dada sua 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” segundo (NAKAMURA, 2005, p.22).

A motivação pode ser definida como um conjunto de fatores que determinam a conduta de um indivíduo, e o que tem sido alvo de muitas discussões.

A motivação pode ser conceituada também, como “o desejo inconsciente de obter algo” ou como “um impulso para a satisfação, em geral visando o crescimento e desenvolvimento pessoal e como consequência o organizacional”. Pois, então, a motivação de uma pessoa pode afetar como a harmonia, boa produtividade e estabilidade psicológica, como também o baixo rendimento e o comprometimento no local de trabalho (BATISTA, 2005, p.86).

A motivação é muito complexa, depende de muitos fatores, de acordo com Chiavenato (2007, p.450), a motivação

Se dá devido à dinâmica do comportamento humano, pois as necessidades motivadoras geram padrões de comportamento que são variáveis de indivíduo para indivíduo e os valores pessoais, a capacidade de atingir metas e os sistemas cognitivos também são diferentes entre as pessoas, além disso, deve-se considerar que essas necessidades mudam no mesmo indivíduo com o passar dos anos, tornando o processo ainda mais complicado.

Para Idalberto Chiavenato (1987 p. 270) motivação tem sido utilizada com diferentes sentidos.

De um modo genérico, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que da origem a alguma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos de raciocínios do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com sistema de cognição do indivíduo. Cognição (ou conhecimento) representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesma e sobre o ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa inclui o seus valores pessoais e é profundamente influenciado por seu ambiente físico e social, por suas necessidades e experiências anteriores. Assim todos os atos do indivíduo são guiados pela sua cognição pelo que ele pensa, acredita e prevê.

A motivação não está atrelada exclusivamente às ofertas de benefícios financeiros ou materiais. Um bom gestor deve compreender como as pessoas pensam, sentem e reagem no seu dia-a-dia. Para as pessoas estarem realmente motivadas têm necessidade de elogios sinceros; desejam direcionamento; gostam de participar; necessitam de oportunidades para que se manifestem; querem se sentir úteis e se manterem informadas (das metas e objetivos a serem alcançados). Sendo assim, um dos fatores importantes para se ter um ambiente de trabalho motivador é a comunicação interna eficaz, através de reuniões de acordo com a empresa, compartilhamento das metas e objetivos, e visão de crescimento da empresa.

## **2.2 Fatores Motivacionais Intrínsecos e Extrínsecos**

Desenvolvido por Frederick Herzberg e publicada em 1968 (ANDREASI, 2017) a Teoria dos Dois Fatores que são: fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores motivacionais ou intrínsecos.

## **Motivação Intrínseca**

A motivação intrínseca é essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar simplesmente pelo próprio prazer de cumprir a missão. (BOWDITCH et al.,1992). Caracteriza-se como intrínseco o que tem origem no próprio sujeito. Assim, motivação intrínseca é aquela que se origina de acordo com os interesses e necessidades de um indivíduo. Exemplo: dedicação, competência, comprometimento na realização da tarefa, etc.

## **Motivação Extrínseca**

A motivação extrínseca refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, adotamos certos comportamentos para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a certa tarefa. Assim, somos motivados a realizar a tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins) (Bowditch et al.,1992). A motivação extrínseca caracteriza-se o que está relacionado ao meio, sendo aquela proveniente de fatores externos. Exemplo: o colaborador trabalha por “necessidade” em troca de um salário, benefícios, o espaço físico onde desenvolve as tarefas etc. Esses dois tipos de motivação não se misturam, pois são fatores distintos e provocados por origem diferentes, mas não podem ser consideradas de modo isolado porque na prática há uma interferência. As pessoas tendem a acreditar que as motivações intrínsecas são sempre positivas enquanto as extrínsecas são sempre negativas, embora isso nem sempre seja uma realidade, reduzindo a insatisfação do colaborador. O fato é que elas atuam em conjunto e a resultante vai definir o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho.

Logo, percebemos que o conceito de motivação é algo complexo, pois diz respeito às condições psicológicas do ser humano e a sua interação no mundo social. Apesar da complexidade do tema, alguns autores criaram teorias sobre a motivação.

As teorias de conteúdo motivacional estudam quais fatores agem sobre as pessoas

para mover seu comportamento. Seus estudos retroagem aos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade com base na teoria hedônica, que entende o comportamento do homem voltado para o prazer. As teorias motivacionais modernas ainda se inspiram nessas antigas ideias que identificaram três tipos principais de motivos e hipóteses correspondentes sobre a natureza do homem: o ganho material, o reconhecimento social e a realização pessoal. Essas teorias são classificadas por Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo, que são apresentadas neste trabalho.

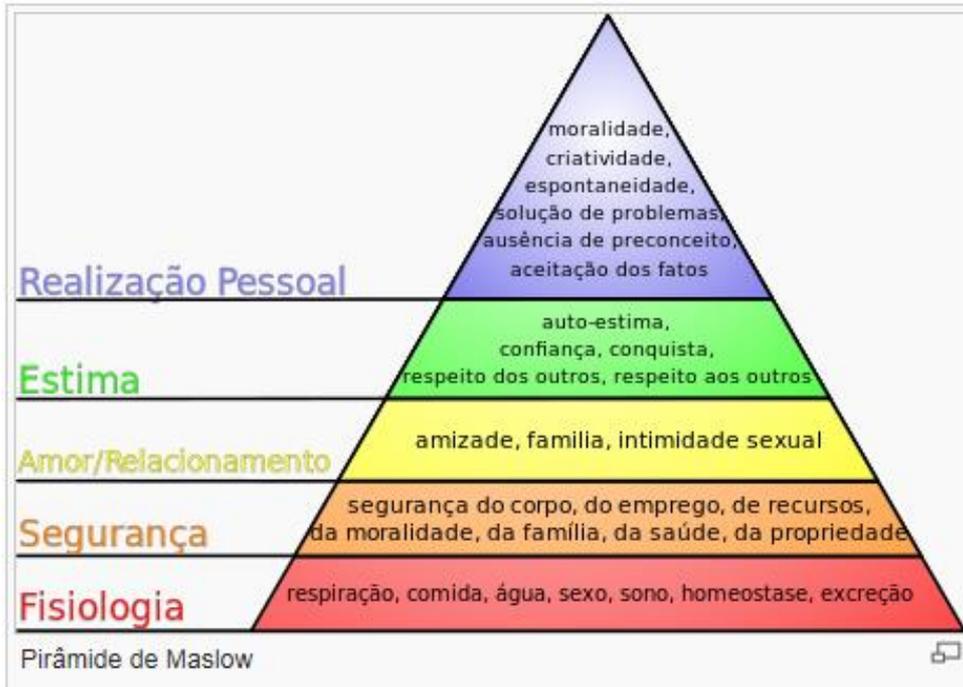
### **3. TEORIAS MOTIVACIONAIS DE CONTEÚDO**

As teorias motivacionais de conteúdo “englobam especificamente variáveis individuais ou situacionais que se supõem responsáveis pela conduta” (LOBOS, 1975, p. 18). Essas teorias não explicam o processo que se dá a motivação no trabalho nem as condições sob as quais estas variáveis (individuais ou situacionais) operam.

As pesquisas e estudos das teorias motivacionais nos ajudam a compreender o processo da motivação humana dentro das organizações em situações de trabalho. O homem trabalha constantemente em direção as suas necessidades e é papel da empresa motivar seus colaboradores para que tenham maiores resultados em questões relacionadas ao rendimento empresarial.

#### **3.1. Teoria de Maslow (Pirâmide das Necessidades)**

A teoria das necessidades foi desenvolvida por Abraham Maslow onde procurou organizar em uma hierarquia as necessidades humanas básicas para as pessoas se sentirem motivadas. Maslow procurou apresentar essas necessidades na forma de pirâmide, denominada então, Pirâmide de Maslow, ilustrada na Figura 1.



**Figure 1** - Hierarquia de necessidades de Maslow

**Fonte:** Robbins (1943, p.49).

**a) Necessidades fisiológicas:** essas necessidades correspondem ao nível mais baixo da pirâmide, esta ligada às necessidades primárias, que estão relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual etc., essas necessidades se diz respeito à sobrevivência do indivíduo;

**b) Necessidades de segurança:** essas necessidades também se encontram no nível mais baixo da pirâmide, que também estão relacionadas á sobrevivência do indivíduo. As necessidades de segurança levam os indivíduos a se protegerem de qualquer perigo real, imaginário, físico, ou abstrato;

**c) Necessidades Sociais:** estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição, participação levam o indivíduo a adaptação social ou não;

**d) Necessidades de estima:** essa necessidade esta relacionada com a auto avaliação, autoestima, amor próprio, reputação, reconhecimento, status, valor, força.

Elas estão relacionadas com o que as pessoas estão se sentindo consigo mesmo.

**e) Necessidades de auto realização:** essas estão coladas no topo da hierarquia, que é o nível mais alto da pirâmide, que se caracteriza como necessidade secundária, que estão relacionadas ao desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial, de auto realização plena dos seus talentos.

Essa teoria das necessidades é conhecida como a mais importante para os estudos sobre motivação. Para Maslow, as necessidades dos seres humanos correspondem a uma hierarquia de valores, que significa que o comportamento humano pode ter mais que uma motivação, cada necessidade realizada, abre espaço para surgir outra no lugar, exigindo sempre que as pessoas estejam buscando meios para se satisfazê-las (ROBBINS, p.465 2004).

E com base no que está descrita pelo autor, para alcançar uma nova etapa, a anterior deve estar satisfeita, ao menos parcialmente. Isto se dá uma vez que, quando uma etapa está satisfeita ela deixa de ser o elemento motivador do comportamento do ser, fazendo com que outra necessidade tenha destaque como motivação.

Os críticos desta teoria afirmam que nem todas as pessoas são iguais e, por isso, um aspecto que se mostra como uma necessidade para uma pessoa, pode não ser para outra. Outras críticas dão conta de que esta teoria analisa o desenvolvimento das pessoas, mas não considera em nenhum momento o incentivo dado pela organização.

### **3.2. Teoria de Frederick Herzberg (Teoria dos Dois Fatores)**

Para Herzberg existem duas teorias que explicam o comportamento de indivíduos em questões relacionadas ao trabalho, que são os Fatores Higiênicos e os fatores motivacionais.

## **Fatores Higiênicos**

Os fatores de higiene são conhecidos também como fatores preventivos e ambientais ou de manutenção e têm como finalidade evitar a insatisfação. Os fatores estão relacionados ao contexto do emprego, incluindo salários, segurança, condições de trabalho e qualidade de supervisão, política e administração da empresa, referindo-se à forma de como as pessoas são tratadas no trabalho. Se os fatores higiênicos estiverem ausentes, ou se forem inadequados, provocarão insatisfação, para que isso não aconteça deve-se prestar atenção a eles. Para Mullins (1992, p.179) “Os fatores higiênicos são tão importantes quanto os motivacionais, e necessários para que se evite o desagrado com o trabalho e para que impeça que o tratamento dispensado pela gerência seja injusto”. A característica principal desses fatores é que quando são favoráveis, conseguem evitar a insatisfação do indivíduo, pois são profiláticos e preventivos, porém não estão relacionados à satisfação.

## **Fatores Motivacionais**

Estes fatores são aqueles que se referem ao colaborador e não a empresa como no caso dos fatores higiênicos. São considerados motivacionais por Herzberg, que os relaciona às tarefas e aos deveres do cargo, como por exemplo: crescimento profissional, desenvolvimento e aprimoramento de habilidades, responsabilidade do cargo ocupado, auto realização em cumprir as tarefas designadas e o reconhecimento de seu trabalho. São os fatores motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. O termo motivação para Herzberg envolve sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o colaborador.

Em resumo, a teoria dos dois fatores de Herzberg sobre a satisfação do colaborador afirma que:

- A satisfação é atingida através do conteúdo ou atividade desafiadora e estimulante do cargo: fatores motivacionais;
- A insatisfação é decorrente do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: fatores higiênicos.

A Figura 2 apresenta um resumo dos fatores motivacionais.

Fatores de Motivação (Os que satisfazem)	Fatores de Higiene (Os que não satisfazem)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• O trabalho em si</li> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Avanço</li> <li>• Crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração e política da companhia</li> <li>• Supervisão</li> <li>• Relacionamento com supervisor</li> <li>• Condições de trabalho</li> <li>• Salário</li> <li>• Relacionamento com colegas</li> <li>• Vida pessoal</li> <li>• Relacionamento com os subordinados</li> <li>• Segurança</li> </ul>

**Figura 2** - Fatores motivacionais.

**Fonte:** <https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/o-salario-pode-ser-usado-como-um-fator-motivador>

A teoria de Herzberg apresenta alguns pontos de concordância como a teoria de Maslow permitindo um entendimento mais amplo sobre motivação. Por exemplo, os fatores higiênicos referem-se às chamadas necessidades primárias do indivíduo, quando são ótimos eles evitam insatisfação e quando são precárias elas tendem a provocar insatisfação dos funcionários.

Já os fatores motivacionais estão relacionados às necessidades secundárias, que estão sob controle do próprio indivíduo, refere-se ao cargo e as tarefas que a pessoa desempenha.

De acordo com os estudos de Herzberg chegou-se a conclusão que os fatores que influenciavam na produção de satisfação profissional eram separados dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam satisfação estão relacionados à própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção

profissional e capacidade de melhor executá-la.

Também se viu que os fatores que causam insatisfação são fatores externos à tarefa, tais como tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho executado e por fim o próprio salário.

### **3.3. Teoria de Douglas McGregor (TEORIA X E Y)**

As teorias X e Y mostram a possibilidade de gerir a produtividade humana nas organizações empresariais, assim como, visualizar o comportamento humano dentro das mesmas.

Na teoria X, MACGREGOR diz que os funcionários possuem aversão ao trabalho e encaram como um mal necessário para ganhar dinheiro. Artifícios como punição, elogios, dinheiro e coação seriam fundamentais, pois o funcionário evita responsabilidades, deseja ser dirigido e ter estabilidade e segurança. Os funcionários demonstram espírito preguiçoso, e para que tenham rendimento devem ser supervisionado, caso contrário não rendem, a administração deve desenvolver sistemas abrangentes de controle. (McGREGOR, D. 1966)

A teoria Y diz que os funcionários encaram o trabalho como algo natural como se estivesse fazendo uma atividade de lazer. Por exemplo, as pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer. Parte do pressuposto que o ser humano não é preguiçoso; a empresa tem que dar as condições necessárias para o funcionário trabalhar plenamente. As pessoas são competentes e criativas, gostam de assumir responsabilidades, possuem autogestões e têm suas recompensas não baseadas apenas no dinheiro, mas no reconhecimento e na possibilidade de ascensão dentro da empresa.

A Teoria X e a Y tem diferentes concepções a respeito da natureza humana, como podemos ilustrar na Figura 3.

PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser autônomas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

**Figura 3** - Pressuposições teoria X, Y

**Fonte:** FARIA (2002, p 114).

A Figura 3 mostra as teorias com diferentes concepções a respeito da natureza humana. A Teoria X baseia-se na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, já a Teoria Y tem um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento do indivíduo.

### 3.4. Teoria de MCCLELLAND (Teoria da necessidade de realização)

Essa teoria da motivação está centrada em um alto ou baixo grau de necessidades, que podem ser adquiridas socialmente mediante aprendizagem. As pessoas, segundo esse pesquisador, são movidas por três conjuntos de necessidades específicas: realização, poder e filiação (McClelland David. 1961)

**Necessidade de realização** (need of achievement): busca da excelência, necessidade de sucesso, de assumir riscos calculados, de ser reconhecido, desenvolver-se para atingir resultados. As pessoas preferem tarefas que sejam desafiadoras, mas realizáveis, controláveis; dão mais relevância às metas do que às

recompensas e esperam *feedback* do seu desempenho.

**Necessidades de filiação** (*need of affiliation*): busca de satisfação das necessidades de relacionamento, de amizade, de compartilhar, estreitar relacionamentos e ser aceito pelos outros. As pessoas com essa orientação preferem valorizar as relações humanas, o contato com as pessoas.

**Necessidades de poder** (*need of power*): busca de controle, liderança, influência ou mesmo domínio sobre os outros, busca de status. As pessoas procuram cargos que lhes confirmem poder de influenciar os outros e o ambiente.

A cada uma destas necessidades correspondem certas características, como são apresentadas na Figura 4.

Necessidade Motivadora Dominante	Características desta pessoa
<b>Realização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte necessidade de definir e alcançar objectivos desafiadores</li> <li>Corre riscos calculados para alcançar os seus objectivos</li> <li>Gosta de receber <i>feedback</i> regularmente sobre os progressos e realizações</li> <li>Frequentemente gosta de trabalhar sozinha</li> </ul>
<b>Afiliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quer pertencer ao grupo</li> <li>Quer que gostem dela e vai fazer, muitas vezes, aquilo que o resto do grupo quiser fazer</li> <li>Prefere a colaboração à competição</li> <li>Não gosta de incerteza e de riscos elevados</li> </ul>
<b>Poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quer controlar e influenciar os outros</li> <li>Gosta de ganhar as argumentações</li> <li>Gosta de competição e de ganhar</li> <li>Gosta do status e do reconhecimento</li> </ul>

**Figure 4** - Características das Necessidades.

**Fonte:** <https://www.portal-gestao.com/artigos/7391-teoria-das-necessidades-de-mccllland.html>

Esta teoria pode ajudar a identificar qual é a necessidade motivadora dominante em si, nos seus colegas, nos seus subordinados (caso os tenha), permitindo assim melhorar a definição de objetivos, a maneira como o *feedback* deve ser dado, qual a melhor maneira de motivar as pessoas e de recompensá-las.

## 4. TEORIAS MOTIVACIONAIS DE PROCESSO

As teorias motivacionais de processo, como o nome diz, têm como objetivo explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. Segundo Lobo (1975) essas teorias operam com variáveis maiores de processo (recompensas, necessidades e incentivos) e explicam a participação de cada uma e a natureza de sua interação.

### 4.1. Teoria da Equidade

Também chamada de Teoria do Equilíbrio, tem por base a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa deve ser igual à da outra. A contribuição desta teoria no ambiente organizacional reside na possibilidade de se aferir o clima no trabalho, por permitir a compreensão quanto à reação das pessoas diante de recompensas oferecidas ao grupo. A percepção individual de equidade na distribuição destas recompensas se processa de forma comparativa entre as pessoas com base em quatro tipos principais de referências:

- A própria pessoa, numa posição ou situação diferente na mesma organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
- A própria pessoa, numa situação diferente em outra organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
- Outra pessoa ou grupo de pessoas, na mesma organização.
- Outra pessoa ou grupo de pessoa, em organizações diferentes.

Estas medidas de comparação percebidas pelo indivíduo não resultam em conflitos no trabalho, haja vista que prevalece a equidade do comportamento, todavia, se há

falta de isonomia no trato das pessoas, terão implicações motivacionais para a organização. (ADAMS, J. Stacy 1965. p. 267).

#### **4.2. Teoria do acionamento**

Uma das teorias motivacionais mais antigas e populares entre os psicólogos é a teoria do acionamento, que surge nos tempos modernos como derivada da Lei do Efeito de Thorndike. Esta lei sustenta que as respostas associadas intimamente a um estado de satisfação, *coeteris paribus*, têm maior possibilidade de ocorrer do que aquelas respostas associadas a um estado de desconformidade. Sob este ponto de vista, então, a conduta presente está mais determinada pela experiência do que pela antecipação futura de acontecimentos (PORTER, Lyman W. & LAWLER, p. 285 1935). O acionamento tem sido definido como um excitante geral de todas as respostas do indivíduo, sendo a conduta atual provocada por estímulos ambientais imediatos. A força do hábito, por outro lado, é o vínculo que existe entre um estímulo e uma resposta; isto é, a conexão que influencia o tipo de conduta que deve ser ativado por um determinado impulso.

#### **4.3. Teoria das expectativas (VICTOR VROOM)**

Enquanto Maslow e Herzberg analisam a relação entre as necessidades internas e o esforço resultante para cumpri-las, a teoria da expectativa de Vroom afirma que esforço, desempenho e recompensa estão ligados na motivação de uma pessoa (VROOM, VICTOR H. 1964. P. 331). Vroom assume que o comportamento resulta de escolhas conscientes entre alternativas. Ele usa as variáveis; Expectativa, Instrumentação e Valência para explicar isso:

- A expectativa é a crença de que o aumento do esforço levará a um aumento do desempenho, ou seja, se eu trabalhar mais, então isso será melhor. É a crença de que o esforço de alguém resultará na obtenção de metas de desempenho desejado.
- Instrumentalidade é a crença de que uma pessoa receberá uma recompensa

se a expectativa de desempenho for cumprida. Ou seja, se eu faço um bom trabalho, há algo nele para mim. Esta recompensa pode apresentar-se na forma de um aumento salarial, promoção, reconhecimento ou senso de realização. A instrumentalidade é baixa quando a recompensa é a mesma seja qual for o desempenho.

- Valência é a importância que o indivíduo atribui às recompensas. Os desejos ou objetivos individuais podem ser classificados por sua importância (valência), representando o quanto aquele desejo pode ou não influir na motivação, de acordo com a importância que tem para a pessoa. Por exemplo, se alguém é motivado principalmente pelo dinheiro, pode não valorizar ofertas de tempo livre.

Logo, expectativa, instrumentação e valência são fatores diretamente associados à motivação dos funcionários de uma empresa.

## **5. A LIDERANÇA E A COMUNICAÇÃO COMO FATORES MOTIVACIONAIS**

A liderança e a comunicação do líder são fatores que influenciam na motivação dos colaboradores e, portanto, contribuem para o atingimento de melhores resultados e produtividade. Neste capítulo será apresentado o conceito de liderança e os principais tipos, e o conceito de comunicação e em que circunstâncias ela funciona e em quais não.

Nem todo colaborador que está na posição de gestor é um líder. Poderia este colaborador aprender técnicas gerenciais e vir a se tornar um líder de fato? A comunicação que ele exerce tem influência motivadora (ou não) sobre seus liderados/pares/superiores? Na tentativa de responder estas perguntas selecionou-se alguns conceitos sobre liderança e suas principais características. Foram, ainda, abordadas algumas teorias que tentam explicá-la e também selecionadas algumas questões contemporâneas sobre a liderança, principalmente a confiança, a credibilidade e a inteligência emocional.

### **5.1 Conceitos**

Como conceito de liderança, podemos citar:

Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos (TANNENBAUM; WESCHLER & MASSARIK, 1961).

A referida autora acrescenta que dois elementos parecem ser comuns a todas as definições que ela seleciona em seu livro. Em primeiro lugar, estas definições conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolva duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional do líder sobre seus seguidores. Quando se pensa assim, afirma-se, simplesmente, que a liderança exerce um determinado efeito sobre o comportamento dos membros do grupo e

sobre as atividades do grupo (BERGAMINI, 1994).

Para Robbins (2007, p. 258), liderança também é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Segundo o autor, seis traços costumam diferenciar os líderes dos liderados: ambição e energia, o desejo de liderar e influenciar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimentos relevantes da área sob sua responsabilidade.

### **5.1.2 Teorias que tentam explicar a liderança**

Há na literatura algumas teorias que tentam explicar como se dá a liderança.

#### **5.1.2.1 Teoria dos traços**

Segundo Robbins, esta teoria divide os traços do líder em sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade. A diferença entre líderes e não-líderes pode ser observada por meio de sete traços básicos: ambição e energia; desejo de liderar; honestidade e integridade; autoconfiança; inteligência; elevado auto monitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho. A extroversão parece ser o aspecto mais importante do líder eficaz (ROBBINS, 2007).

Sobre essa teoria, Bergamini (1994, p. 28) ensina que:

A primeira sistematização dos estudos sobre liderança, hoje conhecida como o enfoque ou teoria dos traços, enfatiza especialmente as qualidades pessoais do líder. [...] Na proposta adotada pela teoria dos traços são enfatizadas, portanto, qualidades pessoais do líder.

Acrescenta, a autora, que as qualidades pessoais do líder estão divididas em três grandes grupos: no primeiro grupo estão os fatores físicos, tais como altura, peso e aparência. No segundo grupo, estão as habilidades características como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. No terceiro grupo encontra-se uma ampla gama de aspectos de personalidade, tais como moderação,

introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional. Esse enfoque predominou até a década de quarenta e foram listados até 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes. Hoje em dia, o enfoque na teoria dos traços está em desuso.

### **5.1.2.2 Teorias comportamentais**

A diferença entre as abordagens dos traços e as comportamentais é que as dos traços pressupõem que as habilidades de liderança sejam inatas. As comportamentais, diferentemente, acreditam que essas habilidades podem ser ensinadas.

Em estudos realizados pela Universidade de Ohio, constatou-se duas dimensões independentes do comportamento dos líderes: estrutura de iniciação e a consideração. A estrutura de iniciação se refere à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar seu próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos. A consideração é descrita como a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles. Os estudos da Universidade de Michigan, afirmam existir duas dimensões do comportamento da liderança: orientação para o funcionário e orientação para a produção. Quando orientados para os funcionários, são enfatizadores das relações interpessoais (associado a maior produtividade). Quando orientados para a produção, tendem a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho (ROBBINS, 2007).

### **5.1.2.3 Teoria das contingências**

A teoria das contingências, por fim, enfatizou que se deveria, também, focar a influência da situação. Algumas abordagens para a identificação de variáveis situacionais básicas tiveram mais sucesso que outras e, assim, receberam amplo reconhecimento, a saber: o modelo de Fiedler; teoria situacional de Hersey e Blanchard; teoria da troca entre líder e liderados; modelos de meta e caminho; e modelos de participação e liderança (ROBBINS, 2007, p. 263).

No modelo de Fiedler a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona (ROBBINS, 2007, p. 263).

Caso se queira aumentar a eficácia organizacional e grupal, é preciso não só treinar mais eficazmente os líderes, mas também construir um ambiente organizacional no qual ele possa se sair bem (BERGAMINI, 1994, p. 55).

Para a teoria contingencial de Fiedler, o supervisor 16 deve estabelecer interações interpessoais entre os membros do grupo, bem como entre o líder e cada membro do grupo, de modo que se amplie a habilidade de ajustamento do indivíduo. Também deve trabalhar a favor da motivação individual de cada membro e dispensar um treinamento individualizado a cada subordinado (BERGAMINI, 1994, p. 55).

Sob o enfoque da teoria situacional de Hersey e Blanchard, o foco são os liderados. A liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado que é contingente ao nível de prontidão dos liderados. O termo prontidão refere-se à habilidade e à disposição demonstradas pelas pessoas para a realização de uma determinada tarefa (ROBBINS, 2007, p. 267).

A troca entre líderes e liderados também resultou em uma teoria que argumenta que, por causa das pressões do tempo, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno grupo de liderados. Estes indivíduos constituem o grupo de dentro e têm toda a confiança. Os demais formam o grupo de fora. (ROBBINS, 2007, p. 267).

As teorias contingenciais, ou situacionais, exploram aquelas variáveis que cercam o processo de liderança, não deixando de lado os diferentes tipos de comportamentos dos líderes. Pelo contrário, praticamente todas buscam determinar padrões comportamentais expressos pelos mesmos quando considerados prontos a atingirem o maior grau possível de eficácia em cada diferente situação. O objetivo a atingir é o de determinar de que forma o comportamento de um líder pode influenciar os resultados da interação líder-subordinado. Por isso, Bergamini conclui que esses enfoques são mais abrangentes do que os da teoria dos traços e os das teorias comportamentais (BERGAMINI, 1994, p. 47).

## **5.2 Aspectos sobre a liderança**

A seguir, são tratados alguns aspectos também importantes sobre liderança como a confiança, o enquadramento, liderança carismática e transformacional, inteligência emocional e a eficácia da liderança, e papéis contemporâneos da liderança (ROBBINS, 2007, pp. 275- 296). E a motivação como sinônimo de liderança (BERGAMINI, 1994, p. 89).

### **5.2.1 A confiança**

A confiança é a pedra fundamental da liderança. Ela é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista. Expectativa positiva assume o conhecimento e a familiaridade entre as partes. Maneira oportunista se refere ao risco. Existem algumas dimensões básicas que fundamentam o conceito de confiança: integridade, competência, consistência, lealdade e abertura. A integridade se refere à honestidade e à confiabilidade. A competência engloba as habilidades e os conhecimentos técnicos e interpessoais do indivíduo. A consistência está relacionada à segurança, à previsibilidade e capacidade de julgamento que uma pessoa demonstra nas situações. A lealdade é a disposição de proteger e defender uma outra pessoa. A confiança parece ser um atributo essencial associado à liderança. A confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação. A honestidade é apontada consistentemente como a principal característica admirada em um líder. Pode-se dizer que há três tipos de confiança nas relações organizacionais: com base na intimidação, no conhecimento e na identificação (quando existe uma conexão emocional entre as partes). Princípios básicos da confiança: desconfiança destrói a confiança, confiança gera confiança, o crescimento muitas vezes mascara a desconfiança, a redução de pessoal (downsizing) testa o mais alto grau de confiança, a confiança aumenta a coesão, a desconfiança destrói o grupo, a desconfiança geralmente reduz a produtividade. (ROBBINS, 2007, p. 276).

### **5.2.2 O enquadramento**

O enquadramento é uma maneira de utilizar a linguagem para administrar significados. É uma forma de os líderes influenciarem a maneira como os eventos

serão vistos e compreendidos. Eles escolhem quais aspectos devem ser focalizados e quais devem ser excluídos da observação. É por meio do enquadramento que os líderes determinam se as pessoas perceberão os problemas, como elas os entenderão e se lembrarão deles, e o que elas farão para solucioná-los. Portanto, o enquadramento é uma arma poderosa para os líderes influenciarem seus liderados sobre como ver e interpretar a realidade (ROBBINS, 2007, p. 281).

### **5.2.3 Liderança carismática e transformacional**

Existem dois tipos característicos de liderança que devem ser lembrados: a liderança carismática e a transformacional. Na carismática, os seguidores atribuem ao líder capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança. Há algumas características dos líderes carismáticos que merecem destaque: eles têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos fora do comum. O líder carismático articula a visão atraente, comunica suas expectativas de alto desempenho, comunica novo sistema de valores, submete-se a auto sacrifícios e se engaja em comportamentos não convencionais para demonstrar coragem e convicção em relação à sua visão (ROBBINS, 2007).

Sobre o líder transformacional, pode-se dizer que ele é que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados. Modificam a maneira de seus seguidores de verem as coisas e são capazes de entusiasmar, incitar, inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo. É mais do que carisma. A liderança transformacional está mais fortemente correlacionada com índices mais baixos de rotatividade, maior produtividade e mais satisfação dos funcionários (ROBBINS, 2007, p. 286).

### **5.2.4 Inteligência emocional e eficácia da liderança**

Estudos recentes indicam que a Inteligência Emocional (IE) – mais do que o Quociente de Inteligência (QI) – é o melhor indicador de quem irá surgir como líder.

É a incorporação dos cinco componentes da inteligência emocional – autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais – permite ao indivíduo se tornar um astro do desempenho. Autoconsciência – demonstrada pela autoconfiança, da autoavaliação realista e de um senso de humor voltado para a autocrítica. Autogerenciamento – demonstrado pela integridade e confiabilidade, pela capacidade de lidar bem com ambiguidade e pela abertura para mudanças. Automotivação – demonstrada por meio da forte orientação para a conquista, do otimismo e de um alto comprometimento organizacional. Empatia – demonstrada pela habilidade de gerar e reter talentos, pela sensibilidade multicultural e pelos serviços voltados aos stakeholders e consumidores. Habilidades sociais – demonstradas por meio da capacidade de liderar esforços para a mudança, da capacidade de persuasão e da competência na construção e liderança de equipes (ROBBINS, 2007, pp. 286/287).

#### **5.2.5 Papéis contemporâneos da liderança**

O desafio enfrentado pela maioria dos executivos é o de se tornar um líder de equipe eficaz. Precisam desenvolver habilidades como a paciência para compartilhar informações, confiar nos outros, desistir da autoridade e compreender o momento certo para intervir. São responsabilidades que todos os líderes de equipes têm de assumir: aconselhamento, a facilitação, o trato com problemas disciplinares, a revisão dos desempenhos coletivos ou individuais, o treinamento e a comunicação. Desempenham quatro papéis específicos: são elementos de ligação com os componentes externos; são solucionadores de problemas; são administradores de conflitos e são como treinadores (ROBBINS, 2007, p. 287).

Os novos líderes precisam ter auto liderança. Os líderes eficazes (super líderes) ajudam seus seguidores a liderarem a si próprios. Eles fazem isso desenvolvendo a capacidade de liderança nos outros e dando a eles as condições para que não precisem mais de um líder formal para motivação e orientação (ROBBINS, 2007, p. 290).

Precisam de uma liderança ética. A liderança não está isenta de critérios de valor. Antes de julgar a eficácia de um líder, deve-se avaliar o conteúdo moral de seus objetivos, bem como dos meios que ele utiliza para atingi-los (ROBBINS, 2007, p.

290).

É importante lembrar que a liderança é simplesmente mais uma variável independente dentro do modelo geral de comportamento organizacional. Em algumas situações, ela pode contribuir muito para explicar fatores como produtividade, absenteísmo, rotatividade, cidadania e satisfação, mas, em outras, pode oferecer pouca contribuição (ROBBINS, 2007, p. 294).

### **5.2.6 Considerações sobre a comunicação**

Uma boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização ou grupo. Parece razoável afirmar que uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz. A comunicação é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida. Portanto, a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado. A comunicação eficaz tem de se dar de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor seja idêntica à do emissor (ROBBINS, 2007).

Quanto à direção, a comunicação pode ser descendente, ascendente e lateral. Quanto a comunicação interpessoal pode ser oral, escrita, não verbal. Na comunicação organizacional existem as redes formais, as redes de rumores e os meios eletrônicos (*e-mails, intranet, extranet, videoconferência*). Existe, ainda, a gestão do conhecimento: trata-se de um processo de organização e distribuição do saber coletivo da empresa de maneira a fazer com que a informação certa chegue à pessoa certa, na hora certa. (ROBBINS, 2007).

Há uma relação positiva entre a produtividade dos trabalhadores e a comunicação eficaz. A escolha do canal adequado, a escuta eficaz e a utilização do *feedback* podem ajudar muito a comunicação a se tornar mais eficaz (ROBBINS, 2007).

## **6. A MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS**

Nesta era globalizada onde a tecnologia avança cada vez mais e vivemos em constantes mudanças, o mercado de trabalho torna-se mais exigente e competitivo, e a concorrência entre as organizações é cada vez mais acirrada. Com toda essa mudança e exigência, o fator humano passa a ser o principal diferencial da organização, ele é a chave principal para o crescimento e desenvolvimento da empresa e é de extrema importância que se encontre métodos para captar e reter talentos para a organização, ou seja, buscar os colaboradores mais competentes e qualificados do mercado de trabalho e mantê-los, daí surge a necessidade de motivação.

A maioria das empresas nos últimos anos reconhece a necessidade de manter seus funcionários motivados para que possam atingir sempre os melhores resultados, por isso é necessário que os colaboradores estejam sempre estimulados a crescer, a alcançar metas e criar novas condições, atingindo os objetivos da melhor maneira possível.

### **6.1. Motivação e a gestão da empresa**

Pesquisas de clima organizacional, cursos motivacionais, dinâmicas de grupo, palestras, enfim, todo investimento é bem vindo para atingir os verdadeiros motivos que levem à ação cada ser humano, objetivando que eles encontrem simultaneamente a realização pessoal e profissional. O importante é saber em que ramo você atua, e qual as características dos seus funcionários, para levantar o que é motivador para cada um deles, às vezes pode ser um prêmio altamente rentável, uma viagem, enquanto para outros, apenas um momento de lazer já é suficiente, pois toda pessoa motivada faz o melhor para alcançar seus objetivos, cria novas condições de conduzir de forma eficaz os imprevistos, a motivação move resultados, cumpre metas, atinge objetivos e cria facilitadores emocionais para driblar os dificuldades do dia-a-dia.

As organizações que investem nos funcionários como o maior recurso, deve-se

atentar em atitudes que motivam esses colaboradores, tais como: ter um ambiente de trabalho positivo, facilitar aos empregados um âmbito para que tomem suas decisões e respeitá-las, mostrar para o colaborador como seu trabalho pode afetar aos resultados do departamento ou da companhia, e fazer com que o mesmo se identifique com a identidade corporativa, aplicando *feedback* construtivo de seu desempenho indicando os pontos de progresso e aqueles que podem melhorar-se.

A motivação trata-se de forças propulsoras de cada colaborador e está associada à produtividade e desempenho, despertando o interesse dos dirigentes, desta forma, o crescimento da motivação para o trabalho se dá pela possibilidade de atender as expectativas da organização.

Executivos e diretores, gostariam de ver seus funcionários motivados e integrados com os objetivos da empresa de forma que atinja o máximo de produtividade, assim os colaboradores tornam-se um meio para a busca dos fins definidos pela organização. Para que isso ocorra deve-se trabalhar com trocas, ou seja, mostrar ao profissional o que a organização precisa, seguindo esse caminho e fazendo algumas adaptações para cada caso, os profissionais da sua empresa poderão apresentar maiores resultados e trazer ganhos significativos para a organização.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho de pesquisa foram apresentadas diferentes teorias motivacionais, além da discussão sobre a liderança e a comunicação como fatores motivacionais de grande importância em uma empresa.

Desta forma, o conteúdo estudado ajudou a compreender quais são as possíveis ações que as empresas podem realizar para que haja maior motivação dos colaboradores, que é o objetivo geral deste trabalho.

Foi visto, pelas teorias apresentadas neste trabalho, que se por um lado os fatores motivacionais são internos, ou seja, a motivação é de cada um, por outro lado há condições da empresa que pode colaborar para um ambiente mais motivador e exercer influência nos funcionários para aumentar essa condição interna que leva a uma maior motivação. Fatores como: reconhecimento do outro (chefia, colegas, familiares, etc.) pelo trabalho realizado, se reconhecer como responsável pelo trabalho, poder perceber o crescimento pessoal realizando o trabalho, são condições psíquicas importantes para o aumento da motivação. E essas condições internas são favorecidas se for consideradas fatores externos, como uma boa comunicação entre chefia e funcionários e entre os colaboradores, o estilo de liderança, a possibilidade de crescimento na empresa, e outras condições.

Assim, os objetivos específicos também foram atingidos com esta pesquisa teórica: as teorias motivacionais nas empresas foram revisadas, foi discutida a importância da motivação nas empresas e foi refletida a importância do líder para a motivação dos colaboradores.

Por fim, acreditando que é a própria pessoa que vai formando seus movimentos internos no sentido de se motivar pela vida, pelo que faz, pelo que produz e que o trabalho junto com o amor alicerçam o homem em busca de seus sonhos, viu-se que a comunicação tem um papel fundamental nessa motivação. E não uma comunicação qualquer, mas a comunicação do líder, daquele que inspira, que leva, que conduz, que constrói junto uma visão. A comunicação desse líder com seus liderados pode ser um fator motivacional para que todos tenham uma mesma visão.

Do estudo do referencial teórico podemos constatar que, efetivamente, o líder pode

usar a comunicação para motivar seus liderados e, assim, obter melhores resultados para a organização. O líder pode criar situações que estimulem o interesse pessoal dos indivíduos do grupo, despertando suas necessidades. Uma vez que os indivíduos do grupo iniciem um esforço em busca da satisfação de suas necessidades, cabe ao líder associar esse esforço com os interesses da organização.

## 8. REFERÊNCIAS

ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. In: Berkowitz. Leonard, ed. **Advances in experimental social psychology**. New York. Academic Press, v. 2, 1965.

ANDREASI, D. **A teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg**. Disponível em: <http://jovemadministrador.com.br/a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/> . Acesso em: 16/06/2017.

BATISTA, A. A. V. et al. **Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro**. Revista Escola Enfermagem USP. São Paulo, v. 39, nº 1, p. 85-91, 2005.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de Comunicação Escrita**. São Paulo: Ática, 2003.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A.F. **Elementos do comportamento humano**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CASADO, Tânia, A motivação e o Trabalho, in **As pessoas na organização**, 8. ed., São Paulo, Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.450 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1990.

FARIA Jose Carlos. **Administração-Teorias e Práticas**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira Thonsom, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 15, n. 2, p. 17-25, Apr. 1975 . Available from

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso)>. access on 11 Feb. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901975000200002>.

LAWLER, Edward. **Pay and organizational effectiveness: a psychological view**. New York. McGraw-Hill Book Company, 1971.

Porter, Lyman W. & Lawler, E.E. op. cit.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 15, n. 2, p. 17-25, Apr. 1975 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso)>. access on 16 June 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901975000200002>.

McGREGOR, D. (1966). Leadership and motivation. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.

McClelland David. "The Achieving Society". (1961)

MULLINS, Laurie J. Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional. 4ª Edição. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 1992.

NAKAMURA, Cristiane C; FORTUNATO, Josiane C; ROSA, Lúcia M; MARÇAL, Rodrigo; PEREIRA, Thais A; BARBOSA, Daniel F. **Motivação no Trabalho**. Revista online. Faculdade Maringá. Disponível em <[www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=110&article=32&mode=pdf](http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=110&article=32&mode=pdf)>.

PORTER, Lyman W. & Lawler, E.E. op. cit. **The effect of performance on job satisfaction**. 1935.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**, São Paulo: Ed. 7. 2004.

<https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/35557/a-teoria-mcClelland>. Data publicado: 26/02/2013 Data acesso: 11/02/2017

<https://www.portal-gestao.com/artigos/7391-teoria-das-necessidades-de>

[mcclelland.html](#)

Autor(a): Ana Serafim. Data publicado: quarta, 12 fevereiro 2014. Data acesso: 15/02/2017.

<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/o-salario-pode-ser-usado-como-um-fator-motivador>

Autor(a): Henrique Lopes Espinola. Data publicado: 12/2015. Data acesso: 15/02/2017.

TANNENBAUM, R., WESCHLER, I. and MASSARIK F. (1961). **“Leadership and Organization: A Behavioral Approach,”** New York: McGraw Hill Book Co, Inc.

TEIXEIRA, Sebastião – **Gestão das Organizações**. 2ª Edição. McGraw-Hill, 2005

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teorias-motivacionais/22665/>

Autor(a): Cintya Faccioli. Data publicada: 02/05/2008 Data acesso: 11/02/2017.

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901975000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002)

Rev. adm. empres. vol.15 no.2 São Paulo Mar./Apr. 1975

Autor(a): Julio Lobos.

Data acesso: 10/02/2017

VROOM, Victor H., (1964), **“Work and Motivation”**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995 NY: Wiley, 1964.

<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-importancia-da-motivacao-para-o-desenvolvimento-e-sucesso-das-organizacaoes/59904/>

Autor(a): Denise Veras, 18 de novembro de 2011 Data acesso: 08/02/2017