

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**EDIVALDO NUNES SANTOS  
GARDÊNIA MARIA OLIVEIRA DE ALMEIDA**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

**Aracaju – SE  
2009  
EDIVALDO NUNES SANTOS**

**GARDÊNIA MARIA OLIVEIRA DE ALMEIDA**

## **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade Amadeus  
como requisito para aprovação final e  
obtenção do grau de Graduação do  
Curso de Administração**

**Orientadora: Lidiane Brito Freitas**

**Aracaju – SE  
2009**

**EDIVALDO NUNES SANTOS  
GARDÊNIA MARIA OLIVEIRA DE ALMEIDA**

## **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Graduação do Curso de Administração.**

---

**Nome completo do 1º Examinador**

---

**Nome completo do 2º Examinador**

---

**Nome completo do Orientador**

**Aprovado (a) com média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju (SE), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.**

## **RESUMO**

Motivação é uma maneira de tentar explicar as variações de alguns comportamentos e é muito importante para a compreensão de comportamentos. Nossa capacidade depende dos medos e diferentes motivações que podem explicar a diferença de um povo para outro. Alguns psicólogos afirmam que a motivação é um desejo de alcançar algo, portanto É uma maneira relevante de como alguém se comporta. Algumas empresas tentaram, com base em impor modelo mecânico que a realidade dos trabalhadores separar sua vida profissional. É impossível, porque as pessoas são formadas pela razão e emoção, vida pessoal e profissional. O principal objetivo será o de preparar as pessoas para gerir mais eficientemente do que os problemas pessoais e profissionais. Atualmente, o mercado de trabalho é muito competitivo, que exige que as pessoas se inovar o tempo todo. Para inovar é preciso estar motivado no trabalho porque se você for um bom trabalhador você vai continuar onde está.

Palavras-chave: Motivação, trabalho, comportamento, organização.

## **ABSTRACT**

Motivation is a way of trying to explain the variations of some behaviors and it is very important to behaviors understanding. Our capacity depends fears. Different motivations and logritions can explain the difference from one people to others. Some psychologists assert that motivation is a concions wish of achieving something, therefore it's a relevant way of how someone behaves. Some organizations tried, based on mechanical model impore that workers separate reality from their professional life. It's impossible because people are formed by reason and emotion, personal and professional life. The main aim will be to prepare people to manage more efficiently than personal and professional problems. Nowadays, labor market is very competitive, it requires that people is innovating all the time. In order to innovate we have to be motivated at work because if you are a good worker you will continue where you are.

Key words: Motivation, work, behavior, organization.

## **SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>07</b>
<b>2 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO</b>	<b>08</b>
<b>3 PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA VIVER</b>	<b>13</b>
3.1 Definição de Necessidades e Objetivos	13
3.2 As Necessidades e Objetivos Se Organizam Em Torno do Eu	15
3.3 Auto-Estima	15
3.3.1 Restaurando a Auto-Estima e as Relações Interpessoais	17
3.3.2. Desenvolvendo a Auto-Estima em Profissionais de Nível Operacional Através das Atitudes Individuais	18
<b>4 ESTRATÉGIAS DE MOTIVAÇÃO</b>	<b>20</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>26</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>27</b>
APÊNDICE A - Modelo do Roteiro da Entrevista	28

## 1 INTRODUÇÃO

Como todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva, torna-se importante conhecermos os mecanismos da motivação. O termo motivação significa motivo para ação. As palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do verbo em latim movere, isto é, mover. Dessa forma são as emoções que impulsionam as pessoas em direção às suas metas.

Para alguns, a motivação vai focalizar a dimensão interna do indivíduo; para outros, ela vai estar ligada às expectativas, ou quem sabe a uma necessidade por parte dos adultos de desenvolver o auto-conceito e a auto-estima.

Motivação é um estado pessoal, intransferível. Ninguém tem o poder de “motivar” ninguém. Pode-se incentivar transmitir entusiasmo, emocionar, seduzir, aliciar, estimular. Motivar, não. Motivação não é uma “injeção de ânimo” que se aplica em alguém. (CENTURIÃO, 2001, p. 121).

A motivação possui uma relação com o comprometimento, reconhecimento e as recompensas nas suas mais diversas modalidades. O comprometimento está diretamente ligado à ampliação da consciência do indivíduo na prática isso acontece na medida em que este não se contenta apenas com recompensas financeiras, mas deseja conhecer melhor a si mesmo e a empresa para poder participar efetivamente da vida organizacional.

Consideramos muito importante o estudo da motivação, uma vez que é uma ferramenta necessária para o administrador conduzir melhor a sua equipe para alcançar seus objetivos. É importante ressaltar que a motivação ou a ausência dela é um fenômeno intrínseco, absolutamente pessoal, o que explica que determinados estímulos externos funcionam para algumas pessoas, mas não para todas.

Verificando desta forma, abordamos o tema da motivação no ambiente organizacional, o que nos faz pensar se a motivação influencia no ambiente organizacional. Sendo assim, colocamos a disposição alguns conceitos e teorias acerca de como a motivação é importante na vida das

pessoas. Neste sentido, a pesquisa terá o seguinte problema de investigação: como a motivação pode influenciar as pessoas no ambiente organizacional?

Os objetivos do estudo são: analisar de que forma a motivação contribui para a qualidade do trabalho nas organizações, identificar quais as estratégias de motivação mais utilizadas pelas empresas e verificar como essas estratégias podem garantir uma melhor produtividade.

Através da pesquisa bibliográfica de caráter exploratório com informações presentes em livros, artigos de revista e sites acadêmicos, tornou-se possível construir uma interpretação acerca do tema. Sobre a pesquisa de campo, utilizou-se a técnica da entrevista para coletar dados acerca da importância da motivação nas empresas.

## **2 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO**

Algumas teorias se destacam por suas características semelhantes ou diversas umas das outras, teorias estas que estão a seguir: a teoria de Maslow, a teoria dos motivos humanos, a teoria dos dois fatores, a teoria do processo, a teoria do estabelecimento de objetivos, a teoria da equidade, a teoria da expectativa e as teorias motivacionais.

A teoria de conteúdo prioriza as necessidades internas das pessoas como fator capaz de alavancar o processo motivacional. E se divide entre a teoria da hierarquia das necessidades, teoria dos motivos humanos e teoria dos dois fatores.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow explica que a motivação nasce da busca da satisfação de necessidades, por isso ela é classificada em cinco sistemas numa escala hierárquica, e que é responsável por grande parte de nosso comportamento, indo do mais primitivo e imaturo para o mais civilizado e moderno e suas classificações de necessidades são: sobrevivência; proteção ou segurança; necessidades de pertencer a um grupo; estima de algo; e finalmente, auto-realização; apenas as necessidades não-satisfeitas são fontes de motivação.

Na teoria dos motivos humanos de McClelland destaca-se a importância de satisfação das necessidades básicas, identificando três conjuntos que são adquiridos socialmente mediante aprendizagem ao longo da vida, que seriam: realização, que é a necessidade de desenvolver-se e de alcançar o sucesso; afiliação, que é a necessidade de estreitar relacionamentos e de ser aceito por outros; e o poder, que é a capacidade de influenciar ou mesmo dominar os outros.

Na teoria dos fatores, Herzberg discorda que a satisfação, por si só, não produz estímulos internos capaz de motivar e distingue dois grupos de fatores que afetam o desempenho: os fatores higiênicos e os motivacionais. Os primeiros são os de manutenção, presentes no ambiente da empresa e representam investimentos elevados e até pode não causar satisfação, mas se forem suprimidos poderão provocar insatisfação e queda na produtividade. Já os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado e que têm o poder de gerar um estado de satisfação.

Diante da classificação descrita acima, a contribuição de Herzberg foi mostrar que não basta criar boas políticas higiênicas ou de manutenção se não houver reformulação nos cargos e valorização efetiva das pessoas que os ocupam. Dessa forma, as tarefas têm que ser continuamente revistas e ajustadas em função do progresso de cada colaborador num processo conhecido como enriquecimento das funções.

Na teoria de processo, apresenta-se um conjunto de teorias que apresenta uma visão mais dinâmica dos processos cognitivos que influenciam o comportamento, focalizando desde sua ativação até sua supressão e dessa forma se destacam as teorias a seguir:

A teoria do estabelecimento de objetivos de Locke afirma que a intenção de trabalhar por algum objetivo constitui grande fonte de motivação, pois suscita comportamentos proativos. Após pesquisas realizadas, as principais conclusões que se aplicam diretamente à gestão de pessoas são: os objetivos considerados mais difíceis conduzem a um melhor desempenho; os objetivos específicos produzem melhor desempenho do que os objetivos vagos e imprecisos; a participação na definição dos objetivos aumenta sua aceitação pelo colaborador e seu grau de comprometimento; o monitoramento do próprio progresso motiva mais que o feedback de outra pessoa; pessoas com elevado

grau de auto-eficácia tende a vencer mais desafios. E ele ainda considera que há quatro métodos principais para provocar a motivação nas pessoas, são eles: recompensas financeiras; fixação de metas individuais e de equipe; participação nas decisões sobre assuntos pertinentes; e criação de cargos com tarefas mais amplas.

Já a teoria da equidade de Adams afirma que o sentimento de justiça resulta da comparação de nossa contribuição e de nossas recompensas com as dos outros. Se houver igualdade nessa “proporção”, a certeza da equidade e do tratamento com justiça será reforçada. Havendo desigualdades, o processo motivacional será prejudicado pelo sentimento de injustiça, que em seguida o colaborador procurará reequilibrar a relação: diminuindo sua contribuição; pedindo maior recompensa; solicitando maior esforço dos outros; modificando a situação, transferindo-se ou deixando a organização. Em geral as pessoas aceitam receber mais do que julgam merecer, mas não menos.

A teoria da expectativa de Vroom; Robbins e Finley acreditam que essa concepção acerca da motivação “ajuda a explicar por que muitos trabalhadores não são motivados em seus cargos e fazem apenas o mínimo necessário para não perdê-los”.

A relação entre a quantidade de esforço e o desempenho resultante é a expectativa; o indivíduo tem uma crise de confiança correspondente a um sentimento coletivo de insegurança com relação ao futuro. A relação entre desempenho a mais e uma recompensa é a instrumentalidade; e, por fim, a relação entre recompensas e satisfação de metas pessoais é a valência.

Gerando desta forma, uma freqüência com que cada uma dessas relações ocorre é possível determinar o grau de motivação de uma pessoa. (Motivação = expectativa  $\times$  instrumentalidade  $\times$  valência).

Essa teoria sugere três expedientes para gerar motivação, as quais podem servir de base para a atuação do líder: criar um ambiente propício ao bom desempenho, oferecendo treinamento, apoio e estímulo de modo a aumentar a expectativa; garantir que o bom desempenho seja recompensado com elogios, avaliações positivas, aumentos de salário ou de cotas de participação nos resultados; identificar as recompensas com maiores valências.

O grande desafio no processo de gerar motivação é descobrir o estímulo mais adequado. Caso esse objetivo seja atingido, às vezes, o estímulo não é

suficiente para levar ao resultado esperado e pode gerar frustração. Assim, o indivíduo é levado a preencher esse vazio com mecanismo de defesa ou mecanismos inconscientes. Eis alguns mecanismos de defesa psicológicos: racionalização; sublimação; fantasia; generalização; projeção; isolamento; deslocamento e apatia.

Vergara aponta outros mecanismos de defesa, além dos psicológicos: mecanismos de defesa sociológicos, compensações no meio social; mecanismos de defesa químicos, a satisfação é obtida mediante uso de drogas e mecanismos de defesa tecnológicos, utilização excessiva da internet ou televisão. A grande diversidade de valores, necessidades e experiências representam um grande desafio e, como diz Vergara: “liderar com essas diferenças é a arte e a magia do gestor”.

Para Byham, o gestor deve adotar na relação com sua equipe, três comportamentos, para facilitar a motivação das pessoas, descritos a seguir: manter ou aumentar a auto-estima, as pessoas satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas, produtivas e criativas, envolvem-se mais na solução de problemas, aproveitam as oportunidades, enfrentam desafios e têm maior facilidade para trabalhar em equipe. É preciso concentrar-se nos fatos, e não na pessoa, seja específico, seja sincero, nada de elogios falsos. Ouvir e responder com empatia, ter empatia é procurar entender o que a outra pessoa está vivendo imaginar-se em seu lugar para melhor captar sua experiência, mostrar ao outro que ele está sendo ouvido e entendido, estimula a cooperação, pois ele passa a perceber que seus sentimentos estão sendo levados em considerações. Pedir ajuda para solucionar um problema, solicitar idéias e criar um clima de cooperação que estimula a pessoa a apresentar sugestões, e como nem sempre todas as idéias são boas, convém evitar expressões como: “é uma boa idéia, mas...” ou “isso não vai funcionar”, se for algo totalmente inviável, deve-se dizer o porquê e pedir outras idéias.

As teorias motivacionais nos levam a concluir que as pessoas possuem necessidades, intenções e expectativas e são influenciadas por estímulos externos. O grau de compreensão dessas variáveis é fruto da capacidade que essas pessoas possuem para compreender a si próprios, o trabalho que realizam e o mundo que as cerca.

À medida que a educação desenvolve as pessoas, seus referenciais e seus modelos de interpretação da realidade se modificam nas organizações. Neste sentido, podem-se distinguir três tipos de educação: a educação técnica, que tem por finalidade qualificar tecnicamente as pessoas; a educação pessoal, que visa o autoconhecimento; e a educação organizacional, que visa o conhecimento da trajetória histórica da organização, abrangendo sua visão, missão, valores, objetivos, estruturas e sistemas. Portanto, a educação no trabalho permite descobrir oportunidades de motivação que antes não eram percebidas, bem como novas maneiras de o indivíduo sentir-se recompensado pelo seu desempenho.

Os processos educacionais podem contribuir para a motivação das pessoas, ensinando-lhes a descobrir formas criativas de realizar ao mesmo tempo os objetivos organizacionais e os seus objetivos pessoais. Existem três fontes de motivação do indivíduo no trabalho: a busca de recompensas financeiras, a satisfação de objetivos pessoais e a satisfação de objetivos coletivos.

Quanto à motivação financeira, o trabalho está ligado exclusivamente às recompensas financeiras proporcionadas pela organização. Os que apresentam esse tipo de comportamento são movidos pela ética do sucesso financeiro e percebem a organização como fonte de renda para a satisfação de suas necessidades e interesses particulares, querem salários, benefícios e incentivos sempre maiores, estão na organização somente para vender seu trabalho e usam de quaisquer meios para alcançar os resultados pretendidos, desde que as recompensas financeiras sejam consideradas vantajosas.

Em relação à motivação individual, algumas pessoas são movidas pela ética do sucesso individual e estão dispostas a exercer qualquer atividade, desde que as recompensas financeiras atendam aos seus interesses; para tanto empregam todos os recursos da empresa e agem como se as suas metas individuais fossem também as metas organizacionais.

Já a motivação institucional está ligada exclusivamente aos objetivos coletivos da empresa. Pessoas com esse comportamento são movidas pela ética do sucesso coletivo e percebem a empresa como fonte de recompensas financeiras justas. Estão na empresa para atingir objetivos coletivos e, portanto, contribuem decisivamente nas tarefas coletivas. Porém, nos resultados

individuais são menos satisfatórios. Não resta dúvida que essa é uma fonte de motivação localizada fora da pessoa e sob o controle da organização, no entanto, sua eficácia depende do que ela significa para seus colaboradores, e isso é conseqüência do tipo de educação ao qual foram submetidos.

Um sistema de desempenho e recompensas financeiras adequadamente formuladas contribui para atrair e reter seus colaboradores. Porém, se outra organização acenar com melhores benefícios a efetividade do processo pode anular-se. Na decisão de permanecer ou não na organização também pesam outras variáveis, como, por exemplo, as limitadas oportunidades de participação ou a omissão de líderes no gerenciamento de conflitos.

O comprometimento está diretamente ligado à ampliação da consciência do indivíduo na prática isso acontece na medida em que este não se contenta apenas com recompensas financeiras, mas deseja conhecer melhor a si mesmo e a empresa para poder participar efetivamente da vida organizacional.

### **3 PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA VIVER**

#### **3.1. Definição de Necessidades e Objetivos**

Como já indicamos, em qualquer explicação da motivação iniciamos a nossa descrição com uma referência a algum tipo de força impulsionadora no indivíduo. É possível distinguir dois tipos dessas forças: a positiva e a negativa. Dessa forma, algumas expressões, como “necessidades”, “desejos”, “privação”, são vistas, geralmente, como forças positivas que impelem uma pessoa para determinados objetos ou condições; enquanto outras expressões, tais como “temores” e “aversões” são, geralmente, vistas como forças negativas que repelem uma pessoa para longe de determinados objetos ou condições. Existem muitas diferenças entre essas forças positivas e negativas. Elas podem ter acompanhamentos emocionais muito diferentes, e o comportamento que iniciam pode, superficialmente, parecer muito diferente. Contudo, os dois

tipos de forças têm um significado semelhante ou talvez idênticos: os dois são vistos como as forças iniciadoras e mantedoras do comportamento.

É por essa razão que em muitas diferentes teorias de motivação, tanto as forças positivas quanto as negativas estão subordinadas a uma palavra única: motivo, necessidade, desejo. Seguiremos esse precedente. Empregaremos, às vezes, através de nossa discussão, a palavra necessidade para abranger tanto as forças propulsoras positivas do homem ‘desejos, necessidades, etc.’, quanto as forças propulsora negativas ‘medos, aversões, etc.’.

Além das necessidades, precisamos também especificar os objetos para os quais se dirigem ou dos quais se afastam. Os primeiros são, às vezes, denominados “objetos de aproximação”; os últimos, “objetos de afastamento”. Mas também aqui, como no caso das necessidades positivas e negativas, ao considerar os objetos de aproximação ou de afastamento seremos mais orientados por suas semelhanças básicas do que por suas diferenças aparentes.

Quando um homem deseja um objeto atraente, deseja fazer alguma coisa nele, ou com ele; o propósito do homem esfomeado é comer pão e queijo, por exemplo. E quando um homem teme um objeto perigoso, seu propósito é dirigir ele (dirigi-lo) para um lugar seguro. Nós nominaremos objetivos as ações referentes tanto aos objetos de aproximação quanto aos de afastamento. Assim como a palavra “necessidade” será empregada, às vezes, para designar, tanto as ações de desejo, na direção dos objetos de aproximação, quanto aos objetos de afastamento.

As necessidades e os objetivos são interdependentes: uns não existem sem os outros. É discutível, por exemplo, que se possa falar realmente de “necessidade de poder” como se as pessoas sentissem ou fossem levadas por uma espécie de impulso para o poder, flutuante e isolado. Geralmente, o homem a quem atribuímos uma necessidade de poder só está consciente de que procura um determinado objetivo. Do ponto de vista de suas experiências e seus sistemas cognitivos, o conjunto necessidade-objetivo é uma única unidade dissolúvel. Contudo, para a análise científica, distinguiremos entre

necessidades e objetivos e falaremos, às vezes, como uma necessidade, Por exemplo, pudesse sofrer uma mudança, independentemente do objetivo.

### **3.2 As Necessidades e Objetivos Se Organizam Em Torno do Eu**

O ser humano reage não só a objetos e pessoas do ambiente exterior, como também a seu próprio corpo, a seus pensamentos e sentimentos. Ao fazê-lo desenvolve cognições sobre o eu, como um objeto central e valioso. Surgem necessidades e objetivos importantes que se ligam à elevação e à defesa do eu. E este se torna um núcleo, em torno do qual se organizam muitos e diferentes objetivos e necessidades do indivíduo.

A compreensão da motivação exige que consideremos o papel decisivo do eu e, para compreender essas relações do eu com a motivação, precisamos, em primeiro lugar, esclarecer a natureza do eu.

### **3.3 Auto-Estima**

A auto-estima é a soma da autoconfiança com o auto-respeito. Um aspecto muito importante da personalidade, a conquista da identidade e da adaptação à sociedade é a auto-estima, quer dizer o grau que os indivíduos têm sentimentos positivos ou negativos em torno de si e de seu próprio valor.

Daremos uma série de definições da auto-estima:

- A capacidade que tem da pessoa de valorizar-se, amar-se, apreciar-se e aceitar-se a si mesmo.
- O conjunto das atitudes do indivíduo sobre o mesmo
- É a percepção avaliativa de si mesmo.
- É o amor que cada pessoa tem de si mesmo.

A auto-estima está relacionada com muitas formas de conduta. As pessoas com uma auto-estima elevada acostumam apresentar menos emoções agressivas, negativas e menor depressão que as pessoas com auto-estima baixa. Ou seja, as pessoas com uma auto-estima elevada costumam ser menos estressadas e apresentam menos riscos à saúde.

A época importante para o desenvolvimento da auto-estima é a infância intermediária. A criança compara seu eu real com seu eu ideal e julga a si mesmo pela maneira em que alcança os padrões sociais e as expectativas que fora formado em si mesmo e de que tão bem se desempenha. As opiniões das crianças em torno de si mesmas têm um grande impacto no desenvolvimento da personalidade, em especial em seu estado de ânimo habitual.

Por tudo isso, é importante o estudo da auto-estima, assim como a apresentação de padrões de conduta que levam ao indivíduo a estabelecer uma auto-estima elevada, que o permita um melhor desenvolvimento de si mesmo.

Portanto, a auto-estima, é o conceito que temos e nossa avaliação e se baseiam em todos os pensamentos, sentimentos sensações e experiências que sobre nós mesmos temos recolhido durante nossa vida; cremos que somos expertos ou bobos, nos gostamos ou não. As milhares de impressões, avaliações e experiências assim reunidos se juntam em um sentimento positivo sobre nós mesmos ou, pelo contrário, em um incômodo sentimento de não ser o que esperávamos.

### 3.3.1 Restaurando a Auto-Estima e as Relações Interpessoais

Vivemos um momento grave, onde o stress, o mau humor e a baixa auto-estima predominam nas pessoas e se refletem nos seus relacionamentos e na sua performance profissional. Nas empresas se observa a produtividade com quedas incalculáveis, funcionários sempre doentes com faltas freqüentes e, o pior de tudo, um ambiente de trabalho sempre hostil com disputas injustificáveis, competição desleal e escassez de amizades, parcerias e trabalho em equipe.

O que fazer? Só pode haver um caminho: trabalhar o ser humano que habita em cada um de nós, desenvolver o autoconhecimento, a auto-estima e o aprendizado do universo alheio, de uma forma respeitosa e compreensiva.

Precisamos aprender a nos comunicar, a nos respeitar e, finalmente, a conviver no espaço e tempo que nos oferecem a natureza, as pessoas e a própria vida. Descubra-se e coloque os seus talentos a serviço de si mesmo.

- Não sofra com causas perdidas.
- Deixe de ser um “potencial” e viva a plenitude de quem você é de fato.
- Aprenda a se comunicar verdadeiramente, reestruture suas relações, faça amigos.
- Desfaça-se do peso das inimizades e das competições sem resultados.
- Aprenda a conviver com você e com o mundo.

### **3.3.2 Desenvolvendo a Auto-Estima em Profissionais de Nível Operacional Através das Atitudes Individuais**

Observa-se que diversos se não a maioria dos estudos e pesquisas na área da Administração apontam para a evidência de que o mundo encontra-se num processo rápido e turbulento de mudanças profundas. Tais mudanças ocorrem tanto em nível social e cultural, como em nível político, econômico, científico e tecnológico. Existe ainda a tendência de que novos paradigmas e transformações continuarão a movimentar a ambiente mundial.

Diante desse cenário, as organizações sofrem um grande impacto, em relação a seus objetivos, estratégias, negócios e administração, os quais vêm a afetar suas atividades, estrutura e também, seus profissionais. Isto se deve ao fato do surgimento de um ambiente dinâmico, complexo, competitivo e globalizado, trazendo à tona a necessidade de um contínuo intercâmbio da organização com o ambiente externo, como meio de ajuste e resposta eficaz às pressões e mudanças no mercado e na sociedade. Sendo assim, as constantes pressões e incertezas do ambiente acenam para o advento de uma realidade até então ignorada, ou seja, já não é possível enxergar o futuro com os olhos do passado. Isto significa que as organizações precisam criar meios que, de fato, habilitem as pessoas e permitam a expressão de seu potencial.

Em decorrência dessas turbulentas mudanças organizacionais, já é fato no mundo corporativo, a diminuição de níveis hierárquicos, aumento da automação no chão de fábrica, trabalho em equipe, autogestão e redistribuição do poder do ambiente organizacional. Os trabalhadores do nível operacional estão sendo progressivamente mais responsabilizados e começam a trabalhar de forma auto gerida e em equipes.

Isso exige o desenvolvimento de competências que garantam uma auto-estima equilibrada, tornando-os preparados e seguros para desempenhar suas atividades principais, além disso, gerar um ambiente favorável para aflorar seus mais diversos potenciais. Tornando-os mais aptos a gerar soluções e ambientes corporativos mais competitivos aos níveis exigíveis do mercado atual.

Chiavenato (2000) não deixa de comentar em seus livros as suas preocupações com o comportamento dos indivíduos dentro das empresas, e relata que as empresas devem procurar extrair dos seus funcionários o melhor desempenho, e têm que procurar criar situações que façam com que esses funcionários dêem o melhor de si, mas sem deixar de mostrar que as empresas estão trabalhando com as pessoas, que tem aspectos motivacionais, objetivos pessoais, não são como máquinas ou instrumento de trabalho, mas sim, seres humanos com necessidades, anseios e uma auto-estima a ser desenvolvida e estimulada.

O principal significado da auto-estima para Branden (2000), é a confiança na eficiência da mente, na capacidade de pensar, aprender, fazer escolhas e tomar decisões apropriadas e lidar com mudanças. A auto-estima sempre foi uma necessidade pessoal e adquiriu uma nova amplitude de importância nas últimas décadas do século passado. Em geral, prova a confiança que cada um tem em si mesmo.

Como conquistar, manter e aplicar a auto-estima? Através da busca do crescimento pessoal por parte do indivíduo e do investimento em desenvolvimento humano por parte da organização, esta é a resposta. Por isto, vemos hoje os profissionais e organizações dispostos a investirem na auto-estima pessoal e organizacional. Este investimento para elevar a auto-estima é imprescindível nestes tempos modernos, para que possamos crescer de forma saudável e assim superarmos os paradigmas do progresso e do crescimento. Pessoas e organizações com uma elevada auto-estima podem transformar esse processo num movimento harmônico, progressivo, saudável e natural de crescimento, onde o imperativo é a colaboração, a parceria, o trabalho conjunto para a conquista do sucesso comum.

Essa realidade já é constante em algumas empresas, que começaram a valorizar potencial de seus funcionários, embora ainda haja quem resista a oferta de programas para desenvolver a auto-estima e os diversos potenciais, intuitivo, criativo, dentre outros, nas suas equipes. Após avaliações, treinamentos e experiência comprovada, Branden (2000) afirma que a melhor estratégia para trabalhar a auto-estima numa empresa é procurar otimizar os

recursos pessoais internos e externos. Para isso, é preciso buscar uma maior motivação para o trabalho, promovendo o melhor clima organizacional e implantando a melhor imagem interna e externa da empresa. Também é necessário treinar para se obterá a mais eficiente performance profissional dos colaboradores, buscar o maior engajamento para alcançar os objetivos da empresa, e implantar o desenvolvimento profissional.

#### **4 ESTRATÉGIAS DE MOTIVAÇÃO**

A motivação trata-se de um tema bastante polêmico no meio intelectual, por isso mesmo, várias teorias existem exclusivamente para explicá-la dentro de vários contextos. As teorias que primeiro estudaram a motivação tinham objetivos comuns: encontrar um único modelo para todos os tipos de empregados e para qualquer tipo de organização. Apesar desse ponto comum, cada modelo tinha o seu posicionamento em relação aos seres humanos.

Modelo tradicional - relaciona-se com Frederick Taylor e com a administração científica. Esse tipo de modelo usava o seguinte raciocínio: determinava a maneira mais eficiente de realizar tarefas repetitivas. A partir daí, procurava motivar os empregados em troca de incentivos salariais, relacionados à produtividade de cada um. A visão que se tinha dos empregados nesse modelo, é de que eram preguiçosos, e só o dinheiro poderia motivá-los. De início, o modelo deu certo. Mas, a partir do momento que a curva de experiência aumentava a produtividade, a quantidade de trabalhadores para realizar determinada tarefa era cada vez menor. Nesse estágio, os incentivos salariais começaram a diminuir e as demissões ficaram cada vez mais freqüentes. A partir daí, o modelo não mais se enquadra nessa realidade. Os trabalhadores conscientizaram-se de que o mais importante, naquele momento, era lutar por estabilidade no emprego, ao invés de contentar-se com aumentos salariais incoerentes com a realidade em que vivem.

Modelo de relações humanas - enquanto o modelo tradicional procurava motivar os trabalhadores para tarefas repetitivas, esse buscava justamente o contrário: mostrar que esse tipo de atividade desmotivava cada vez mais o empregado e que só através de contatos sociais a motivação seria fortalecida. O objetivo de motivação, nesse caso, era dar prioridade às necessidades sociais do empregado, tornando-o agente de transformação. Nesse tipo de modelo criam-se oportunidades para que os empregados passem a agir, pautando-se em grupos informais de trabalho, e os administradores tomem consciência do poder dos grupos informais na organização. Esse é mais um avanço da classe trabalhadora. Esse grau de liberdade dos empregados implicava também que os mesmos aceitassem a autoridade que lhes era imposta pelos administradores. Esse modelo representou um avanço em relação ao modelo tradicional, mas foi superado pelo modelo dos recursos humanos. O teórico mais importante desse modelo foi Elton Mayo.

Modelo de recursos humanos- McGregor, maior representante desse modelo, critica o modelo das relações humanas, acusando-o de ser um meio artificial de ludibriar os empregados. McGregor e seus seguidores também criticaram os modelos anteriores, no sentido de que os mesmos consideravam apenas o dinheiro ou os contatos sociais como únicos fatores de motivação dos empregados. A partir daí, McGregor chegou a algumas conclusões sobre o que os administradores pensam em relação aos seus empregados.

A primeira conclusão deu origem ao que chamou de teoria X, que significa antipatia a ao trabalho. De acordo com essa teoria, as pessoas são preguiçosas e evitam qualquer tipo de responsabilidade. Essa teoria baseia-se tanto no Modelo Tradicional como no modelo de Relações Humanas, ou seja, procura motivar os empregados ou com salários ou fazendo-se se sentirem úteis.

A segunda conclusão de McGregor desencadeou no que ele chamou de teoria Y, com significado oposto ao da teoria X. Nesse sentido, as pessoas estão sempre prontas para desempenharem bem as suas funções, uma vez que o trabalho é encarado como algo que só irá lhes trazer satisfação. De acordo com essa teoria, porém, a indústria não consegue absorver o potencial

desses trabalhadores, uma vez que lhes falta um clima que proporcione um desenvolvimento pessoal, podendo talvez ser compensado por uma administração participativa. Essa teoria teve a sua importância para a época, entretanto, visões contemporâneas da motivação.

Essas teorias apresentam-se sob três aspectos: as teorias de conteúdo, as teorias de processo e a teoria de reforço. As teorias de conteúdo preocupam-se com as necessidades internas que dão sentido à vida das pessoas, motivando-as sempre para superar obstáculos e atingirem seus objetivos. Vários estudiosos preocuparam-se com esse tema, sendo, porém, Maslow um dos mais notáveis, ao criar a hierarquia das necessidades, mostrando que cada pessoa tem motivação para satisfazer cinco tipos de necessidades, observando-se, porém, sempre uma hierarquia.

Essa hierarquia funciona em forma de pirâmide, onde na base estão as necessidades fisiológicas e no topo a de auto-realização. Buscar uma necessidade de auto-realização implica em que necessidades anteriores já foram satisfeitas. Para os empregados, essa teoria apresenta o seguinte significado: eles necessitam de um salário digno que os mantenham, bem como seus familiares. Precisam também de segurança no trabalho, tanto física como moral. Somente dessa forma terão a liberdade de desenvolverem todo o potencial que têm dentro de si.

Outra teoria de conteúdo é a ERC. Essa teoria enfatiza que as pessoas precisam satisfazer necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento, daí a sigla ERC. Quanto às teorias de processo, temos a teoria da expectativa, a teoria da equidade e a teoria do estabelecimento de objetivos. A teoria do reforço pauta-se na seguinte postura: desde que um comportamento traga conseqüências positivas, a tendência é que seja repetido sempre que possível; caso contrário deverá ser repellido na mesma intensidade.

Atualmente, porém, adota-se uma teoria sistemática de motivação, no qual se procura integrar aspectos individuais, aspectos de trabalho e as várias situações envolvidas no trabalho, como as ações, as políticas e a cultura da organização, como também o ambiente de trabalho.

Seguem algumas considerações sobre o reconhecimento dos funcionários pela empresa, por se tratar de uma das atividades de fundamental importância para a motivação dos empregados. O reconhecimento dos funcionários pela empresa é uma atividade de motivação importante porque torna sólido o comportamento desejado para a obtenção de resultados imprescindíveis para a empresa. Promove também uma interação maior entre os objetivos individuais e organizacionais, com tendências a uma valorização da cultura organizacional por parte dos empregados. Cada empresa tem a sua maneira de reconhecer seus funcionários e isso está diretamente ligado à própria cultura da empresa. Existem algumas atividades prévias que tornam um reconhecimento efetivo, dentre elas: saber as recompensas esperadas por cada empregado, conscientizá-los do rendimento que espera de cada um, ter certeza de que o nível de desempenho desejado é possível.

A estratégia da motivação baseia-se na satisfação, desejo, energia, recompensas e expectativa para suprir as necessidades das nossas próprias barreiras e obstáculos. As atividades desempenhadas no trabalho agregam um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas na qual somos motivados por nossa chefia em cumprir todas as tarefas passadas pela diretoria em buscar dar o máximo de si, em sempre estipular a fazer as tarefas cada vez mais, podendo assim com toda energia, conseguir planejar o presente e o futuro em tornar agente mais confiante na ação do que queremos no decorrer da vida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As necessidades de estar sempre inovando nas tomadas de decisões no sistema hierárquico de uma empresa é fundamental para estar sempre à frente da concorrência. A equipe de trabalho, motivada estrategicamente com o plano de gratificações e prêmios estipulados, é de extrema importância para dar o espírito de equipe, no qual a união sempre faz a diferença em se ter resultados eficientes obtidos pelo quadro de funcionários, campeões ou guerreiros da empresa.

Dessa forma, o psicológico do funcionário deve estar sempre buscando o crescimento de idéias, onde possa crescer e ser responsável pelas suas atitudes impostas na política da empresa dando o máximo de si, e até propor melhorias no sistema hierárquico conduzido pelo gestor responsável pelo andamento dos resultados obtidos através do planejamento eficaz do Gestor.

A motivação para aprender pode ser definida como a direção, o esforço, a intensidade e a persistência do engajamento indivíduo em atividades voltadas para a aprendizagem. O comprometimento com o trabalho na organização e com a carreira referem-se ao grau em que o trabalhador respectivamente compartilha os valores e objetivos de sua organização de trabalho ou de sua carreira, ele está disposto a defendê-las e nelas pretende permanecer. Vontade de criar é uma forma estrategicamente que deve sempre se colocar das teorias analisadas em um determinado produto em prática com absoluta confiança em propor a toda equipe de trabalho a dar qualificação aos funcionários em entender as tarefas dos cargos seguindo o planejamento imposto pelo gestor.

A tomada de decisão estrategicamente deve ser planejada o máximo de segurança total nas atividades colocadas para os funcionários para obter êxito nas suas tarefas. As metas claramente especificadas são fatores motivadores da conduta humana no trabalho a serem atingidos em um prazo determinado de tempo, é preciso que a pessoa as valorize com ética e as perceba com desafiadoras. Os desempenhos obtidos pelo seu esforço com as tarefas podem

concretizar uma promoção nos cargos e salários no sistema implantado da empresa.

## REFERÊNCIAS

FIGLIOLI, J. E. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

NAKAMURA, Cristiane Carlis. **Motivação no trabalho**. Disponível em: [http://www.ibmex.com.br/artigos/motivacao\\_no\\_trabalho](http://www.ibmex.com.br/artigos/motivacao_no_trabalho). Acesso em: 12 dez. 2009.

**Texto Motivação no trabalho**. Disponível em: [http://www.pensador.info/texto/motivacao\\_no\\_trabalho](http://www.pensador.info/texto/motivacao_no_trabalho). Acesso em: 12 dez. 2009.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2006.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – MODELO DE ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1º) O que, além de um bom salário maior, faria você se sentir bem mais motivado no seu trabalho?
- 2º) Como anda a sua motivação no seu ambiente de trabalho?
- 3º) O que te faz uma pessoa mais motivada no seu trabalho, a sua equipe, o seu superior ou o seu salário? Explique-se.
- 4º) A motivação no trabalho hoje é fundamental, porquê?
- 5º) Você é uma pessoa auto-realizada profissionalmente? Comente.