



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

Jéssica Medina Ribeiro

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

**Assis-SP
2016**



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

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.

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

Orientanda: Jéssica Medina Ribeiro

Orientador(a): Drº Osmar Aparecido Machado

**Assis-SP
2016**

DEDICATÓRIA

Primeiramente a Deus que me permitiu continuar motivada a realizar este trabalho e a minha família que foi meu alicerce durante todo esse período.

AGRADECIMENTOS

Eu tenho que agradecer primeiramente a Deus, pelas oportunidades que me foram dadas na vida e pelas pessoas, as quais tive o prazer em conhecer, que me fizeram crescer, trocar experiências e ver um mundo de uma maneira diferente.

Quero agradecer especialmente ao Prof. Osmar que foi o orientador deste trabalho, por sua paciência e otimismo.

Aos meus pais, Sinésio e Maria Hilda, a minha irmã Natália por serem a base de toda minha formação, do meu caráter, e por me ensinarem o quanto importante é o respeito para com o próximo.

Muito obrigada!

*A grande maioria das empresas jamais se torna excelente só porque é bastante boa - e é este seu principal problema.
(Jin Collins)*

RESUMO

É comum na atualidade, organizações investirem em palestras, atividades em grupos, prêmios como gratificação, dentre outras iniciativas para melhor estimular a ação de cada indivíduo no ambiente de trabalho. A preocupação com a motivação do colaborador começou a existir em 1929, quando a economia global foi terrivelmente afetada e muitos perderam seus empregos da noite para o dia. Foi nesse período que a teoria das relações humanas ganhou forças, desconsiderando os velhos hábitos da administração científica. Diante a tantas mudanças ocorridas no mercado e com o avanço tecnológico, a constante preocupação com a concorrência, investir em estratégias motivacionais tem sido algo trivial para as empresas, geralmente com o propósito de buscar o melhor desempenho dos funcionários. Neste sentido, esse trabalho objetiva investigar, por meio de pesquisa bibliográfica, os estudos teóricos sobre motivação no ambiente de trabalho, a fim de entender o grau de sua importância e a necessidade entre homem, aprendizagem e tarefa bem-feita. O estudo pretende, baseando-se na motivação através de um determinado impulso ou meta, demonstrar como os líderes e os administradores manipulam o capital humano. E, como isso se torna algo lucrativo além de minimizar a rotatividade.

Palavras chave: Estratégias Motivacionais; Estudo Teórico; Motivação.

SUMMARY

It is the motivation of the employee began to exist in 1929, when the global economy was terribly common so many today, organizations invest in lectures, group activities, and affected many lost their night jobs for the day. During that time the theory of human relations gained forces, disregarding the old habits of scientific management. Faced with prizes such as bonus, among other initiatives to better stimulate the action of each individual in the workplace. Concern about changes in the market and technological advances, the constant concern with competition, invest in motivational strategies have been something trivial for companies, usually for the purpose of seeking better employee performance. In this sense, this paper aims to investigate, by means of literature, theoretical studies on motivation in the workplace in order to understand the degree of their importance and the need of man, learning and well-done job. The study aims, based on motivation by a certain impulse or goal, demonstrate how leaders and managers manipulate human capital. And as this becomes something profitable and minimize churn.

Keywords: Motivational Strategies ; Theoretical study ; Motivation.

Resumen

Es común hoy en día, las organizaciones invierten en conferencias, actividades en grupo, premios y bonos, entre otras iniciativas para estimular mejor la acción de cada individuo en el lugar de trabajo. La preocupación por la motivación de los empleados comenzó a existir en 1929, cuando la economía mundial se vio gravemente afectado y muchos han perdido sus puestos de trabajo para el día de la noche. Durante ese tiempo la teoría de las relaciones humanas ganó fuerzas, haciendo caso omiso de los viejos hábitos de la administración científica. Ante tantos cambios en el mercado y los avances tecnológicos, la preocupación constante con la competencia, invertir en estrategias de motivación que ha sido algo trivial para las empresas, por lo general con el propósito de buscar un mejor rendimiento de los empleados. En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo investigar, por medio de la literatura, los estudios teóricos sobre la motivación en el lugar de trabajo con el fin de comprender el grado de su importancia y la necesidad del hombre, el aprendizaje y el trabajo bien hecho. El estudio tiene como objetivo, basado en la motivación por un cierto impulso o meta, demuestran cómo los líderes y gerentes manipulan capital humano. Y como esto se convierte en algo rentable y minimizar la pérdida de clientes.

Palabras clave: Estrategias de motivación ; Estudio teórico ; Motivación.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1.ADVENTO DA MOTIVÇÃO NA EMPRESA.....	12
1.1.Trabalho e funcionários	13
2.A IMPORTÂNCIA DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
2.1.Motivação.....	17
2.2.Motivação Intrínseca e Extrínseca.....	19
2.3Desmotivação.....	20
3.LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	23
3.1.Liderança.....	24
3.2.Treinamento.....	26
4.DISCUSÃO.....	30
5.CONSIDERAÇÕES FINAL.....	32
REFERÊNCIAS.....	34

INTRODUÇÃO

Atualmente, existe uma necessidade constante de aprimoramento profissional para atender às exigências impostas pelo mercado de trabalho, ou mais especificamente, pelas empresas, que buscam sua subsistência em meio à acirrada competitividade.

Neste cenário, o conhecimento dos fatores que interferem de forma positiva ou negativa na motivação humana, é indispensável para que os administradores possam realmente contar com o comprometimento dos colaboradores na organização.

Salientando a evolução da tecnologia e as mudanças provocadas por ela, abre-se uma lacuna para profissionais capacitados e dispostos a encarar o desafio de novas mudanças. O segredo da transformação está na cognição de que a principal transformação deve partir daqueles que manipulam e são encarregados de utilizar tais tecnologias como máquinas, programas e entre outros, podendo ratificar a importância da ação do colaborador perante a aquisição dos novos elementos na organização.

Manter funcionários motivados, trabalhar para que objetivos individuais sejam satisfeitos juntamente com os da organização, aumentar a produtividade, manter um espírito sadio de equipe, entre outros fatores importantes têm sido uma busca permanentemente pelos responsáveis em liderar. Em certos casos observa-se que os diretores, os líderes de equipe, bem como supervisores e outros cargos, não possuem maior conhecimento sobre o assunto. A cada dia, a falta desse conhecimento pode acarretar em inúmeros prejuízos, gerando bloqueio de motivação, diminuindo a produção e a aprendizagem dos mesmos.

Diante deste contexto de eclosão das empresas e dessa época sem fronteiras para os administradores, o conhecimento e estratégias são a base da sobrevivência das organizações. Este estudo teoricamente embasado visa mostrar a importância da motivação no ambiente de trabalho e como isso pode interferir de forma positiva e negativa no processo de contribuição e aprendizagem dos funcionários.

Este estudo teoricamente embasado visa mostrar a importância da motivação no ambiente de trabalho e como isso pode interferir de forma positiva e negativa no processo de contribuição e aprendizagem dos funcionários.

O trabalho a seguir foi organizado em 4 capítulos e tem como finalidade esclarecer a eventual importância da motivação no ambiente corporativo através de estudos teóricos.

Capítulo 1: Advento da motivação;

O capítulo 1 é caracterizado pelo surgimento da necessidade de implantar a motivação no ambiente de trabalho.

Capítulo 2: Importância da cultura e clima organizacional;

O Capítulo 2 evidencia os fatores que podem contribuir em uma boa atmosfera no clima organizacional e na cultura da empresa, assim como também é citado elementos que podem contaminar os mesmos.

Capítulo 3: Liderança e inteligência emocional;

Capítulo 3, é relacionado a liderança e os mecanismos de identificar e selecionar pessoas qualificadas dotadas de energia direcionada a organização. O presente capítulo também retrata a importância de um bom líder e como isso pode contribuir para a evolução da empresa;

Capítulo 4: Discussão.

Na discussão é debatido ideias propostas pelo trabalho com base nos conhecimentos adquiridos em livros sites e artigos, com a finalidade de demonstrar que a motivação é o principal combustível em todos os aspectos no ambiente corporativo, e que nada substitui os efeitos do fenômeno nos funcionários que estarão sempre dispostos a se disporem mais para atingir seus objetivos juntamente com a organização.

Capítulo 5: Conclusão

1. ADVENTO DA MOTIVAÇÃO NA EMPRESA

Sabe-se que o comércio existe desde a antiguidade tendo como principal atividade a troca de mercadoria e de serviços, inicialmente com a existência somente de pequenos produtores domiciliares. Com a revolução industrial houve a migração do campo para as cidades, visando novas oportunidades de emprego e almejando uma qualidade de vida melhor, pois o período era de transição com o advento das máquinas e novas tecnologias. O surgimento da eletricidade e do aço aceleraram o processo de modernização resultando na eclosão das empresas e a necessidade do gerenciamento de pessoas.

Entretanto como muitos empresários ambicionavam lucrar, funcionários eram explorados diariamente obrigados a trabalhar até 15 horas por dia. Diante disso, alguns trabalhadores se revoltaram com as péssimas condições de trabalho oferecidas e começaram a sabotar as máquinas, ficando conhecidos como “os quebradores de máquinas”, inclusive surgiu daí o termo “sabotador”. Outros movimentos também surgiram nessa época com o objetivo de defender o trabalhador e sua condição de trabalho. Com isso a visão tecnicista do trabalhador enfrentou grandes resistências ao longo de toda a história por não enxergar as necessidades sociais¹.

No início do século XX, Taylor e Henri Fayol, pesquisadores do ramo de administração, desenvolveram teorias sobre a administração científica e sobre teoria clássica da administração. Ambas priorizavam a produção rápida do produto, porém limitavam-se em motivar funcionários em aspectos econômicos e físicos (MARGOTTI,2009). A preocupação com a motivação dos funcionários começou com o *crash* econômico de 1929, em que a economia global foi terrivelmente afetada. Muitos perderam seus empregos da noite para o dia e foi nesse período que a teoria das relações humanas começou a ganhar forças, pois as teorias tradicionais na época não foram consistentes para se evitar a grande depressão. Alguns pesquisadores defendem inclusive que foram elas as causadoras da grande depressão (PEDROSO, 2010).

Com o desabrochar da teoria das relações humanas surgiu uma nova concepção sobre a natureza do homem de suas necessidades e de sua importância na empresa. Considerando sua existência como fator variável, que quando desmotivado ou em condições ruins de trabalho tende a produzir menos, com um alto nível de negligência e falta de

¹ Site: <http://www.sohistoria.com.br/resumos/revolucaoindustrial.php>

comprometimento. De outro lado, quando se encontra motivado tende a produzir mais e de maneira eficaz, satisfazendo os resultados da empresa (PEDROSO, 2010).

Conclui-se que a motivação acompanha o surgimento das empresas desde o princípio, impulsionando sempre em rumo à evolução criando novos caminhos, novos conceitos, cobrindo lacunas causadas pelas mudanças impostas pela sociedade. De acordo com Bergamini (1997) o interesse pela motivação humana deve ser observado já nas primeiras obras dos primeiros pensadores da humanidade, observados em estudos de filósofos como Freud, Aristóteles sobre o comportamento humano já mostravam que a motivação é orientada por uma força energética interna.

Dessa maneira o fator motivação começou a ganhar ênfase nas organizações, despertando o interesse e necessidade de se realizarem novos estudos para investigar o fenômeno e, ao mesmo tempo, desenvolver técnicas de mensuração e de promoção da motivação dos colaboradores, com a finalidade de maximizar os resultados organizacionais.

1.1. Trabalho e Funcionários

O trabalho é uma das atividades mais antigas desenvolvidas pelo homem. É na maioria das vezes o elo que se encontra para conseguir fechar espaços e alcançar metas estabelecidas. Com isso, o funcionário passa grande parte do tempo no ambiente de trabalho, efetuando tarefas, aprendendo e se aperfeiçoando para melhor elaboração das obrigações, pois trabalhar é fundamental para a sobrevivência de qualquer pessoa.

Em tempos atuais, a preocupação com o ambiente de trabalho em comunhão com um clima organizacional favorável a motivação não se limita apenas a meras preocupações com o bem-estar do funcionário. É possível afirmar que na maior parte do tempo os funcionários passam trabalhando e exercendo tarefas que lhe são encarregadas existindo riscos de esgotar a fonte de sua diligência, dedicação e cuidado com a manutenção e sustentabilidade da empresa. É importante ressaltar que a lucratividade é o principal objetivo de uma empresa, sem isso ela não sobrevive. Entretanto, evidencia-se que as empresas são feitas de pessoas para pessoas, e neste cenário o capital humano é a pedra fundamental para que as organizações existam. Quando a parte humana de uma empresa não vai bem, todo o resto tende a se enfraquecer.

De acordo com Mayo (2003, p. 15) o capital humano é rotulado como deficiência, porque tem que ser reembolsado em algum momento, mas o capital humano não necessita ser restituído. É permitido considerá-lo realmente como propriedade das pessoas, as quais estão “emprestadas” para a organização pelo tempo que queiram ficar ou pelo tempo que o administrador deseja retê-las. Nenhuma empresa possui total controle sobre seu capital humano, pois não é possível forçar funcionários a dar o máximo de seu potencial, já que tais esforços são comandados pelo indivíduo, o qual decide até que ponto contribuir em sua tarefa.

Assim como investir e cuidar do capital financeiro, parece lógico fazer o mesmo com os funcionários. Em prol desse contexto, é importante destacar que os principais agentes ativos responsáveis pelas perdas e lucros nas empresas são as pessoas que trabalham nela, pois todo direcionamento e decisão tomada são ações humanas. Ainda, segundo Mayo, (2003, p.17):

As pessoas se tornam ambas as coisas, um ativo – capaz de gerar valor para outros – e um interessado. E supondo que as selecionamos acertadamente, não vamos querer perdê-las. Assim, o princípio de que um cliente só mantém negócios com a empresa quando se encontra satisfeito também, se aplica aos funcionários. Eles não são um mero recurso, como a eletricidade, que pode ser ligada e desligada conforme necessário. As pessoas são os elementos geradores de valor decisivos que em qualquer que seja a natureza da organização; e, se esta se baseia exclusivamente no conhecimento – como acontece com muitas –, então as pessoas são, na verdade, os únicos elementos que têm importância.

Dessa forma, Mayo (2003) afirma que conseguir funcionários mais motivados a se esforçarem pela empresa torna-se uma tarefa árdua e cansativa aos olhos do administrador.

Uma equipe de trabalho eficiente não pode ser negociada conforme ocorre com o capital comum, não se pode comprar ou vender. É necessário tempo, estrutura e gerenciamento para desenvolver um bom capital humano. Dessa forma, a conduta do RH se torna primordial na inserção de bons profissionais, selecionando de forma criteriosa as pessoas certas e direcionando-as para os cargos certos.

Tendo como paradigma as máquinas que dependem de combustível para poder funcionar, os funcionários também precisam de um estimulador que forneça as energias necessárias para o desenvolvimento de suas habilidades. De acordo com Chiavenato (2010),

a manutenção para criar condições favoráveis à motivação se concentra nos seguintes tópicos:

- a) Remuneração (administração de salários);
- b) Planos de benefícios sociais;
- c) Higiene e segurança do trabalho;
- d) Relações sindicais.

Desse modo como (CHIAVENATO 2010) retrata as condições iniciais para o surgimento da motivação, evidencia-se que inicialmente, a principal motivação está relacionada a um determinado conjunto de benefícios, nos quais tem como objetivo proporcionar condições melhores de vida para seus funcionários, enfatizando a preocupação com os mesmos.

A conexão da motivação com a equipe de trabalho é um tema muito abordado na contemporaneidade, pois só se vende, produz e manipula qualquer tipo de ferramenta ou tecnologia com a intervenção humana, isto é, dos funcionários que trabalham diariamente na empresa. Nesse caso chega-se à conclusão que os funcionários são o bem mais valioso de uma empresa, para quais se deve ter extremo cuidado, passível de construir e formar profissionais dedicados, eficazes e comprometidos com a ideologia da empresa. Desse modo o funcionário consegue ser contemplado como um gerador de energia valioso e delicado em que se concentra toda ação e esforço por detrás dos produtos ou serviços oferecidos. A organização que prioriza o bem-estar de seus funcionários se preocupa com a excelência dos seus produtos.

2. A IMPORTÂNCIA DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para todo processo de mudança e implantação de algo inovador, motivador, e que eleve o grau de conhecimento e habilidade de todos. É relevante ter o conhecimento da cultura e do clima da organização, pois são esses fatores que indicam como ocorrem e, o porquê dessas ações ocorrerem dessa tal maneira.

A cultura organizacional envolve padrões de comportamento e valores. Contêm componentes visíveis que são de acordo com certos fatores organizacionais, ou componentes ocultos, que são sempre orientados pela emoção e situações afetivas, como:

- a) Preceitos (implícitos ou explícitos);
- b) Normas, regulamentos, costumes, tradições, símbolos, estilos de gerência, tipos de liderança, políticas administrativas, estrutura hierárquica, padrões de desempenho;
- c) Tecnologia (instrumentos e processos utilizados)
- d) Máquinas, equipamentos, *layout*, distribuição e métodos de trabalhos;
- e) Caráter (Manifestação dos indivíduos) como que o indivíduo se comporta diante da sociedade;
- f) Participação, criatividade, grupos informais, medo tensão, apatia, agressividade, comodismo.

Segundo o Mayo (2003 p.127)

Cultura refere aos sistemas, processos e expectativas comportamentais, construídos através do tempo que afetam todas as partes da organização [...] Cada organização e subgrupo dentro delas desenvolve sua própria cultura, a qual não se pode ser mudada com facilidade. A cultura pode ser uma barreira para qualquer aspiração, bloqueando mudanças vitais ou transformando os processos de fusão em fracasso. Mas pode também, por sua vez, ser a força motora da empresa.

A cultura organizacional é um fator extremamente delicado e que pode interferir ou provocar resistência em processos de mudança. Seria adequado o administrador saber que todo processo de transformação para ser bem-sucedido leva um longo prazo para ser concretizado e não deve ser feito sem antes uma preparação de território. A cultura organizacional modifica-se com o tempo já que também é influenciada por mudanças externas e na mudança da sociedade e dos empregados, na demissão e admissão de novos

colaboradores. Entretanto novos funcionários estão sujeitos a serem influenciados pela cultura organizacional, conforme afirma Chiavenato (2009 p.423)

A única maneira de mudar as organizações é mudar a sua “cultura”, isto é mudar o sistema dentro das quais as pessoas trabalham e vivem. Cultura organizacional significa um modo de vida [...] Cada organização é um sistema complexo e humano, com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia o clima existente na organização.

O clima organizacional se caracteriza pela atmosfera psicológica que todos sentem e percebem ao entrar em determinado ambiente, e é responsável por fazer levar os funcionários a sentirem ou não a vontade de desempenhar algo e interagir com os demais.

O clima organizacional influencia a todos e ao mesmo tempo é influenciado, inclui todas as influências locais que coexistem com a cultura mais ampla. De uma maneira mais clara, ele é em especial afetado pelas pessoas, por suas geografias e histórias e pela liderança local. Contudo esses são os dois fatores (histórias de vidas diferentes e localidades geográficas em que são criadas liderança do líder) que estão ligados diretamente com a motivação do indivíduo, são elas que causam oscilações na mudança de desejo. É necessário que a organização cultive uma cultura digna, que valorize o respeito por seus colaboradores entre outros valores Freeman(2009). O clima organizacional é decorrente dessa cultura, esse clima poderá interferir na maneira de agir e pensar do funcionário, por isso é importante a preocupação especial com esse fator.

2.1. Motivação

Levando em consideração a sublimidade do capital humano e sobre sua ligação com a motivação, surgiu no mundo corporativo a necessidade de elaborar estudos sobre os efeitos da motivação, tendo como base alcançar o máximo de rendimento em uma linha satisfatória de comprometimento com a empresa, reduzindo gastos com fatores triviais do cotidiano.

A palavra “motivação” vem do latim, mover, e tem uma definição panorâmica, na qual a principal acepção é mover-se para alguma direção. A motivação é considerada uma energia interna que reflete no ambiente externo em forma de ação, e tem boa influência sobre o comportamento e pensamento de uma pessoa. Gil(2009)

Mayo (2003), salienta que as pessoas que são altamente motivadas são menos ausentes que aqueles que estão insatisfeitas com seu trabalho, ou com um ambiente onde reine um mal-estar geral.

Dizer que um funcionário está motivado significa dizer que este apresenta disposição para dar o seu máximo de esforço e responsabilidade na execução de um trabalho.

Gil (2009, p.201):

A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas encontrar pessoas competentes do que comprometidas [...] Por tudo isso, motivar pessoas no ambiente de trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

Ratificando que funcionários satisfeitos com seus empregos são mais motivados e produtivos, estudiosos como, Bergamini (1993), Mayo (2003), Chiavenatto (2009), avaliaram os aspectos da motivação e afirmam que uma força de trabalho motivada e satisfeita contribui muito para um resultado final positivo, pois é concentrado um esforço extra por parte dos funcionários na realização de suas atividades nas organizações.

Sabe-se que uma empresa não sobrevive apenas da motivação dos chefes, líderes entre outros funcionários. É necessário que o administrador esteja à frente de seu tempo e que consiga acompanhar o ritmo acelerado da competição entre as organizações. A questão é, do mesmo modo que a sociedade sofre transformações, entre avanços tecnológicos, rotinas extremamente corridas e estressantes, as empresas também mudam pelo fato de serem gerenciadas por pessoas que compõem a sociedade.

É necessário abandonar velhos hábitos, para ir em direção ao novo rumo da evolução. Cada vez mais novas tecnologias são criadas intensificando o progresso das empresas, no entanto não são os novos equipamentos que produzem a excelência no mercado, é preciso de pessoas capacitadas e comprometidas com o trabalho. E nesse cenário, é possível observar com mais precisão o quão importante patamar se encontra os funcionários e concluir que investimentos em estratégias motivacionais permitem à organização um maior desenvolvimento, o que representa um passo importante na busca por maior inserção no cenário competitivo.

2.2. Motivação Intrínseca e Extrínseca

Na seção anterior foi possível observar que a motivação é um fator determinante e extremamente íntimo do indivíduo e, ainda, considerar que a motivação do ser humano seja uma função tipicamente interna a cada pessoa, uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas no interior de cada um, e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante de sentimentos que estão somente dentro de cada pessoa (BERGAMINI). E, segundo (JUAN,1990), apesar das divergências de opinião, deve-se observar que exista consenso generalizado em considerar o fenômeno da motivação representado por um processo de tomada de decisões que, em situações de trabalho, leva os indivíduos a executarem suas tarefas e a desempenharem suas atribuições na medida de suas melhores capacidades e esforços.

. Pesquisando de forma mais aprofundada o trabalhador de uma maneira fenomenológica chega-se à conclusão que o indivíduo consagra mais tempo as atividades que são motivadas. Juan,(1990). A motivação pode ser dividida nas seguintes partes:

- a) Motivação Intrínseca: A motivação intrínseca está relacionada a força interior, capaz de se manter ativa mesmo nas adversidades. Este tipo é independente do ambiente, das situações e das mudanças (PHIL, SHUTTERSTOCK, 2015). Conclui-se que a motivação intrínseca é um fator que já se encontra dentro do indivíduo, que está auto motivado para conseguir conquistar seus objetivos.
- b) Motivação extrínseca: A motivação extrínseca está relacionada ao ambiente, as situações e aos fatores externos. Um exemplo claro da motivação extrínseca é as premiações de campanhas para equipe comercial (PHIL Date, SHUTTERSTOCK, 2015). Entende-se que a motivação extrínseca surge do ambiente externo e não está relacionada ao íntimo da pessoa.

De um modo geral os motivados intrinsecamente tendem a ter mais sucesso em suas tarefas, pois sentem prazer em elaborar suas obrigações e com isso se desenvolvem com maior facilidade. Entretanto como a motivação intrínseca é um fator íntimo do trabalhador e depende das perspectivas de cada um, cabe ao líder ou chefe estar atento às atividades e fazer com que o trabalhador encontre no trabalho interesses que vão ao encontro aos seus, seja de uma maneira intrínseca ou extrínseca.

2.3. Desmotivação

O tempo pode custar caro e é extremamente valioso em uma empresa que objetiva lucrar e se desenvolver nas adversidades do cotidiano. Contudo cargos de chefia deixam pequenos fatores passarem despercebidos diante ao retrato em qual vivemos. A desmotivação no trabalho se torna um forte aliado na produção de gastos e despesas desnecessárias, podendo ser uma das principais causas de demissões, pedidos de desligamento e afastamento. Por mais incrível que se possa imaginar grande parte de atestados de gripe, virose entre outros são na verdade desmotivação disfarçada e diretamente prejudica o desenvolvimento de uma empresa.

Funcionários desmotivados acabam camuflando essa desmotivação por meio de atrasos e outros subterfúgios, como faltas justificadas e atestados, prejudicando não somente a empresa mas também um grupo de trabalho inteiro. Em serviço, um funcionário que já não tem mais essa motivação acaba enrolando com as obrigações e contamina todo o resto do grupo. Normalmente são pessoas descomprometidas com o serviço e não se preocupam com prazos e metas, negligenciam o bem-estar da equipe e o atendimento ao cliente, esses funcionários se tornam pessoas ausentes no cotidiano da empresa não trazendo qualquer tipo de lucratividade. O administrador deve estar sempre atento a sintomas de desmotivação podendo evitar um grande volume de funcionários com esse perfil. Nenhum valor adicionado é criado por pessoa que esteja ausente e a ausência, pode incorrer em custos extras causados por horas extras, trabalhadores temporários e perdas de resultados (MAYO,2003, p.125)

. Alguns fatores citados por Bergamini (1997), Chiavenato (2009), Mayo (2003), Gil (2009) podem ajudar a diagnosticar esse problema de desmotivação. Esses fatores são:

- a) Alta margem de rotatividade de funcionário;
- b) Grande percentual de afastamento;

- c) Faltas e atrasos constantemente;
- d) Reclamações frequentes de clientes e funcionários;
- e) Bloqueio de aprendizagem;
- f) Falta de comprometimento;
- g) Falta de lealdade com a empresa;
- h) Negligência na execução de tarefas e serviços.
- i) É evidente que toda empresa esteja propícia a passar por isso, como qualquer problema técnico. Problemas muitas vezes causados por:
 - j) Salário Abaixo da Média;
 - k) Promessas nunca cumpridas;
 - l) Aumento/promoção prometido(s) que nunca vem;
 - m) Promoções que vão para pessoas que nunca fizeram por merecer;
 - n) Auxílio-alimentação que não paga nem mesmo a metade do que se gasta com a mesma;
 - o) Falta de controle na empresa;
 - p) Ausência de benefícios ou benefícios muito inferiores as demais concorrentes funcionais;
 - q) Despreocupação da empresa com a saúde ou bem-estar dos funcionários.
- r) Então, algumas medidas que se podem ser tomadas para evitar eventuais problemas são:
 - s) Valorização das pessoas que trabalham na empresa;
 - t) Reconhecimento dos avanços;
 - u) Encorajamento de iniciativas;
 - v) Incentivos como aumento salarial entre outros;
 - w) Enriquecimento das funções;
 - x) Maneira de delegação da autoridade;
 - y) Constantes avaliações de desempenho;

z) Promoção de mudanças.

Mayo (2003, p.125) ressalta que: "As pessoas motivadas pelo trabalho são menos ausentes que aquelas que estão insatisfeitas com o seu trabalho, ou com um ambiente onde reine um mal-estar geral ao moral".

Obviamente investir para que seus funcionários se tornem altamente motivados requer cuidado. O ser humano é limitado, porém devemos aprender o que, e como fazer para que o mesmo possa aflorar todo o seu potencial, sendo assim alcançar um maior nível de produção e um aproveitamento melhor do seu tempo.

3. LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Como em um jogo acirrado cheio de estratégias para vencer, jogadores no campo supervisionados por um bom técnico, evidencia a importância de um bom direcionamento, assim como de um bom investimento em quem direciona. Do mesmo modo, uma organização precisa de pessoas que executem o trabalho e outras que possam conduzir e liderá-las impulsionando suas energias para um melhor resultado. Pessoas destinadas a conduzir e proporcionar estratégias precisam de certas qualidades como a inteligência emocional que é a capacidade de administrar os impulsos, as emoções, ansiedades para alcançar seus objetivos, metas e interesses.

O líder apto de inteligência emocional tem a capacidade de potencializar o que há de melhor dentro de cada profissional com a finalidade de aflorar as metas e objetivos a fim de obter os resultados esperados. Diante desse contexto é possível entender a importância do conhecimento em lidar com os seus medos, anseios, insegurança e insatisfação em prol do êxito nas atividades desempenhada. Esta competência oferece cada vez mais o papel de diferenciar os profissionais permitindo desenvolver um ambiente harmonioso e ao mesmo tempo ser produtivo em ideias, soluções e resultados, e ter a tranquilidade e discernimento em buscar as melhores estratégias. Collins(2006)

Quando um líder ou chefe possui tais qualidades consegue enfrentar da melhor maneira situações difíceis, mantendo a calma, proporcionando base e tranquilidade aos funcionários. É necessário que líderes saibam liderar e identificar lacunas abertas na empresa, que saibam conter suas emoções e conduzirem seus impulsos. Se não há inteligência emocional, sempre que o estresse surge o cérebro humano liga o piloto automático e tem uma tendência inerente para continuar fazendo as coisas. E isso é na maioria das vezes o que não se deve fazer na vida profissional, principalmente em cargos de chefia (COOPER, SAWAF, 2004).

Pessoas que ocupam cargos de confiança como gerentes, encarregados, entre outros, precisam manter a confiança de seus funcionários, proporcionarem um vínculo de lealdade, economizando energia que se desperdiça em funcionários que não confiam em seus supervisores, e para se protegerem, camuflam problemas e fingem aceitar decisões as quais não concordam.

3.1. Liderança

A liderança é o elemento que gera ordem e agilidade para a elaboração de um determinado produto ou serviço. O líder dignifica seu trabalho colocando as coisas em ordem e principalmente quando conduz pessoas a fazerem da melhor maneira o trabalho que se deve ser feito.

Grandes empresas se preocupam e investem na preparação de seus líderes. Uma empresa modelo é a Toyota que segundo o livro (O Modelo Toyota) de Jeffrey K. Liker, não sai às compras para adquirir presidentes executivos “bem-sucedidos” porque seus líderes devem viver e compreender plenamente a cultura da empresa diariamente. Como elemento central da cultura é o *genchi genbutsu*, o que significa observar atentamente a situação real, os líderes devem demonstrar essa habilidade e entender como trabalho é feito na fábrica Toyota. Um outro guia de liderança do modelo Toyota é o esforço que os líderes fazem para sustentar a cultura ano após ano em criar o ambiente de uma organização de aprendizagem. Outro ponto interessante é que nas empresas ocidentais, com seus líderes de porta giratória, nenhum deles fica no cargo tempo suficiente para construir uma cultura que se assemelha com sua visão pessoal. Deste modo, mudar a cultura cada vez que um novo líder assume, significa necessariamente sacudir a empresa de um modo superficial, sem desenvolver nada em profundidade e sem obter a lealdade dos funcionários.

Uma liderança deficiente não apenas pode acarretar problemas. Também pode dar origem ao fracasso em responder o mercado e aos clientes. O valor das ações dos líderes em geral responde de forma notável.

Mayo (2003 p.129) diz:

Se a organização apresenta valores fortes e este componente é atribuído um peso considerável no multiplicador do ativo individual, espera-se que os líderes sirvam de modelos para aqueles valores. Portanto uma medida de liderança poderia ser o valor médio desse componente, tanto em termos da empresa como um todo, quando em relação a uma determinada unidade.

Trata-se da forma de conduzir pessoas, é esperado de um bom líder conseguir que um grupo seja produtivo. O mesmo surge como consequência das necessidades de um grupo, dentro de uma determinada situação que deseja operar. Uma vez atingido tais objetivos, a satisfação dos membros do grupo passa a ser evidente. Essa satisfação, em termos práticos

retrata a maneira de que cada um experimenta. Dessa maneira, o líder está atento no sentido de buscar e favorecer o ajustamento e o desenvolvimento de cada pessoa dentro do grupo.

Bergamini (2009 p.131).

Parece ficar bem claro que a principal missão do líder deve contar em liderar habilidade de coordenar atividades de cada membro em particular, a fim de a produtividade grupal flua de maneira normal, ao mesmo tempo que se verifique a harmonia na participação de cada membro do grupo. Para tanto, usa sobretudo aquilo que convencionou a chamar de habilidade interpessoal.

O dever do líder não se limita em exclusivamente a assuntos internos do grupo. Ele tem a obrigação de entrosar o grupo ao meio ambiente da organização, proporcionando melhor familiaridade e solidez no grupo de trabalho. Como menciona Ritter (1994 p. 394-399), o líder combina quatro talentos que são:

- a) Talento cognitivo: capacidade de interpretar o mundo para compreender os objetivos visados pela organização.
- b) Talento Social: capacidade de entender o sistema social que é a organização e a capacidade de influir sobre sua evolução por meio de decisões que dizem respeito de suas estruturas e regras, bem como a particularidades de seus indivíduos.
- c) Talento Intrapsíquico: capacidade de pensar no seu próprio poder e perceber os perigos de sua própria paixão.
- d) Talento Ético: capacidade de compreender que o poder organizacional deposita nele a responsabilidade frente a outro, a medida que arrasta aqueles que o seguem na interpretação e sua ação sobre o social.

A eficácia do líder está relacionada com a forma positiva pelo qual o seguidor o vê. O líder eficaz consegue facilitar a autoestima e autoconsciência, portanto o nível de motivação além de estar ligado ao indivíduo e ao seu trabalho tem relação com a competência e sensibilidade do líder.

BERGAMINI,(2008p. 210), diz:

No sentido mais amplo, o líder precisa conhecer as expectativas pessoais dos seguidores, interpretando para eles a realidade, de tal forma que isso consiga ajudá-los a chegar aos objetivos que almejam. É quase certo que a crise organizacional está ligada à crise de liderança.

Com a globalização e as rápidas mudanças tecnológicas enfrentadas pelas organizações, tornou-se imprescindível preparar os líderes para agirem de forma que garanta aumentar a motivação dos subordinados. Meyer, M. C. (apud BERGAMINI, 2008, p. 211),

entrevistou 320 pessoas durante aproximadamente onze anos, chegou à conclusão que as pessoas surgem ao novo trabalho cheio de expectativas motivacionais e com o passar dos anos elas vão perdendo esse potencial. A falta do Feedback construtivo; o comportamento inconsistente daqueles que diretamente afetam o seu sucesso. Os líderes devem sobretudo evitar em desmotivar seus seguidores pelo desrespeito às suas expectativas pessoais.

Sobretudo um bom líder é aquele que busca atingir os objetivos da empresa junto com os objetivos de seus subordinados, é quem procura manter sua equipe energizada e motivada para atingir e encarar novos desafios.

4. DISCUSSÃO

A finalidade do destaque da importância da motivação no ambiente organizacional resume-se que no ramo empresarial, existem boas empresas que sempre atinge suas metas, no entanto é escasso em empresas excelentes que ultrapassam sempre suas metas e expectativas, conforme afirma (COLLINS, 2006, pg.25):

A grande maioria das empresas jamais se torna excelente só porque já é bastante boa, e é este seu principal problema. Criar empresas feitas para vencer com resultados não apenas bons e sim excelentes, requer uma visão e compreensão do administrador para identificar e distinguir fatores que fazem diferença no resultado final.

Da mesma maneira no mundo corporativo a questão é, quais fatores diferenciam os ganhadores de medalhas dos que nunca conquistaram nenhuma? Collins(2006), explica que o ativo mais importante da empresa não são as pessoas, e sim as pessoas certas em cargos certos, estimuladas de maneira correta. Como empresas com histórias tão longas e sem nada de especial, conseguiram se transformar em empreendimentos que superaram algumas das organizações mais bem administradas do mercado? Collins (2006), cita como exemplo a empresa Walgreens, na época, uma das maiores redes de farmácia nos Estados Unidos.

O que faz uma empresa boa se tornar excelente é acima de tudo disciplina e boa liderança. Líderes com ambição voltada para instituição, não para si mesmo, que saibam conduzir circunstâncias e manter a motivação constante de seus subordinados, sustentando a confiança de que se pode vencer no final, a despeito das dificuldades e ao mesmo tempo ter a disciplina necessária para enfrentar os problemas ocorridos.

Cooper; Sawaf (2004, pg.25), salientam :

A época da inteligência administrativa que passou era dominada pela física, por um modelo matemático que trata tudo como se fosse inanimado e sequencial. O novo modelo de inteligência administrativa utiliza um modelo biológico que trata as pessoas, os mercados, as ideias e as organizações como singulares e vivas, inerentes e capazes de mudanças, interações, sinergia e crescimento.

O novo mundo corporativo com grandes cobranças e pressão, necessita de um bom ambiente de trabalho que incentive a criatividade e estimule funcionários a demonstrarem seu melhor.

Existem casos que mesmo com um ambiente propício a motivação, o funcionário não se encaixa na empresa. Cabe então ao encarregado não insistir no erro. Em uma empresa

que rumo à excelência, as melhores pessoas não precisam ser controladas, orientadas, ensinadas e conduzidas sim, mas não rigidamente controladas (COLLINS, 2008).

Para uma empresa chegar ao sucesso deve-se deixar os modelos ultrapassados de administrar e fazer com que novos horizontes sejam descobertos conscientizando e incentivando a todos que sempre é possível evoluir. E com a evolução de seus funcionários a empresa evolui também.

Empresas rumo à excelência tornam-se especiais para seus clientes, pois virão buscar estratégias fazendo um diferencial na maneira perfeccionista de atendimento e produtividade mantendo sua permanência no mercado mais promissora e com um olhar futurista. Sempre que um funcionário percebe que sua empresa está em processo de evolução rumo à excelência torna-se um momento importante para sua carreira de novas perspectivas e novas conquistas Collins, Jin(2008).

Neste contexto guiar a empresa em excelência significa energizá-la não deixando a fonte de energia de seus funcionários se acabar, e principalmente investir em uma fonte de aprendizado e conhecimento, e fazer a diferença no universo dos negócios.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O segredo para o sucesso de uma organização não está basicamente concentrado nas melhores máquinas nem nos melhores projetos, e sim no pilar que há por trás disso, em pessoas que respondem pelo bom atendimento, comprometimento e eficácia ao realizar tarefas. São elas que operam o processo para que tudo saia da melhor forma possível.

É preciso acompanhar o ritmo acelerado do desenvolvimento e acima de tudo ter a consciência de que nada na organização se desenvolve se a parte humana não estivesse apta para esse desenvolvimento, pois atrás da tecnologia obtida sempre haverá a intervenção humana. Várias empresas que convivem diariamente com apenas o suficiente para sobreviver perante o mercado, mesmo tendo uma boa estrutura em máquinas e uma ampla oportunidade de conquistas, jamais se tornam empresas excelentes. A questão é, como conseguir se destacar em um mercado altamente competitivo? O presente trabalho teve como objetivo mostrar através de revisões literárias o quão valioso patamar se encontra os funcionários, sua lealdade e comprometimento, e como suas ações interferem no ambiente organizacional como nos resultados orçamentais. Evidenciando assim a motivação como forma de combustível para os funcionários, os quais estarão sempre dispostos a acrescentar uma energia extra para saciar tal motivação.

A motivação está dentro de cada ser humano e pode ser ativada por fatores externos como gratificação, aumento salarial entre outros e, internos desafios pessoais, sonhos e metas a serem realizados, desse modo foi retratado também a importância de uma boa liderança e como esse agente tem um forte papel na interferência da motivação, já que é ela a responsável por iniciativas, e a ação que tem como razão conseguir algo em troca do esforço realizado.

Diante do contexto atual, mostrar que os funcionários precisam ser motivados constantemente torna-se algo primordial e merecem um olhar mais profundo perante às prioridades da empresa, uma vez que a única bateria que deve ser continuamente carregada é a motivação. O estudo mostra que pessoas motivadas trabalham mais e de uma maneira melhor. Portanto como citado anteriormente a motivação exerce grande influência nos resultados da empresa.

Baseando em estudos feitos através de livros e artigos conclui-se que o tema discutido trata-se de um fenômeno no qual tem grande influência na produção de produtos. Mesmo

com treinamentos motivacionais e palestras, é necessário destacar que a motivação é criada por uma perspectiva, um desenvolvimento como conhecimento e habilidades que são adquiridas no cotidiano e é visto como capital do funcionário, onde se pode vender e alugar. O funcionário é motivado pelas necessidades cabe o administrador usar ferramentas como um bom ambiente organizacional, líderes com capacidade de liderar, gratificações, reconhecimento e perspectiva de carreira. Na atualidade é comum empresas competirem de maneira igual em partes tecnológicas, pois ferramentas e programas se compram com dinheiro e estão expostas em vitrines e propagandas, funcionários competentes e comprometidos a dar o melhor de si se constrói e cativa. A motivação é a mola da ação quanto mais forte e resistente, mais intensa e satisfatória, ou seja o diferencial de toda empresa está no capital humano e o que se é feito dele para chegar na excelência, qualidade e resultados.

REFERÊNCIAS

- Administradores . Disponível em: <http://www.administradores.com.br/>. Acesso em: 21/08/2012
- Barradas Souza Suely Mary. **Liderança de equipes**. Editora FGV.
- BERGAMINI; CW. **Revista da administração de empresas**. Revista eletrônica.
- BERGAMINI; C; W. **Psicologia aplicada a administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. Editora Saraiva-1997
- Barradas Souza Suely Mary. **Liderança de equipes**. Editora FGV.
- BERGAMINI; CW. **Revista da administração de empresas**. Revista eletrônica.
- BERGAMINI; C; W. **Psicologia aplicada a administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. Editora Saraiva-1997
- Chiavenato Idalberto .**Recursos Humanos:O capital humano das organizações**. Rio de Janeiro.Editora Elsevier.-2009.
- COLLINS, Jim. **Good to Great; Empresas feitas para vencer**. Editora Campus. 2008
- Conexaorh. http://www.conexaorh.com.br/artigo16_print.htm . Acesso 10/09/2012
- COVEY,R;Stephen. **Os 7 Hábitos das pessoas altamente Eficazes**. Editora Best Siller-2004
- Efdeportes. Encontrado em: <http://www.efdeportes.com/efd164/motivacao-a-pratica-de-exercicios-resistidos.htm> . Acessado dia 12/10/2012
- FREEMAN, R E ; STONER, J A F. **Administração**. Editora: Prentice-Hall do Brasil-2009
- Gestaoindustrial.<http://gestaoindustrial.com/pensamentosmotivacionais.htm>: Acesso dia: 12/10/2012
- Gil Carlos Antonio. **Gestão de Pessoas**. São Paulo.Editora Atlas S.A-2009
- GOLEMAN, PHD Daniel. **Inteligência Emocional**. Editora Objetiva. 2006
- HATAKEYAMA; Yosshio. **A revolução dos Gerentes**. Editora QFCO-1995
- Maximiano Amarau C.Antonio. **Teoria Geral as Administração**. São Paulo. Editora Atlas S.A.-2008.
- Mayo Andrew.**O valor Humano da Empresa**. São Paulo.Editora Pearson-2003
- Monografias.<http://br.monografias.com/trabalhos3/motivacao-organizacional-estudo-caso/motivacao-organizacional-estudo-caso2.shtml>. Acesso em: 09/09/2012

Palestra de motivação. Artigos sobre motivação organizacional. Disponível em: http://www.palestrademotivacao.com.br/artigos_sobre_motivacao_organizacional_motivacao_profissional.php > Acesso em: 05/09/2012

Portal Motivação Capa. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Capa/> Acesso em: 05/09/2012

Proavirtual.Acesso,em:<http://proavirtualg38.pbworks.com/w/page/18673226/A%20Motiva%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20interna> . Acesso em: 09/09/2012

Revistasusp.sibi. Disponível em: http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1678-51771990000200004&script=sci_arttext . Acesso em: 15/08/2012

ROBERT C Ph.D Ayman Sawaf. **Inteligência Emocional na Empresa**. Editora: Campus.2004

SAMARA;S;Beatriz. **Comportamento do Consumidor**. Editora Pearson-2005

SEBRAE. Funcionários motivados garantem empresas de sucesso. Disponível em: [Nhttp://www.sebraesp.com.br/index.php/47-noticias/gestao-de-pessoas/2869-funcionarios-motivados-garantem-empresas-de-sucesso](http://www.sebraesp.com.br/index.php/47-noticias/gestao-de-pessoas/2869-funcionarios-motivados-garantem-empresas-de-sucesso). Acesso em: 15 Jun. 2015

Scribd. Teoria Motivacional de Herzber. Disponível no site: www.scribd.com/doc/17675962/Teoria-Motivacional-de-Herzberg. Acesso em: 18/10/2012

Sonho di consumo. Resumo teoria do comportamento da motivação do comportamento do consumidor. Disponível no site: <https://sonhodiconsumo.wordpress.com/2013/04/02/resumo-teoria-da-motivacao-do-comportamento-do-consumidor> . Acesso em 10/11/2015

<http://www.uninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/108>

STONER e Freeman. **Administração**. Editora Sebo-1999

Wayne Weiten. **Introdução á psicologia**. Editora Thomson Pioneira-.2006

WAGNER; A; JohnI. **Comportamento Organizacional: criando vantagens competitivas**. Editora Saraiva-2003.