



Fundação Educacional do Município de Assis  
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

**BRUNA CAROLINE MOREIRA SOARES**

**MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

**Assis-Sp  
2015**

**BRUNA CAROLINE MOREIRA SOARES**

## **MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientador(a): Dr<sup>a</sup> Elizete Mello da silva

Área de concentração: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Assis-Sp  
2015**

## FICHA CATALOGRÁFICA

SOARES, Bruna Caroline Moreira

Motivação nas organizações/ Bruna Caroline Moreira Soares. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2015.

37 páginas.

Orientador: Dr<sup>a</sup>Elizete Mello da Silva

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

1.Motivação 2.Produtividade.

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

# **MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

**BRUNA CAROLINE MOREIRA SOARES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientador: Dr<sup>a</sup>Elizete Mello da Silva

Analisador: David Lucio de Arruda Valverde

**Assis-Sp  
2015**

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, por ter me permitido chegar até aqui. E aos meus pais, que sempre se dedicaram e estiveram presentes me apoiando e me incentivando no decorrer deste estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado força para chegar até aqui, me ajudando a superar cada obstáculo que surgia com muita sabedoria e por nunca permitir passar pela minha cabeça a vontade de desistir.

Agraço de forma incondicional a minha família, em especial aos meus pais (Silvana Moreira e Joao Soares), por todo esforço que fizeram para que eu concluísse meus estudos da melhor maneira possível e por sempre estarem presentes me apoiando e me incentivando em tudo. Sem dúvidas tudo que conquistei até hoje devo a eles.

Aos meus amigos de turma, e em especial aqueles que sempre estiveram presentes em todos os momentos no decorrer desse estudo.

E a minha orientadora Dr<sup>a</sup> Elizete Mello da Silva (Prof<sup>a</sup> Dedé), por toda orientação, dedicação e paciência que teve no decorrer desse trabalho.

“Lembre-se, as pessoas podem tirar tudo de  
você, menos o seu conhecimento.”

Albert Einstein.

## RESUMO

Este trabalho busca demonstrar a importância da motivação dos colaboradores dentro das organizações e quais os benefícios e malefícios que a motivação pode trazer para o sucesso empresarial, partindo desde o conceito de motivação até um exemplo sólido, demonstrado através de uma entrevista, a influência da motivação em uma organização. Esse estudo teve como base as teorias de Herzberg, Taylor, Mayo, Maslow, entre outros grandes mestres da Teoria Motivacional. O mesmo também apresenta os recursos motivacionais da organização, através de estudos literários, citações e exemplos presentes no dia a dia de uma empresa.

**Palavras-chave:** Motivação; produtividade.



## **ABSTRACT**

This paper seeks to show how important the motivation of employees within organizations and what benefits and harms that motivation can bring to business success , starting from the concept of motivation to a solid example, demonstrated through an interview , the influence of motivation in an organization. This study was based on the theories of Herzberg , Taylor , Mayo , Maslow , among other great masters of Motivational Theory . It also displays the motivational resources of the organization , through literary studies , quotes and examples present in everyday life of a company.

**Keywords:** Motivation ; productivity.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Pirâmide de Maslow.....	18
Figura 2- Principais fatores Frederick Herzberg.....	20
Figura 3- Teorias X e Y de Douglas Macgregor.....	22
Figura 4- Os três fatores determinantes da motivação.....	29

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2. CONCEITO SOBRE MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>3. TEORIAS MOTIVACIONAIS.....</b>	<b>16</b>
3.1 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	17
3.2 FATORES HIGIÊNICOS E FATORES MOTIVACIONAIS DE FREDERICK HERZBERG.....	19
3.3 TEORIA X E Y DE DOUGLAS MACGREGOR.....	21
<b>4. RECURSOS MOTIVACIONAIS NA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>22</b>
4.1 ESTILO DE LIDERANÇA.....	22
4.2 RESULTADOS NA SATISFAÇÃO PESSOAL.....	25
4.3 RESULTADOS NA PRODUTIVIDADE DEVIDO A MOTIVAÇÃO.....	28
<b>5. DIALOGANDO SOBRE O TEMA MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>30</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O tema Motivação apresenta-se como um conceito cada vez mais relevante quando tratamos do comportamento humano dentro das organizações. A motivação é um fator chave na busca pelo sucesso de qualquer negócio. Todavia, apesar da motivação ser uma ação geradora do desenvolvimento humano, nem sempre ela é encontrada no ambiente de trabalho, criando insatisfação e baixa produtividade.

Cada vez mais os gestores buscam entender e trabalhar a motivação para explicar as forças e os motivos que influenciam o desempenho das pessoas em trabalhos realizados internamente nas organizações. Estudos comprovam que o desempenho das pessoas depende de sua motivação, e o desempenho das organizações dependem das pessoas, entender esse processo é de extrema importância para as organizações.

Outro fator que também envolve a motivação é a questão de quem é a pessoa que consegue trabalhar a motivação nas organizações. Nesse caso ninguém melhor do que os líderes, pois é a pessoa responsável e que está mais próxima dos colaboradores, ele deve trabalhar o processo da motivação constantemente com a sua equipe para manter as pessoas motivadas e assim conseguir a melhor produtividade e sucesso da organização, sem se esquecer de que cada pessoa é diferente e única, assim os fatores motivacionais variam de uma pessoa para outra, não existe fórmula pronta de motivação, é responsabilidade do líder em descobrir como motivar cada um de seus liderados.

O capítulo dois fala sobre “Conceito de motivação”, tratando da origem do tema Motivação e como ele é visto por si só.

O capítulo três trás as “Teorias Motivacionais”, subdividindo o capítulo nas três teorias mais importantes, sendo elas “A hierarquia das necessidades de Maslow”, “Fatores higiênicos e fatores motivacionais de Frederick Herzberg” e “Teoria X e Y de Douglas Macgregor”.

Já o capítulo quatro trata dos “Recursos motivacionais na organização”, fando ênfase ao “Estilo de Liderança”, “Resultados na satisfação pessoal” e “Resultados na produtividade devido a motivação”.

No quinto e ultimo capítulo, “Dialogando sobre o tema motivação”, traz uma entrevista com a Psicóloga Danielle Cristina Ferrarezi Barboza, na qual irá falar um pouco sobre o tema motivação, tanto na sua vida profissional como em outras empresas.

Assim, o trabalho mostra, desde o conceito básico do que é motivação, até os exemplos claros que vivenciamos no dia a dia.

## 2. CONCEITO SOBRE MOTIVAÇÃO

A palavra motivação vem da palavra “mobil” que significa mover e “ção” significa ação, ou seja, os motivos que levam as pessoas a determinadas ações. Segundo o Dicionário Aurélio Motivação é o ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo.

A palavra motivação indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, seja por algum motivo ou razão. Gooch e McDowell conceituam motivação da seguinte maneira:

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém, o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo (apud BERGANINI, 1988, p.64)

Motivação é uma força interna, que se encontra dentro de cada um, nasce das suas necessidades. O comportamento humano sempre é motivado, sempre há uma necessidade a ser seguida.

Quando uma pessoa decide caminhar para atingir tal objetivo, não significa que ela está motivada totalmente para realizar tal ação, muitas vezes a pessoa só realiza o ato pelo simples fato de ser obrigada, para evitar futuras punições de seus líderes, ou também por recompensas que possam surgir quando tal objetivo é alcançado. Entretanto, a iniciativa para que a pessoa caminhe em determinada direção não partiu totalmente dela, e sim de um terceiro, que provocou estímulos que a fez caminhar e realizar tal objetivo. (BERGANINI, 1986, 1989).

As pessoas também agem por motivos internos, por uma necessidade interior, por uma busca de objetivos. Nesse caso existe a motivação da pessoa, a própria vontade de alcançar seu objetivo. Segundo Berganini (2008, p.108):

A motivação, pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um, e que a satisfação ou insatisfação que podem oferecer fazem parte integrante de sentimentos de prazer ou desprazer diretamente acessíveis somente a quem experimenta.

É comum se ver nas empresas pessoas que trabalham apenas por obrigação, por existir fatores internos que á impulsiona a realizar determinada tarefa mesmo sem vontade. Não que trabalhem por que gostam,por possuírem metas e objetivos a serem alcançadas no decorrer de sua carreira.

A obrigação tem se tornado fator primordial na realização das tarefas empresariais, e isso tem prejudicado o rendimento das organizações, pois as pessoas não realizam suas tarefas motivadas, e sim obrigadas.

As pessoas são completamente diferentes entre si no que diz respeito à motivação. Para Idalberto Chiavenato (1987, p.271).

As necessidades humanas que motivam o comportamento humano produzindo padrões de comportamento variam de individuo para individuo. Para complicar ainda mais, os valores pessoais para atingir os objetivos são diferentes. E o pior é que as necessidades, os valores pessoais e as capacidades variam no mesmo individuo conforme o tempo. Apesar de todas as diferenças enormes o processo que dinamiza o comportamento humano é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Existem três suposições intimamente relacionadas entre si para explicar o comportamento humano:

1- O comportamento humano é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento humano. Tendo a hereditariedade como meio ambiente influenciam decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.

2- O comportamento humano é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo o comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mais sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

3- O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais. Subjacente a todo comportamento, existe sempre um "impulso", um "desejo", uma "necessidade", uma "tendência", expressões que servem para designar os "motivos" do comportamento .

Se essas três suposições forem corretas o comportamento humano não será espontâneo, nem isento de finalidade: sempre haverá algum objetivo implícito ou explícito que orienta o comportamento das pessoas.

A motivação também tem grande envolvimento entre o relacionamento de gerentes e seus subordinados, ou melhor dizendo, entre líderes e

colaboradores. Segundo Berganini (2008, p. 02), antes da revolução industrial os funcionários eram tidos como escravo não existia espírito de liderança em quem comandava as equipes, não existia motivação e sim punições onde se criavam ambientes que prevalecia o medo.

Atualmente as organizações tem outra forma de trabalhar, os líderes são as principais pessoas que se relacionam diretamente com os colaboradores, é de responsabilidade do líder trabalhar a motivação em sua equipe para que todos trabalhem com o mesmo foco no sucesso da empresa.

A realização pessoal, o desejo de atingir seus objetivos, ser reconhecido e valorizado são alguns sinais mais conhecidos que motivam o ser humano. Porém, motivar pessoas não é uma tarefa simples.

Têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis. (Gil, 2001, p. 210)

No geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e que dá origem a um comportamento específico, provocando um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 1999).

### **3. TEORIAS MOTIVACIONAIS**

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

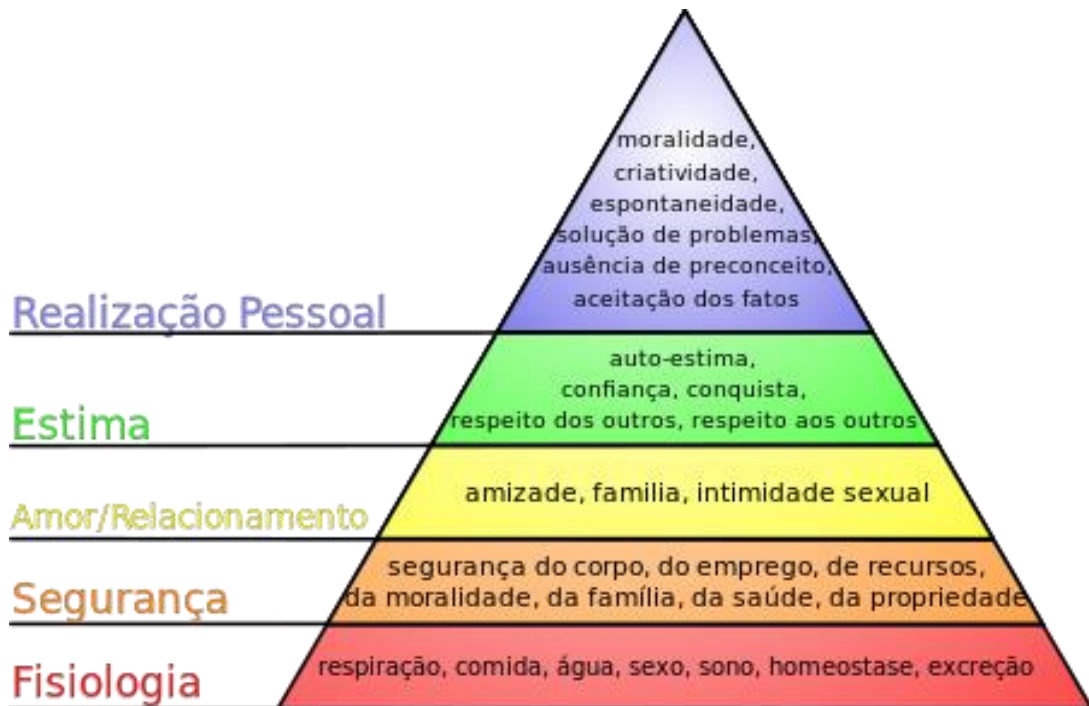


De um modo genérico, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que da origem a alguma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos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

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

### 3.1 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

A teoria das necessidades foi desenvolvida por Abraham Maslow onde procurou organizar em uma hierarquia as necessidades humanas básicas para as pessoas se sentirem motivadas. Maslow procurou definir em forma de pirâmide essas necessidades.



**Figura 1-Pirâmide de Maslow**

Fonte:[http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia\\_de\\_necessidades\\_de\\_Maslow](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow)

- a) Necessidades fisiológicas: essas necessidades correspondem ao nível mais baixo da pirâmide, esta ligada as necessidades primarias, que estão relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual etc, essas necessidades se diz respeito a sobrevivência do indivíduo;
- b) Necessidades de segurança: essas necessidades também se encontram no nível mais baixo da pirâmide, que também estão relacionadas á sobrevivência do individuo. As necessidades de segurança levam os indivíduos a se protegerem de qualquer perigo real, imaginário, físico, ou abstrato;
- c) Necessidades Sociais: estão relacionadas com a vida associativa do individuo com outras pessoas: amor, afeição, participação levam o individuo a adaptação social ou não;
- d) Necessidades de estima: essa necessidade esta relacionada com a auto avaliação, autoestima, amor próprio, reputação, reconhecimento, status, valor, força. Elas estão relacionadas com oque as pessoas estão se sentindo consigo mesmo.

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

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

### 3.2 FATORES HIGIÊNICOS E FATORES MOTIVACIONAIS DE FREDERICK HERZBERG.

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

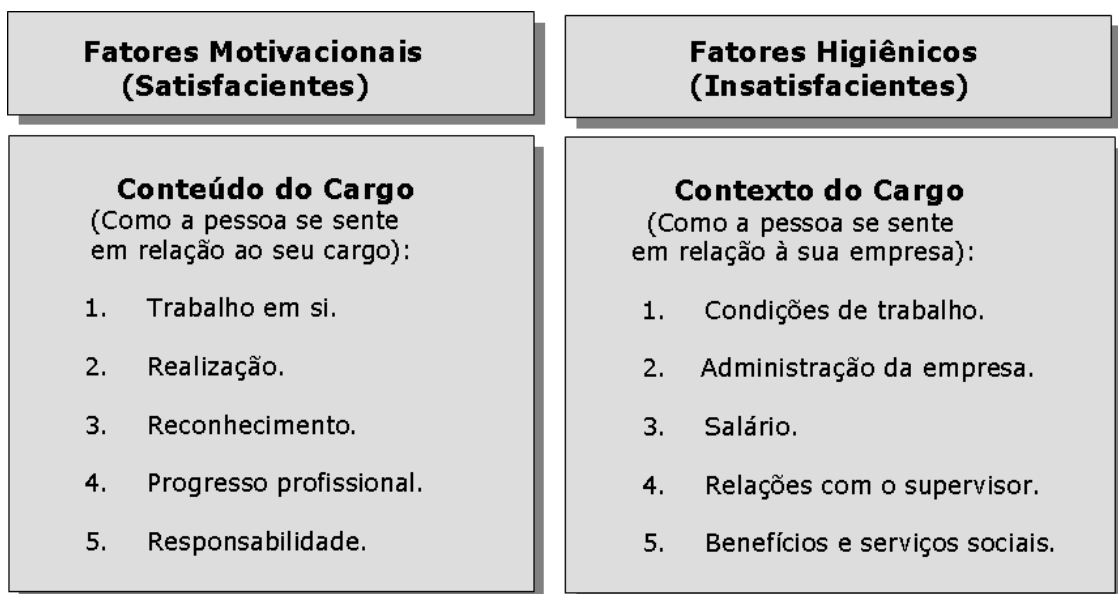
- a) Fatores Higiênicos ou fatores extrínsecos: Estão relacionados com o meio em que o funcionário atua suas atividades de trabalho, são fatores relacionados á organização e que fazem parte da cultura da empresa, ou seja, não estão sob o controle do indivíduo, dependem diretamente da administração das empresas. Os principais fatores higiênicos são: salários, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisores que o indivíduo recebe, as condições físicas de trabalho, as políticas da empresa, o clima organizacional. Todos esses fatores são de grande responsabilidade das organizações e trabalhadores os veem como se fossem retribuições pelo seu trabalho. Foi a partir dessa teoria que surgiram os incentivos das empresas como premiações, bonificações, recompensas para que os funcionários se dedicassem ao máximo na realização de suas atividades. Ainda hoje empresas se alicerçam a essa teoria, de se ganhar algo em troca ao trabalho dos colaboradores.

b) Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos: os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo e englobam o sentimento de auto realização de crescimento individual e de realização profissional. Para a pessoa ter um bom rendimento, ela tem que estar principalmente motivada consigo mesmo, podendo trazer maiores benefícios as empresas.

Herzberg e seus colaboradores afirmam que as pessoas são motivadas apenas pelos fatores intrínsecos, ou seja, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem motivar.

Ainda de acordo com Herzberg, quando os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem sustenta-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

Veja os principais fatores de Frederick Herzberg:



**Figura 2- Fatores motivacionais x Fatores higiênicos**

Fonte:[http://brunobuenomg.blogspot.com.br/2014\\_04\\_01\\_archive.html](http://brunobuenomg.blogspot.com.br/2014_04_01_archive.html)

A teoria de Herzberg apresenta alguns pontos de concordância como a teoria de Maslow permitindo um entendimento mais amplo sobre motivação. Por exemplo,

os fatores higiênicos referem-se às chamadas necessidades primárias do indivíduo, quando são ótimos eles evitam insatisfação e quando são precárias elas tendem a provocar insatisfação dos funcionários.

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

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

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

### 3.3 TEORIA X E Y DE DOUGLAS MACGREGOR

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

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

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.

<b>Teoria X</b> <b>Concepção tradicional de direção e controle</b>	<b>Teoria Y</b> <b>Integração entre objetivos individuais e organizacionais</b>
O ser humano tem aversão natural ao trabalho.	O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto querer descansar.
A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe.	A maioria das pessoas busca naturalmente se auto corrigir, para atingir os objetivos que se propuseram alcançar.
O homem é um ser carente, que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades.	O compromisso com um objetivo depende das recompensas que se espera receber com sua consecução.
O ser humano não consegue assumir responsabilidades.	O ser humano não só depende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las.
A participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos.	A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades intelectuais, como: imaginação, criatividade e engenhosidade.
O líder adota um estilo autocrático.	O líder adota um estilo participativo.

**Figura 3- Teoria X e Y**

Fonte: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfmbIAC/modulo-2/manutencao?part=5>

## **4. RECURSOS MOTIVACIONAIS NA ORGANIZAÇÃO**

### **4.1 ESTILOS DE LIDERANÇAS**

A liderança e a motivação tem um vínculo importantíssimo, pois o líder que não tem o poder de motivar seus liderados, não possui poder entre eles. E um colaborador sem motivação não traz bons rendimentos á organização.

Rauch e Behling, por Yulk, definem Liderança como: “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo” (apud CAVALCANTI, 2009, p. 37)

Liderar vai além de autoridade, poder e comando. Liderar é admiração, respeito, é exemplo a ser seguido. É saber influenciar as atitudes dos funcionários a fim de motivá-los, para que tenham coragem de alcançar determinados objetivos. Os líderes hoje são tidos como exemplos, como pessoas competentes, que detém de conhecimentos amplos e que possam ser ensinado aos demais.

Quando uma pessoa se sente motivada e apoiada por um líder, ela é capaz de superar todos os limites, a fim de atingir metas e objetivos que foram traçados não apenas para satisfazer os objetivos organizacionais, mas para que seu ego seja elevado.

As empresas atualmente estão procurando satisfazer e motivar ao máximo seus colaboradores, pois sabem que o colaborador motivado traz melhores resultados á empresa. Um bom líder deve mostrar entusiasmo, e um bom relacionamento com a equipe, saber ouvir, se expor, ter boa vontade para repassar aos demais suas orientações.

Segundo Flavio Souza, fundador e sócio-diretor da Você Vencedor Soluções Empresariais, empresa focada no desenvolvimento humano e organizacional. A boa influencia sobre grupos de pessoas, que as transformam em equipes geradoras de resultados é chamado de liderança, que nada mais é do que a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que trabalhem com entusiasmo e contribuam voluntariamente com os objetivos da organização.

As administrações seguiam muito ás Teoria dos Traços, que para se tornar um líder a pessoa tinha que possuir certas características de líder que era exigido pelas empresas, na verdade ela tinha que nascer com traços que era designado sobre o papel do líder, caso contrário a pessoa seria liderada. Para Vergara(2003) essa teoria enfatizava a figura do líder com os suas qualidades pessoais, só

exerceria o cargo de líder quem tivesse os traços físicos, intelectuais, e sociais direcionado a tarefa.

Os traços físicos estariam relacionados às aparências, estatura, energia e força física. Os traços intelectuais estariam relacionados às características de adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança, e elevado coeficiente intelectual. E os traços sociais estariam relacionados aos aspectos de cooperação, habilidades interpessoais, e habilidades administrativas. E finalmente os traços relacionados às tarefas de um líder na organização estariam ligados às características do impulso de realização, persistência, e iniciativa. (apud CAVALCANTI, 2009 p.39).

Podemos observar pela Teoria dos Traços, que liderança é uma somatória de características pessoais, e embora essas características estejam ligadas ao sucesso do líder, nenhuma delas garante o sucesso organizacional.

Vários estudos mostram abordagem de autores sobre estilos de liderança, nesse trabalho será considerada a teoria de Robbins e Coutler (apud CAVALCANTI, 2009, p.85). Pois de acordo com estes autores existem três estilos de liderança: Autoritária (ou autocrática), Liberal e Democrática.

O estilo Autocrático é aquele no qual o líder é centralizador, é quem toma as decisões sozinho, desconsiderando as opiniões dos colaboradores. É ele quem determina as tarefas e os métodos de trabalho, é dominador e trata de maneira pessoal o que se refere aos elogios e as críticas do trabalho de cada membro. As consequências dessa liderança é a pouca comunicação entre a equipe, devido ao medo, e a produção é pouca devido aos colaboradores só trabalharem sob pressão, só rendem quando o líder fica em cima, vigiando o trabalho e apontando críticas e elogios à equipe num todo.

No estilo Democrático o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentiva à participação de todos, sabe conduzir, ensinar, delegar e acompanhar o trabalho de seus colaboradores. Esse tipo de liderança promove o bom relacionamento entre o grupo, tendo como consequência um melhor ritmo de trabalho e maior rendimento da equipe, pois os colaboradores têm mais autonomia e confiança para realizar suas tarefas.



E por último o estilo Liberal (*laissez-faire*) que é o tipo de líder que se impõem pouco, que da liberdade aos colaboradores para fazer suas tarefas sem muitas interferências, deixando cada um responsável pelo seu próprio trabalho. Esse estilo de liderança procura deixar as pessoas à vontade em suas atividades, e os líderes mais atento para que os colaboradores não fiquem sem auxílio, e não cometam erros irreversíveis que possa prejudicar a organização.

Muitas empresas ainda trabalham com o papel do líder autocrático, que não aceitam decisões dos subordinados, o trabalho da equipe só é sob pressão, as pessoas vivem em um ambiente de medo, que mal conseguem se comunicar, e nos dias de hoje essas empresas não sobrevivem, pois as pessoas não trazem rendimentos adequados às organizações.

As grandes empresas de sucesso buscam líderes que possuem o estilo democrático, que são aqueles que envolvem com sua equipe, que mantem ciclos de amizades, promovem a comunicação, e permite que todos expõem suas ideias.

Além desses três modelos, surgiu também o modelo Coaching, que em português significa treinamento.

O autor José Roberto Marques, mastercoachtrainer e presidente do instituto brasileiro de coaching, apresenta uma breve definição do Líder Coach, para ele o líder Coaching procura conduzir os projetos em parceria com sua equipe, as opiniões são ouvidas e levadas em conta nas tomadas de decisão, com isso os colaboradores tendem a adquirir mais confiança em seu trabalho, além de alcançarem as metas da empresa com mais facilidade.

Esse novo modelo “*Coach*” chama a atenção pela sua força emocional. Deixando de lado toda a questão teórica, sobre a imposição da maneira de tratar as pessoas, e impondo o lado emocional. Com a questão motivacional, e ambiente empreendedor.

## 4.2 RESULTADOS NA SATISFAÇÃO PESSOAL

A satisfação pessoal é uma forma de possibilitar as pessoas á se sentirem realizadas.

Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento. (Maslow, 2000)

Dentro das organizações existem recursos necessários que auxiliam os colaboradores á alcançarem a motivação para continuarem firmes em suas atividades, que são elas: remuneração, promoções e oportunidades de crescimento, condições de trabalho, benefícios, bom relacionamento, comunicação, e o principal de todos o reconhecimento.

Um colaborador satisfeito faz toda diferença na empresa. Gil (2001, p. 207) relembra que,

[...] com base em levantamentos empíricos, constatou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando e que, quando se sentiam satisfeitas, isso se devia ao trabalho propriamente dito.

Uma das necessidades básicas humanas é o reconhecimento. As pessoas gostam de sentir que elas não passam despercebidas e que elas possuem valor. Esta é uma necessidade normal. O comportamento torna-se doentio quando as pessoas fazem de tudo para chamar atenção, agindo como crianças.

Dentro de um padrão normal de comportamento é importante reconhecer o valor das outras pessoas. E às vezes, não basta reconhecer internamente o valor dos outros. Temos que manifestar ou externar este reconhecimento de alguma forma.

A chave do sucesso de qualquer política de gerenciamentos de recursos humanos é a capacidade de motivar as pessoas para conseguirem atingir os objetivos e as metas da organização.

Segundo pesquisas, identificados por Herzberg, existem alguns elementos chaves que podem determinar a satisfação ou insatisfação dos funcionários de uma determinada empresa. Os seis elementos que mais podem provocar índices de insatisfação são a política da empresa; supervisão; relacionamento com supervisores; condições de trabalho; relacionamento com colegas de mesmo nível; relacionamento com subordinados.

Se a organização dispõe de meios, ela pode focalizar a remuneração como uma forma de indução para se obter os níveis de performance desejada, através da exigência do cumprimento de um “contrato”, sem que para isso tenha que investir muito em meio não financeiros. Este é obviamente um meio muito eficaz, sobretudo, quando as condições e ambiente de trabalho não são muito atrativos para os profissionais mais qualificados.

Aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las. (GIL, 2001, p. 208).

De qualquer forma, se a empresa deseja realmente provocar qualquer tipo de mudança, promover melhoramentos e favorecer seu crescimento, ela terá certamente que contar com um quadro de funcionários altamente motivados.

Os funcionários precisam saber com clareza que sua dedicação, seu empenho, seus conhecimentos, suas habilidades, fidelidade e compromisso são reconhecidos pelo corpo administrativo e pela organização. Aqui não trata-se de aplicar técnicas artificiais de gerenciamento de Recursos Humanos de forma fria, mas quem estiver à frente dos cargos de direção deve realmente aprender a se importar com as pessoas, respeitá-las enquanto gente, valorizar suas capacidades.

Todos tem necessidade básica por alimentos vestuários, abrigo e companhia. O impulso interior que todos nós temos para obter essas coisas é uma força possante. Em um sentido, nossas vidas são controladas ou motivada pelas busca de satisfazer essas necessidades básicas.

Alguns necessidades psicológicas são mais fortes do que outras. Gil(2001, p. 202) acredita que motivação é,

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas.

Muitos fatores motivacionais podem ser classificados em positivos ou negativos, isto é, fatores que estão relacionados ao prazer ou a medo ou dor. Normalmente o medo e a dor, são considerados como fatores motivacionais mais fortes. As pessoas costumam proteger mais o que tem, do que procurar conquistar coisas novas para si.

#### 4.3 RESULTADOS NA PRODUTIVIDADE DEVIDO À MOTIVAÇÃO

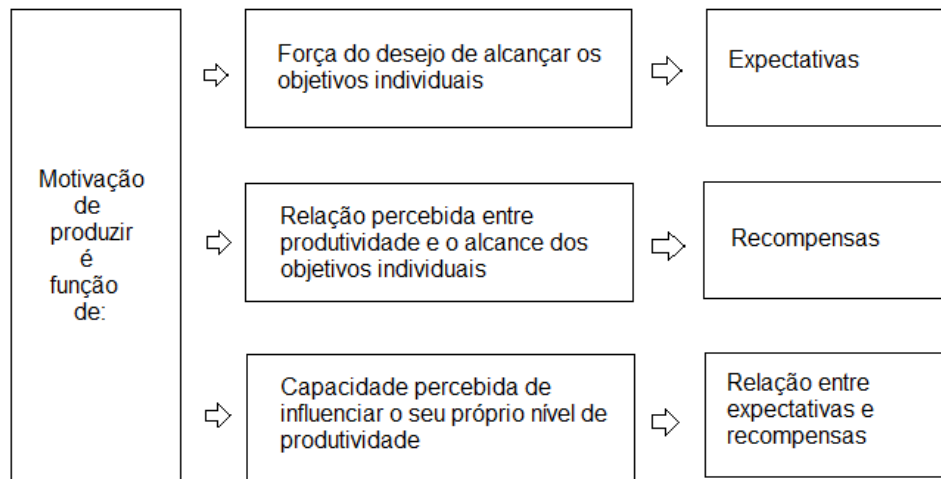
Atualmente, a palavra produtividade é utilizada com o objetivo de melhorar os rendimentos no trabalho, qual envolve vários fatores, como qualidade e quantidade de matérias-primas; tecnologia oferecida; habilidades profissionais; ambiente de trabalho, entre outros. Mas entre todos esses fatores, o que tem um destaque maior está relacionado com o interesse dos funcionários e sua capacidade de obter aumento na qualidade de suas tarefas. Chamamos esse fator de produtividade de trabalho, que esta relacionado diretamente a motivação interior de cada indivíduo.

Segundo Schmidt (1993), o empregado pouco motivado é um dos fatores que contribui com a diminuição de produtividade, e com aumento de tensões no trabalho, Onde acaba tendo um desequilíbrio emocional e social nas organizações.

A motivação é o que influencia nos bons resultados da produtividade. Aqueles que ainda não perceberam que o sucesso da sua equipe depende da motivação vivenciam teorias ultrapassadas. É preciso incorporar nas organizações a perspectiva de futuro, a rotina de trabalho, o reconhecimento pelo trabalho bem feito. No mercado atual, caracterizado por novas empresas e novos negócios, existem excelentes oportunidades e desafios que muitos profissionais não querem perder. Seja como funcionário de uma nova empresa ou mesmo como sendo dono do seu próprio empreendimento. (CHERQUES, 1991)

Chiavenato (2005) afirma que uma das grandes dificuldades organizacionais, é alcançar e manter resultados positivos. Com isso as empresas contam com o esforço e desempenho das equipes, dando importância a esses três fatores: expectativas, recompensas e relação entre expectativas e recompensas. Veja:

### Os três fatores determinantes da motivação



**Figura 4- Os três fatores determinantes da motivação**

**Fonte: Chiavenato, 2005, p. 221.**

Funcionários motivados tendem a proporcionar melhores resultados garantindo o sucesso das empresas.

O fato das empresas falhar não está ligado somente a falta de conhecimento, mas também a maneira em que as pessoas são lideradas.

A motivação humana influencia na qualidade dos produtos e serviços prestados. Silveira Neto (2006, p. 58) fala que “se as pessoas falham em agir, acompanhar, tomar decisões, analisar ou avaliar, os projetos desviam-se do seu curso.”

A produtividade não deve ser limitada apenas à produção de bens, pois a produção de trabalho deve ser eficiente e econômica.

Existem alguns motivos que levam a existir uma baixa produtividade no desempenho de colaboradores, quais sejam: problemas de saúde, depressão e preocupação com problemas pessoais; carência de satisfação de algumas de suas necessidades básicas; não gostam da atividade que exerce; considerar-se mal remunerados; sentir dificuldades no relacionamento com colega de trabalho e não considerar útil o seu trabalho. Essas situações têm como denominador comum a falta de disposição para realizar alguns esforços do que a real incapacidade de fazê-lo. CARVALHO E SERAFIM (1995, p. 162)

## **5. DIALOGANDO SOBRE O TEMA MOTIVAÇÃO**

Foi realizada uma entrevista sobre o tema com a profissional do ramo, Danielle Cristina Ferrarezi Barboza, 37 anos, graduada e licenciada em Psicologia e formação de Psicóloga. Pós graduada em gestão, em direção e desenvolvimento de pessoas. Atualmente atua como professora na Fundação Educacional do Município de Assis e na Fundação Gammon de Ensino.

### **1. COMO VOCÊ DEFINE A MOTIVAÇÃO?**

A motivação é uma força propulsora, que dá energia para que o indivíduo busque seus objetivos, realize suas tarefas com empenho e dedicação. A motivação, de uma maneira simples, seria a ação em prol de um motivo. Sem motivo não existe a ação. Só existe motivação porque a pessoa tem algo para alcançar, uma necessidade para sanar.

### **2. EM SUA OPINIÃO: COMO DEVE SER TRABALHADA A QUESTÃO MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES?**

A motivação é individual, isso significa que sua existência depende muito mais do indivíduo do que das organizações. Cada pessoa vai perceber a ação da empresa de uma maneira e isso pode gerar motivação em uns e em outros não. O que pode ser feito é criar um ambiente de trabalho saudável, uma estrutura que valorize as competências e potencialidades de cada um, com salários atraentes e

atividades desafiadoras, uma gestão de pessoas que promova o desenvolvimento profissional, com lideranças confiáveis e gestoras de talentos. Precisam ser ações que envolvam a estrutura organizacional, não adianta realizar ações temporárias como palestras motivacionais e depois o dia-a-dia não ser compatível com um trabalho motivador. As pessoas precisam perceber que dentro da organização em que trabalham é possível realizar seus objetivos individuais.

### 3. VOCÊ ACHA QUE A MOTIVAÇÃO TRAZ BENEFÍCIOS A EMPRESA?

Sim, pessoas desmotivadas não se comprometem, elas podem até ter compromisso com o trabalho, cumprir horários e obrigações, mas não se envolvem de verdade, não conseguem ser criativas para dar ideias produtivas ou resolver problemas.

### 4. LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO MANTÉM ALGUM VÍNCULO?

Não sei se a palavra seria vínculo, mas uma liderança pode estimular e acabar com a motivação de seus colaboradores, isso pode. Afinal é através das lideranças que as tarefas são determinadas e os desafios são definidos. A forma como essa liderança vai influenciar seus colaboradores pode aumentar como diminuir a energia propulsora de cada um. Quando a liderança conhece as necessidades de cada colaborador, seus objetivos e expectativas, consegue oferecer as recompensas certas que obterão o esforço de cada um. Existem teóricos, como Frederick Herzberg que defendem que uma boa liderança é um fator higiênico e não motivacional, ou seja, os trabalhadores consideram que ter uma boa liderança é o mínimo de uma gestão organizacional adequada.

### 5. NA EMPRESA EM QUE VOCÊ ATUA, COMO SE É TRABALHADO AS QUESTÕES RELACIONADAS À MOTIVAÇÃO?

Não existe um programa específico que estimule ou mantenha a motivação, pelo menos na área em que atuo. Mas, a estrutura organizacional, a maneira como a gestão de pessoas é conduzida, o crescimento da empresa que gera oportunidades de trabalho, isso tudo pode ser o que mantém as pessoas motivadas.

6. VOCÊ SE SENTE MOTIVADA NA EMPRESA QUE ATUA?

Eu me sinto motivada com o trabalho que faço. Não tenho queixas em relação a minha empresa, mas não associo minha motivação com ações específicas da organização. Percebo que a instituição é justa, me valoriza e que tenho chances de me desenvolver como profissional, o que me estimula a continuar trabalhando com comprometimento.

7. COMO VOCÊ TRABALHA A MOTIVAÇÃO NAS TAREFAS EM QUE DESEMPENHA?

Eu sou apaixonada pela minha profissão e tenho recompensas financeiras e emocionais que me fazem acreditar que vale muito continuar fazendo meu trabalho bem feito. Tenho conseguido através do meu trabalho conquistar meus objetivos de vida e isso me dá a energia que preciso para me desempenhar.

8. VOCÊ PODERIA CITAR ALGUM CASO DE SUCESSO. UMA EMPRESA QUE CONSEGUIU MOTIVAR E IMPULSIONAR SEUS FUNCIONÁRIOS APÓS IMPLANTAR AÇÕES MOTIVACIONAIS?

A empresa de energia Elektro que foi bicampeã no guia Vocês/A: as melhores empresas para você trabalhar. É uma empresa nacional, de uma área que ninguém espera uma atitude motivadora e que obtém dos seus colaboradores um nível de comprometimento excelente. Uma ação considerada estimuladora pelos colaboradores da Elektro é a liberdade que possuem para expor ideias e apontar erros. Existe democracia nas decisões e isso gera a participação de todos. Como eu disse em uma das questões anteriores, não são ações isoladas ou um programa específico que estimula a motivação dos profissionais, mas o dia-a-dia, a estrutura organizacional e sua forma de fazer gestão. Uma ação que me chama a atenção nessa empresa é que os horários de saída dos trabalhadores são respeitados com rigorosidade, não se faz horas extras, existe um comprometimento da empresa com o descanso dos colaboradores.



Ao analisar a entrevista foi possível perceber que a motivação deve estar presente em todas as empresas, e o que pode ser motivador para um não necessariamente é para outro, mas nem por isso deve-se deixá-la de trabalhar.

Motivação vai muito além de palestras, treinamentos. A mesma deve existir no dia a dia de cada empresa, procurando atingir cada funcionário da melhor maneira possível para que se possa colher os resultados.

São vários os casos de empresas que investiram na motivação de funcionários e conseguiram avanços positivos em suas organizações.

Através de pesquisas e com a entrevista, podemos confirmar que a motivação tem grande destaque no sucesso das empresas.

## 6. CONCLUSÃO

Qualquer fator motivacional contribui diretamente para a qualidade de vida das pessoas. A qualidade é a força que impulsiona os interesses.

Um colaborador motivado e bem amparado é um meio de funcionamento para o crescimento da organização, este fator torna-se hoje uma grande contribuição para a sobrevivência e o sucesso da empresa no mercado.

A identificação da concorrência e as mudanças de mercado é fundamental para o sucesso organizacional. Estimular os colaboradores a alcançar melhores resultados e ter maior disposição para atingir as metas é umas das formas de deixá-los motivados.

Se a organização obtiver o colaborador cada vez mais motivado e valorizado, terá um passo a frente da tamanha concorrência que se encontra hoje em dia.

A motivação leva as pessoas a executar tarefas e a desempenhá-las com dedicação, esforço, energia em tudo a que for designado, até mesmo seu discernimento torna-se mais versátil, ou seja, ela consegue entender as várias formas possíveis de se alcançar um bom resultado.

Um colaborador motivado é um colaborador com ideias, com disposição, com sede de resultados de crescimento com intensidade de objetivos, tornando uma realização pessoal, abrangendo conhecimentos que até então não havia interesse de possuir.

A motivação é um marco para o mercado de trabalho. O mercado de trabalho depende do comportamento da sua gestão, se nele for atribuído a falta de comprometimento a desvalorização, aplicar motivos que desmotive aquele a qual depende da sua empresa a sobreviver tornará o fracasso da organização. Ela será aquilo que transmitir.

A vida é algo insensante e a capacidade está em acreditar que é possível sempre algo mais.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília. **Motivação**. São Paulo, Atlas, 2ªed., 1989

\_\_\_\_\_, Cecília. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRIZOLLA, Lidiane Torres. **A influência da motivação humana como fator determinante na qualidade da prestação de serviços da empresa L.G LTDA**, Prestadora de Serviços de Limpeza em Gurupi - TO. Gurupi, Nov, 2006. 59 p.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, OziléaClen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995, v. 2.

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

CHERQUES, Hermano Roberto Thiry. **A produtividade e poder nas organizações**. RAE, revista de administração de empresas. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. vol.31,nº3,jul/set, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e pratica**. São Paulo: McGraw-Hill,Ltda.1987.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos Humanos**:edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas.1998.

DRUCKER, Peter. **Fator Humano e desempenho**. Rio de Janeiro: Editora Pioneira, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

MASLOW A . H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

NOVO, Damaris Vieira. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV,2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**: Rio de Janeiro:Editora LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Liderança e motivação**. EditoraELSEVIER, 2005.

SCHMIDT, I. T. **Teorias contemporâneas de motivação no trabalho**. 1993. Tese (Livre Docência em Psicologia). Universidade Estadual Paulista, Assis

SILVEIRA NETO, Fernando H. **Como gerenciar equipes de projetos e conquistar resultados através das pessoas**. Mundo PM, v. 2, n. 10, p 58-60, ago/set. 2006. 25

SOUZA, Flavio. **Conceito de liderança. O que é liderança?**.Formador de Coaches da International Coaching Community – ICC e Lambent do Brasil – CEO da Você Vencedor Soluções Empresariais. São Pulo. Disponível em:<<http://www.vocevencedor.com.br/artigos/arte-de-liderar/conceito-de-lideranca-o-que-e-lideranca>> acessado em 03/fevereiro 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/8822/teorias-para-a-motivacao.html>> acessado em 04/fevereiro 2015.

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13985/000649738.pdf?sequence=1>> acessado em 04/fevereiro 2015.

<https://www.trabalhosgratuitos.com/Outras/Diversos/Visita-Tecnica-A-Empresa-166071.html>> acessado em 05/fevereiro 2015.

<http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes2.shtml>> acessado em 05/fevereiro 2015.

<http://www.flaviosouza.com.br/meta.php?sessao=quemsomos>> acessado em 23/fevereiro 2015.

<http://marcuscarnevale.com/blog/gestao-de-projetos/lideranca/>> acessado em 23/fevereiro 2015.

<https://luizaricotta.wordpress.com/2010/01/31/a-satisfacao-pessoal-uma-forma-positiva-de-reconhecer-o-seu-empenho/>> acessado em 08/março 2015.

<https://ibccoaching.com.br/>> acessado em 08/março 2015.