



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

LORAINÉ PEREIRA DOS SANTOS APARECIDO

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

**Assis/SP
2018**



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

LORAINE PEREIRA DOS SANTOS APARECIDO

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Projeto de pesquisa 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(a): Loraine Pereira dos Santos
Aparecido**

Orientador(a): Tania Regina de Oliveira Machado

Assis/SP

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

A639m APARECIDO, Loraine Pereira
Motivação no ambiente de trabalho / Loraine Pereira Aparecido. – Assis, 2018.

39p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Ms. Tânia Regina de Oliveira Machado

1.Motivação 2.Liderança 3.Gestão de pessoas

CDD 658.314

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

LORAINÉ PEREIRA DOS SANTOS APARECIDO

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: _____
Prof^a Tania Regina de Oliveira Machado

Examinador: _____
Prof^o Ms. Osmar Aparecido Machado

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por me permitir realizar este trabalho. A minha mãe o meu namorado, meu irmão e todos que me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus, pela vida que me deu força e coragem durante toda esta longa caminhada.

Agradeço a minha professora Tania Regina de Oliveira Machado, pela orientação e aprendizado.

Agradeço a minha mãe que sempre me mostrou que estudar é melhor caminho, pois onde posso conseguir muitas conquistas na vida.

Ao meu namorado e meu irmão pelo incentivo.

As minhas amigas Eliane Ferreira Lima, Rosmali Paião, Roberta Albertini Ferreira, Sara Souza que durante esses quatro anos sempre me apoiaram.

Enfim agradeço a todos que fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

Este trabalho de pesquisa é de grande relevância para todos os administradores de empresa que deseja ter o conhecimento de como deixar seus colaboradores motivados ao executar suas atividades. O objetivo é tentar descobrir 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.

Palavras-chave: Motivação, Liderança, Administração.

ABSTRACT

This research work is of great relevance for all company managers who wish to have knowledge of their main motivations to the exercise of their activities. People may be acting to motivate employees, trying to understand what satisfies them and thus motivate them to perform their tasks. It will also be an illuminating question on the subject so complex that it can be a reason according to the activity, justifying the need for a specific study on this subject. About the work was done a bibliographic research, a subject analysis on the subject, and were consulted books, academic papers, journals and periodicals virtual, considering the research theme.

Keywords: Motivation, Leadership, Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensão motivacional de Herzberg.	15
Figura 2: Pirâmide das Necessidades de Maslow.	18
Figura 3 : Teoria ERC de Alderfer.	20
Figura 4: Pressuposições teoria X, Y.....	22

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. MOTIVAÇÃO	10
2. 1. Definição de motivação	10
2.2 A motivação no contexto organizacional.....	11
3. TEORIAS DE CONTEÚDO.....	14
3.1. Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg	14
3.1.1 Fator Intrínseco (motivacional).....	15
3.1.2 Fator extrínseco (higiênicos)	16
3.2. Teoria das Necessidades de Abraham Maslow	17
3.3 Teoria de Alderfer: ERC.....	19
3.4 Teoria de Douglas McGregor (TEORIA X e Y).....	21
3.5 Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland).....	22
4. TEORIAS DE PROCESSO	25
4.1 Teoria da expectativa.....	25
4.2 Teoria da equidade	26
4.3 Teoria do reforço	27
5. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES	28
5.1 Fatores motivacionais que contribuem para o alcance dos resultados	28
5.2 Gestão de Pessoas como parceira no processo Motivacional nas empresas	29
5.3 O papel do líder no processo de motivação organizacional.....	32
5.4 Liderança sociável e transformacional	34
5.5 Inteligência emocional e eficiência da liderança	34
5.6 Papéis modernos da liderança	35
5.7 MOTIVAÇÃO E A COORDENAÇÃO DA EMPRESA	36
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
7- REFERÊNCIAS	38

1. INTRODUÇÃO

O tema central deste trabalho, motivação, ainda vem sendo muito discutido, como sendo um fator importante para aumentar a produtividade dos colaboradores dentro das organizações. Isso faz com que funcionários/colaboradores e empresa alcancem seus objetivos, tanto nos aspectos profissionais quanto sociais.

Porém 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 impulsiona, algo que nos motive.

Este trabalho inicia com alguns conceitos sobre motivação que foram de grande valia para compreender como está se dá a partir de um desejo ou de um reforço externo dentro das organizações. Na sequência são apresentadas algumas teorias sobre as organizações no intuito de clarificar sua concepção e entender como está se comporta em relação à motivação e se realmente é possível motivar alguém a partir de reforços externos.

Visto que a motivação pode ser classificada como dual, é possível sim que uma pessoa possa desenvolver suas atividades a partir de incentivos e reforços.

Conhecer mais sobre motivação, especificamente no ambiente de trabalho, é algo que nos interesse, 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

2. MOTIVAÇÃO

Para melhor entender motivação, faz-se necessário entender a origem desta palavra e seu verdadeiro significado para as pessoas em geral e para os trabalhadores das organizações. Segundo Maximiano (2004) a motivação tem a ver com movimento das pessoas: “A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover”. (MAXIMIANO, 2004, p. 14).

E vemos que a palavra motivação, dada a 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” (NAKAMURA, 2005, p. 22).

Seguem definições de vários autores, assim podemos comparar e formar um entendimento da palavra ou termo administrativo.

2. 1. Definição de motivação

Para definir a motivação de forma mais acertada, vamos fazer um comparativo de vários apontamentos dos autores atuais sobre o tema, pois de forma geral a motivação pode ser entendida como um conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo, e o que tem sido alvo de muitas discussões.

Segundo Batista (2005), 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 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).

Segundo Robbins (2002, p. 145) “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Portanto, a motivação é uma força interna que se transforma, dependendo do momento, durante toda a sua existência, e desta maneira os seus objetivos ganham força. Desta forma, quando se afirma que a motivação é algo interior significa que, por este motivo, somente a própria pessoa

tem a capacidade de realizar essa façanha de motivar-se.

Bergamini (1997, p.189) explica que “o trabalho desenvolvido pelas diferentes pessoas tem sentidos diferentes para cada uma delas e esse sentido parece ligado ao conjunto de suas necessidades motivacionais.” Entende-se que existem diversas formas de chegar ao mesmo resultado, isso vai depender da motivação intrínseca das pessoas, das necessidades individuais, dos conhecimentos, habilidades e experiências de cada um. Não basta apenas ter líderes, chefes, gerentes, se o colaborador não estiver pronto, nada fará com que ele fique motivado.

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.

A motivação não está atrelada exclusivamente às ofertas de benefícios financeiros ou materiais. 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 A motivação no contexto organizacional

Tendo em vista o despertar das empresas para a importância das pessoas dentro da organização, observa-se cada dia mais o interesse das organizações em promover a motivação dos seus funcionários, em busca de maiores resultados. Chiavenato

(1999) atribui que a motivação é o que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, que dá origem a um comportamento específico, podendo este comportamento ser provocado por estímulo externo ou interno da empresa.

Para Maximiano (2007) há dois motivos que influenciam o comportamento das pessoas:

a) Motivo externo: são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue, porque satisfazem as suas necessidades.

b) Motivo interno: são as necessidades próprias das pessoas como: aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa.

Nesse sentido, a disposição e a satisfação para realizar qualquer tipo de tarefa estão intrinsecamente ligadas a fatores internos e externos do indivíduo, ou seja, a motivação para o trabalho não depende apenas do estado psicológico do indivíduo, mas também de como ele se relaciona com o meio em que vive. Trata-se de um conjunto de fatores que permite ao indivíduo realizar-se pessoal e profissionalmente.

No entanto, o estudo da motivação tenta entender o que influencia o indivíduo no desempenho de suas funções laborais e explicar os motivos que o influenciam nas situações de trabalho, uma vez que o desempenho deste depende muito do quanto está motivado para a realização das tarefas a ele atribuídas.

Maximiano (2007, p. 233), destaca que a motivação para o trabalho é:

Resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente. Motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. [...] Os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. [...] todos esses motivos combinam-se de forma complexa para influenciar o desempenho.

Entretanto, é preciso evidenciar o quanto às pessoas são diferentes e precisam

estar motivadas, pois quanto mais alegres e satisfeitas elas estiverem com a empresa que trabalham, maior será a produtividade.

3. TEORIAS DE CONTEÚDO

Para entender sobre Motivação é necessário apontar as teorias motivacionais assim como a teoria da sequência de necessidades de Maslow, que diz que o ser humano tem Necessidades a serem satisfeitas e estas necessidades são dispostas hierarquicamente como em uma pirâmide, que o autor chamou de “pirâmide das necessidades”. Outra teoria é a teoria de Herzberg, que aponta a motivação como necessidade de satisfação de dois fatores: os intrínsecos e os extrínsecos. Também buscamos entender a teoria de Aldefer como teoria da existência, relacionamento e crescimento.

3.1. Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Esta teoria divide os fatores de motivação em higiênicos e motivadores, sendo que os higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas.

Segundo Herzberg (1997, p. 61), criador da Teoria dos dois Fatores:

“Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.”

Já os fatores motivadores, que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrange: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de estados de não-satisfação ao estado de satisfação (PONTES, 2002).

Na atualidade, uma das teorias motivacionais que mais tem sido explorada nasceu da preocupação do autor em pesquisar diretamente no contexto do trabalho quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influenciam na produção e situações que determinavam satisfação no trabalho. “Esse ponto de vista trouxe, sem dúvida, novas luzes ao problema do melhor entendimento daquilo que significa um objetivo a ser perseguido, da satisfação que ele causa ao ser alcançado e das condições organizacionais realmente satisfatórias para aquele que trabalha.” (Bergamini, 1992, pg.121).

Para Herzberg, a motivação não é assunto subdividido, mas sim contínuo e presente em diferentes intensidades de acordo com cada indivíduo.

A figura abaixo mostra bem a dimensão motivacional de sua teoria:

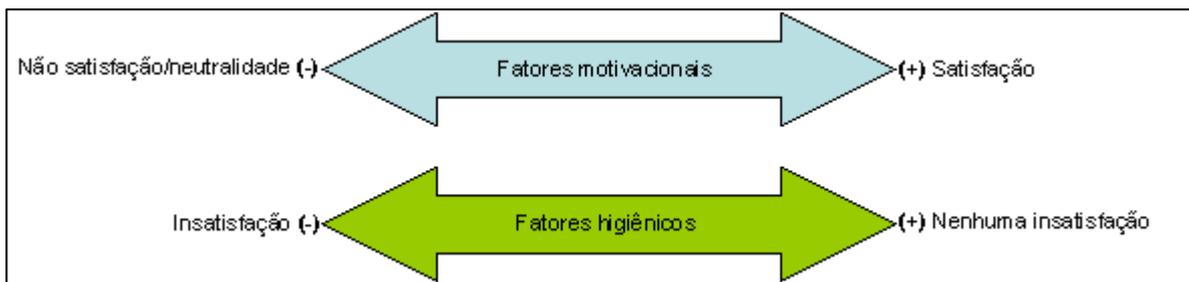


Figura 1: Dimensão motivacional de Herzberg.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

3.1.1 Fator Intrínseco (motivacional)

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.

3.1.2 Fator extrínseco (higiênicos)

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.

3.2. Teoria das Necessidades de Abraham Maslow

A teoria das necessidades foi desenvolvida por Abraham Maslow onde ele 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.

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).

Segundo Jean Pierre Marras (2000, p. 34), todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com intensidade e peculiaridades distintas. O que faz cada pessoa buscar essa satisfação é a motivação, é uma força que alavanca cada um de nós a buscar nossos objetivos. Enquanto perdura a situação, perdura a motivação. Ao satisfazer a necessidade, acaba a motivação e logo surge uma nova necessidade e conseqüentemente uma nova busca para satisfazê-la. “Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.” (Maximiano, 2000, p. 311).



Figura 2: Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Fonte: Portal da Administração. **Pirâmide de Maslow.**

- **Necessidades fisiológicas:** essas necessidades correspondem ao nível mais baixo da pirâmide, está 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;
- **Necessidades de segurança:** essas necessidades também se encontram no nível mais baixo da pirâmide, que também estão relacionadas a sobrevivência do indivíduo. As necessidades de segurança levam os indivíduos a se protegerem de qualquer perigo real, imaginário, físico, ou abstrato;
- **Necessidades Sociais:** estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição, participação levam o indivíduo a adaptação social ou não;
- **Necessidades de estima:** essa necessidade está 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.

- **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.

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.

3.3 Teoria de Alderfer: ERC

A Teoria ERC é apresentada por Clayton Alderfer como teoria da existência, relacionamento e crescimento.

Alderfer reduz a teoria de Maslow (hierarquia das necessidades) condensando-a em necessidades de auto realização e estima em crescimento, dando ao afeto o nome de Relacionamento e às necessidades fisiológicas o nome de existência.

Na teoria ERC de Alderfer a lógica de funcionamento é “frustração – regressão”, onde a necessidade inferior é ativada ao não ser satisfeita uma necessidade superior. Diferente de Maslow, Alderfer não defende uma progressão rígida na satisfação das necessidades, ele alega que não é verídico o avanço para a conquista de uma necessidade superior apenas quando a imediatamente inferior estiver gratificada.

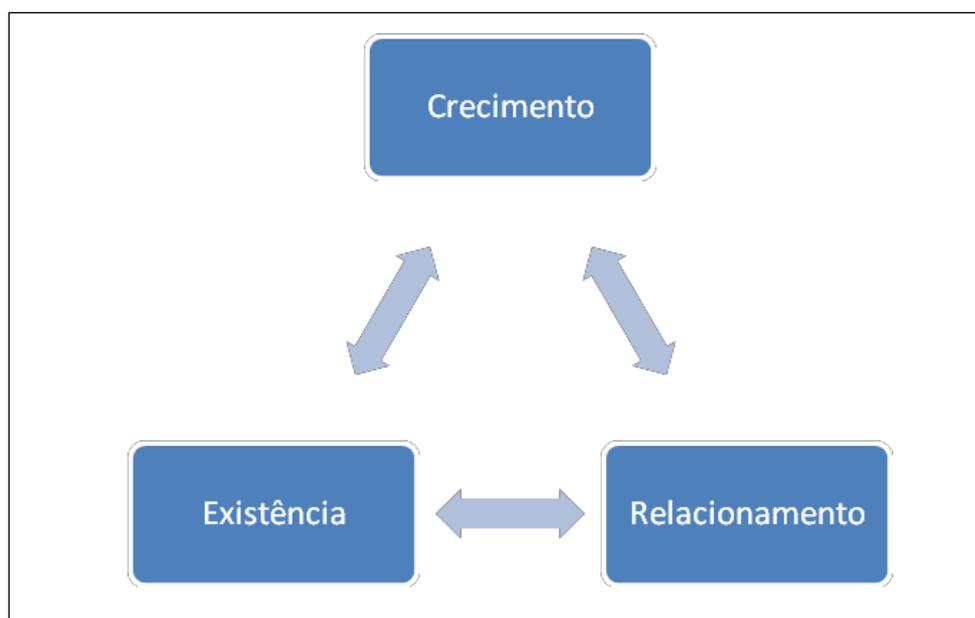


Figura 3: Teoria ERC de Alderfer.

Fonte: Portal do Marketing.

- **Necessidades de existência:** incluem as necessidades de bem-estar físico: existência, preservação e sobrevivência. Incluem as necessidades básicas de Maslow, ou seja, as fisiológicas e as de segurança.
- **Necessidades de relacionamento:** são as necessidades de relacionamentos interpessoais, ou seja, de sociabilidade e relacionamento social. Podem ser associadas às necessidades sociais e aos componentes externos da necessidade de estima de Maslow.
- **Necessidades de crescimento:** são as necessidades que o ser humano tem de desenvolver seu potencial e crescer. Se relacionam com as necessidades de realização de Maslow e com os componentes extrínsecos das necessidades de Estima.

Essa teoria adota o princípio de frustração-regressão, ou seja, uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita e também salienta que mais de uma necessidade poder ser focalizada de uma única vez.

3.4 Teoria de Douglas McGregor (TEORIA X e Y)

McGregor baseou-se nos dois lados extremos do comportamento humano para criar a sua teoria. A Teoria X é a ponta negativa onde estão as pessoas preguiçosas e desmotivadas. Já a Teoria Y é a ponta positiva e que abrange o grupo das pessoas motivadas.

Em outras palavras, Robbins (2002, p. 153) expõe que a Teoria X trata da “premissa de que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos, evitam a responsabilidade e precisam ser coagidos para mostrar desempenho”. Enquanto a Teoria Y trata da “premissa de que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem demonstrar auto orientação”.

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 4.

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 4 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.

3.5 Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland)

A teoria de David McClelland está associada aos conceitos de aprendizagem, como afirma Chiavenato (2004), porquanto McClelland afirma que as necessidades humanas são aprendidas e adquiridas pelas pessoas durante toda a sua vida. McClelland desenvolveu os seus estudos sobre motivação ao dividir as necessidades de um indivíduo, em relação ao seu comportamento, em três partes: Necessidades por Realização, Necessidades por Poder e Necessidades por Afiliação:

- Necessidade por Realização

Parte da vontade do indivíduo de querer fazer um trabalho cada vez melhor, aceitando novos desafios e responsabilidades pessoais de alcançar o sucesso com êxito ou fracassar. A busca pela realização a partir de uma situação possível, porém arriscada, é característica desta necessidade, visto que o objetivo principal não é o cumprimento da sua atividade de qualquer forma, mas sim desenvolver um trabalho eficiente desde o início do projeto.

A pessoa orientada à necessidade de realização procura exercer a sua atividade com responsabilidade, traça as suas próprias metas, faz feedback e assume tarefas de risco calculado ou intermediário, de forma que seja a melhor ou a mais eficiente no seu trabalho. Robbins (2002) afirma que existe a necessidade da pessoa superar os obstáculos da tarefa, contudo ela precisa sentir que o sucesso ou o fracasso do trabalho teve relação direta com as ações e decisões tomadas por ela mesma, o que faz com que ela evite os desafios mais difíceis e os mais fáceis.

Ter-se uma grande necessidade de realização não corresponde a ter-se um grande desempenho no trabalho, pois, como explica Hampton (1990, p.170):

[...] nas situações em que a tarefa exige empreendimento, onde o sucesso exige riscos calculados, a necessidade de realização parece ser particularmente útil. Porém, uma forte necessidade de realização também está associada à insatisfação mais intensa quando o cargo não tem desafios, feedback e reconhecimento.

Ao encontrar uma atividade de risco médio, com responsabilidades e feedback, que são fatores determinantes para os que buscam a realização, o indivíduo passa a se sentir fortemente motivado para o trabalho.

- Necessidade de Poder

É aquela em que a pessoa tem o desejo de controlar e influenciar as outras pessoas ao seu redor, a fim de sentir-se motivada no trabalho. Geralmente são indivíduos que possuem atitudes marcantes e que convencem facilmente os demais apenas com a sua argumentação. E, segundo Robbins (2002), esta necessidade faz com

que os funcionários com esta característica preferem situações no trabalho que sejam bastante competitivas e de status, que os deixem no “comando” para, assim, terem mais prestígios e influência na empresa.

No entanto, não se deve associar grande prestígio com grande desempenho, pois pessoas com este comportamento tendem a se importar mais em controlar e manipular a situação do que propriamente com os resultados alcançados.

- Necessidade por Associação ou Afiliação

Reflete a vontade do indivíduo em ter relacionamentos interpessoais próximos, estabelecer e manter amizades no seu trabalho. Este perfil de funcionário prefere ter um bom relacionamento profissional a realizar-se na sua vida pessoal. Indivíduos com esta orientação tendem a buscar amizades, relações de cooperação mútua – e não competitivas – e relacionamentos com alto grau de compreensão entre as partes.

Uma vez que as necessidades são adquiridas e aceitas a partir das experiências vivenciadas pelo indivíduo, cada comportamento que tenha gerado uma recompensa positiva tende a ser repetido muitas vezes e com frequência. Assim, são construídos certos padrões de comportamento, que refletem diretamente no seu desempenho – profissional ou pessoal.

De acordo com Bowditch (2002), McClelland propôs que cada pessoa sofre influências do ambiente em que atua e em momentos distintos, gerando, então, necessidades – por realização, por poder ou por afiliação –, que têm as suas intensidades variadas conforme cada situação. Contudo, cada pessoa influenciada tende a se identificar mais com uma dessas necessidades do que com as outras em virtude das suas experiências de vida.

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, qual a melhor maneira de motivar as pessoas e de recompensá-las.

4. TEORIAS 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 expectativa

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. 1997. 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 recompense 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.

Dentro dessa visão teórica, os indivíduos fazem escolhas baseados em seus ideais de recompensa não obtidos ainda; as recompensas devem estar inseridas em um

período de tempo médio para que haja uma relação desempenho-recompensa e esta deve ser justa; e por fim, o indivíduo sabe o que se espera dele e passa a se comportar de maneira esperada.

Sobre as críticas, podemos mencionar que essa teoria não foi exaustivamente testada de maneira prática, dificultando sua validade; que ela é uma teoria racional, uma vez que as ações são previamente calculadas e pesadas; finalizando, nem todos os fatores que influenciam na motivação pessoal tiveram relevância no processo.

4.2 Teoria da equidade

Equidade, neste caso, é a relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparada com as recompensas que os outros recebem em troca dos esforços empregados. É uma relação de comparação social.

A Teoria da Equidade focaliza a relação dos resultados para os esforços empreendidos em relação à razão percebida pelos demais, existindo assim a equidade

Porém quando essa relação resulta em um sentimento de desigualdade, ocorre a inequidade, podendo esta ser negativa, quando o colaborador recebe menos que os outros e positiva, quando o colaborador recebe mais que os outros.

Se alguma dessas duas condições acontecem, o indivíduo poderá se comportar da seguinte forma:

- Apresentará uma redução ou um aumento em nível de esforço;
- Poderá fazer tentativas para alterar os resultados;
- Poderá distorcer recursos e resultados;
- Poderá mudar de setor ou até de emprego;
- Poderá provocar mudanças nos outros;
- E por fim, poderá trocar o grupo ao qual está se comparando.

A equidade é subjetiva: o que pode parecer justo para o superior, pode não parecer justo para o subordinado, por isso, a maior importância recai sobre o que o ambiente

percebe com justo e não sobre o que o gerente acredita ser justo.

4.3 Teoria do reforço

A teoria do reforço tem como foco principal o condicionamento do comportamento do indivíduo pelo reforço, sem levar em consideração as suas condições internas ou íntimas, ao realizar uma ação qualquer. Robbins (2002, p.164) detalha o objeto da teoria: “em sua forma mais pura [...] a teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que, sabe-se, têm impacto sobre o comportamento”.

De acordo com Chiavenato (2004). A lei do efeito entende que o comportamento que gera um resultado positivo tende a ser repetido pelo indivíduo, do mesmo modo que um comportamento com resultado negativo ou desagradável tende a não se repetir.

Para Marras (2000), este conceito é muito importante dentro de uma organização, uma vez que as pessoas têm suas necessidades e buscam, incessantemente, satisfazê-las. Se ao satisfazer suas necessidades, obterem sucesso, ao sentirem novamente a mesma necessidade, tenderão a repetir exatamente o comportamento da vez anterior com a finalidade de ter-se êxito na mesma situação mais uma vez. Robbins (2002, p.164) acrescenta ainda que “os comportamentos que você assume no trabalho e a quantidade de esforço que despende em cada tarefa são afetados pelas consequências de seu comportamento”.

- Reforço positivo: recompensa por um comportamento desejado.
- Reforço negativo: retirar consequência negativa que existia, após funcionários apresentarem comportamentos desejados.
- Punição: inserção de consequência negativa ao comportamento indesejado.
- Extinção: retirada de elementos positivos que o funcionário vinha recebendo, após constatação de comportamento indesejado

5. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

É de se ressaltar que as organizações estão englobando em seu planejamento estratégico, a preocupação com a motivação e a eficácia do desempenho de seus funcionários dentro das organizações. Lawler (1997) aprecia que a motivação é um fator crítico em qualquer planejamento organizacional. E é preciso compreender todas as teorias motivacionais para que se possa pensar cuidadosamente do comportamento organizacional. No entanto, é importante ressaltar que o trabalho da administração não é motivar as pessoas que trabalham na organização, e sim proporcionar um ambiente inovador e motivador, que o indivíduo possa se sentir satisfeito.

Em uma organização, ninguém consegue motivar alguém, por que a motivação é um fator interno e nasce no interior de cada pessoa. No entanto, Bergamini (1997), afirma que as organizações podem tentar manter as pessoas motivadas, a partir do momento que elas conhecerem as suas necessidades e lhe oferecerem fatores que lhe causem satisfação para as suas necessidades.

5.1 Fatores motivacionais que contribuem para o alcance dos resultados

Conforme mencionado anteriormente, o grau de motivação das pessoas nasce de suas necessidades e depende de cada indivíduo.

Percebe-se que existem vários fatores, que podem contribuir para motivar as pessoas no seu trabalho. As organizações precisam estar atentas para perceber os fatores que causam motivação dos seus funcionários.

Maximiano (2007, p. 244) acrescenta que:

Maximiano (2007, p. 245), ressalta ainda que “na atualidade as práticas mais usadas nas organizações são: o redesenho de cargos, programas de incentivo e participação nos lucros e resultados”.

Dentro da prática de redesenho de cargos está o alargamento de tarefas, o rodízio de cargos e a atribuição de poderes.

O alargamento de tarefas consiste em aumentar a quantidade de tarefas habitualmente desenvolvidas pela pessoa, é uma forma de diminuir a especialização de cada um, assim, um trabalhador que exerce uma função específica dentro da empresa pode ser encarregado por coordenar as atividades de outro grupo de trabalhadores.

O rodízio, por sua vez, consiste em fazer as pessoas trocarem de posição dentro de uma mesma unidade de trabalho, por exemplo, cada dia ou semana as pessoas assumem atividades diferentes. Trata-se de uma forma de possibilitar que todas as pessoas do setor entendam e saibam sobre tudo dentro da unidade.

A atribuição de poderes se refere à transferência de poderes de decisão a funcionários individuais e a equipes. Maximiano (2007, p. 246), evidencia que essa atribuição de poderes vai além do simples alargamento de cargos, pois envolve também “a transferência de atividades de planejamento, organização e controle, de um gestor para o funcionário ou uma equipe”.

5.2 Gestão de Pessoas como parceira no processo Motivacional nas empresas

Segundo Chiavenato (2004, p.138) a gestão de pessoas: Consiste no planejamento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Investir em pessoas é admitir que é somente através delas que as organizações conseguirão atingir os seus objetivos. Para tanto, é necessário que as empresas conheçam a maneira pela qual as pessoas devem ser administradas e saibam gerenciar de maneira correta todos os assuntos referentes a elas, como treinamento, remuneração, seleção, entre outros, visto que a gestão de pessoas está seguindo uma tendência, pois deixou de controlar e passou a cuidar das pessoas.

Ainda conforme Chiavenato (2004, p.130) “a gestão de pessoas não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que alcancem seus objetivos pessoais”.

Com relação às necessidades pessoais de colaboradores da organização pode dizer que o recursos humanos atua com o indivíduo a promover o despertar das potencialidades, resgatando a criatividade, autoconfiança, iniciativa e autonomia, propiciando melhor qualidade de vida e a socialização para o atendimento das principais questões organizacionais.

O incentivo dos indivíduos na empresa faz com que haja interação dinâmica com os processos pessoais e produtivos de cada profissional, sem perderem sua autenticidade e personalidade, desenvolvendo talentos que já existem e não são utilizados.

Para Chiavenato (2004, p.138) a gestão de pessoas possui três objetivos fundamentais:

1. Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
2. Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos e alcance dos objetivos individuais;
3. Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

O recursos humanos deve buscar envolver colaboradores nos processos de planejamento, capacitação, treinamento, visando a melhor qualidade de vida e socialização, para o atendimento das questões organizacionais, dinamizando o

processo produtivo e desenvolvendo o corpo funcional da empresa (pessoas).

Para Chiavenato (2004), “as empresas são fundamentalmente constituídas de inteligência, algo que apenas as pessoas possuem, e o capital somente será bem aplicado quando for inteligentemente investido e administrado.” As empresas bem sucedidas se deram conta disso e voltaram-se para seus colaboradores como os elementos chaves de resultados dentro da organização, descobrindo que todo investimento em pessoas, quando bem feito, provoca retornos garantidos à empresa.

Atualmente o treinamento vem sendo utilizado pelas empresas com o objetivo geral de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões socioculturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações contemporâneas a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente seu capital humano.

O treinamento pode ser um processo que permite propiciar oportunidades de aprendizagens, sendo tradicionalmente ligado à identificação e superação de deficiências no desempenho dos trabalhadores. É uma ação sistematizada de educação e formação para a capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento do indivíduo.

Para Chiavenato (2000), o treinamento deve orientar experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico a fim de que todos os indivíduos, em todos os níveis da organização, possam desenvolver conhecimentos, atitudes e habilidades que serão importantes para o seu auto desenvolvimento e desenvolvimento da organização.

Porém, o papel da Gestão de Pessoas na Organização é atuar juntamente não só com os colaboradores de uma organização, mas principalmente desenvolver um processo de parceria na atuação junto aos líderes, auxiliando no desenvolvimento pessoal e profissional destes e na difícil tarefa que estes têm de gerir pessoas e não apenas processos.

5.3 O papel do líder no processo de motivação organizacional

Manter um colaborador motivado deve ser uma missão diária do líder e o resultado de vários fatores. Manter o empregado motivado, e ainda vestindo a camisa da empresa requer que o líder tenha não apenas conhecimentos de liderança, mas habilidades comportamentais que vão além de apenas liderar pessoas.

O líder ao desempenhar um papel importante na questão da dinâmica organizacional, surge por vezes, representado na figura de um guia, um orientador que norteia as pessoas na realização das tarefas, no conhecimento das potencialidades de cada um e também na administração dos conflitos que são comuns ao ambiente de trabalho. "O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo" (CHIAVENATO, 1992, p.138).

Contudo, o líder tem seguidores e estes podem ou não fazer parte de uma equipe. Isto se deve à diversidade de personalidade, cultura e objetivos podendo surgir dificuldades no relacionamento, que podem ser superadas quando o ambiente se torna democrático.

Os líderes mais eficazes possuem um estilo de liderança próprio, e mudam com a agilidade necessária sempre que possível, acompanhando tendências e novas perspectivas de mercado colocando em prática nas organizações os melhores métodos gerenciais.

Para Jim Kouzes e Barry Posner (2008), autores do livro *O Desafio da Liderança*, "um gerente faz com que os outros façam, mas um líder faz com que os outros queiram fazer". Eles conseguem isso, através de cinco práticas:

- a) Assumindo riscos e experimentando inovações.
- b) Convencem as equipes de suas aspirações.
- c) Oportunizam capacitação técnica para a equipe.
- d) Praticam o que pregam e compartilham resultados.

e) Ressaltam o que cada um é capaz de realizar.

Um gestor dentro de uma organização não deve ser apenas um líder, há uma série de papéis a serem desenvolvidos por este, que deve ser mediador da atuação, participação e envolvimento, buscando ser referência através da cumplicidade da delegação de tarefas.

Bergamini (2006) confirma essa visão ao dizer que a principal missão do líder deve contar com a habilidade de coordenar atividades de cada membro em particular, afim de que a produtividade grupal flua de maneira normal ao mesmo tempo em que se verifica harmonia na participação de cada membro do grupo.

O líder deve direcionar as ações, confiante no potencial dos seus colaboradores. Portanto, para exercer com qualidade este papel é de fundamental importância que o gestor traga consigo algumas virtudes como: ter iniciativa, determinação e proatividade ao adotar uma escuta participativa e estar aberto para sugestões.

Robbins (2004, p. 316) afirma que “o líder orientado para pessoas acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis”. Neste caso, o líder deve possuir atributos como acessibilidade, possuir relações amigáveis, ouvir e prestar atenção em sugestões e opiniões dos liderados, levando assim a um clima mais agradável e cooperativo entre os mesmos.

Portanto, a atuação do gestor é primordial na motivação de seus liderados. Mas, ainda há muito que se trabalhar neste lado. Afinal, o bom gestor deve buscar descobrir quais são os valores e condutas que motivam seus subordinados e trabalhar isso em prol dos resultados desejados para sua equipe.

É muito comum, pessoas atuarem dentro de um setor de uma empresa, mas não encontrar motivação no que faz. E nem ela sabe que poderia estar mais satisfeita em outro departamento. O líder deve buscar esta visão estratégica, ao conciliar os valores individuais de seus liderados com as alternativas dentro da corporação.

5.4 Liderança sociável 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).

5.5 Inteligência emocional e eficiência 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 auto avaliação 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).

5.6 Papéis modernos 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).

5.7 MOTIVAÇÃO E A COORDENAÇÃO 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 difíceis dores 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.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos perceber que neste trabalho de pesquisa foram apresentadas diferentes teorias motivacionais, além da argumentação sobre a liderança e a comunicação como fatores motivacionais de grande importância em uma empresa.

Estar presente em um ambiente de trabalho que o traz satisfação faz com que o colaborador sinta vontade de sempre que possível manter-se motivado e buscar algo que possa gerar a motivação e, deste modo, motivar inclusive a sua equipe e seus colegas de trabalho.

Para construir um lugar em que o profissional sinta-se bem a empresa deve também participar deste processo. É preciso que a empresa invista em aspectos que vão muito além do conhecimento que o profissional tem ou aprimorar a sua técnica de execução do serviço. É necessário que sejam investidos fatores capazes de criar oportunidades que resultem em satisfação para o empregado, que o faça buscar constantemente pelo seu bem estar ao ter a certeza de que o seu empregador o incentiva e o apoia nesta busca.

Cada vez mais a motivação ganha importância dentro das empresas, abrindo espaço para a utilização de diversos métodos que visam satisfazer tanto os ideais das empresas como também de seus funcionários.

Entende-se, então, que a motivação dos colaboradores no seu ambiente de trabalho é algo que pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização. Assim, a necessidade constante de capacitar seus profissionais e atualizá-los é igualmente importante e, por esta razão, torna-se possível afirmar que o ideal para uma empresa seria unir as suas necessidades a colaboradores que se consideram partes essenciais no processo de conquista dos objetivos almejados pela organização.

7. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARCHER, ER. **O mito da motivação**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ALDEFER, Clayton P. **Teoria ERG**, Daniel Portillo Serrano. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Index.htm>>

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 Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4ed. – 2 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

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

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira, 2004.

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

DRUCKER, P. **O fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

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

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários?** In:

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Jim Kouzes e Barry Posner. **O novo Desafio da Liderança**. Ed. Campus, 2008.

LAWLER, E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura 2000.

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

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: revolução urbana a revolução digital**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

NAKAMURA, Cristiane C; FORTUNATO, Josiane C; ROSA, Lúcia M; MARÇAL,

PONTES, B. R. **Administração de Cargos & Salários**. 9. ed. São Paulo: LTR, 2002.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. Pirâmide de Maslow. Disponível em:
<<http://www.portaldaadministracao.org/wpcontent/uploads/2007/08/piramide.gif>>

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

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

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&artid=32&mode=pdf>.

VROOM, V. H.. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Ed.: Artmed, 2004.