

# **RELAÇÕES MOTIVACIONAIS E SUA IMPORTÂNCIA NO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES LABORAIS – ESTUDO ENTRE SERVIDORES DA SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E PAVIMENTAÇÃO DA PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE LONDRINA.**

Maria Amélia de Azevedo<sup>1</sup>; Thiago Nunes Bazoli<sup>2</sup>

## **RESUMO**

O objetivo em abordar o tema Motivação no Trabalho é averiguar sua influência na vida das pessoas. Sem a motivação necessária as pessoas se sentem sem ânimo e vontade para agir, afetando a emocionalmente, provocando ansiedade, desinteresse, irritação e tensão. Levando à diminuição de sua capacidade, influenciando totalmente várias áreas da sua vida, começando pelo relacionamento interpessoal, caindo em muito sua produtividade e desempenho na empresa, e resultando em trabalhadores sendo afastados do trabalho por demissão. O artigo será desenvolvido utilizando-se de pesquisas bibliográficas através de livros, revistas, internet e pesquisa de campo entre servidores da Secretaria Municipal de Obras e Pavimentação no prédio da Prefeitura do Município de Londrina através de desenvolvimento de um questionário a ser realizado no próprio local de trabalho identificando qual o grau de importância da motivação para o desempenho das atividades no trabalho.

Palavras-chaves: Motivação, Desempenho, Produtividade, Trabalho.

## **ABSTRACT**

The goal in approaching the issue Motivation at Work is to inquire their influence on people's lives. Without the necessary motivation people feel discouraged and no willing to act, emotionally affecting, causing anxiety, apathy, irritation and tension. Leading to reduction of its capacity, influencing totally different areas of your life, starting with interpersonal relationship, falling in your productivity and performance in the company, resulting in workers have being off work for dismissal. The article will be developed using literature research through books, magazines, internet and field research between civil servant of the Department Municipal Construction and Paving in the city hall of the Londrina City Council through development of a questionnaire to be conducted on work site identifying which degree of importance of the motivation to carry out activities at work.

Key-words: Motivation, Performance, Productivity, Work.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração de Empresas da Faculdade INESUL. Aluna do Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade INESUL. E-mail: melazevedo2006@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Administração (Universidad de la Empresa – UDE/Uruguay). Mestre em Organizações e Desenvolvimento pela FAE – Centro Universitário Franciscano do Paraná. Professor de Gestão do Terceiro Setor e de Administração Financeira da Universidade Estadual de Londrina – UEL; do Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL; e da Universidade Norte do Paraná - UNOPAR. E-mail: tbazoli@sercomtel.com.br

## INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo destacar a *Motivação* como influência no comportamento, na prática e nas ações do indivíduo. Especificamente a importância da *Motivação ou a falta da mesma no desenvolvimento do trabalho*. O artigo tem como apresentação no Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão de Pessoas do Instituto de Ensino Superior de Londrina.

O tema a ser abordado será as *Relações Motivacionais e sua importância no desempenho das atividades laborais – estudo entre servidores da Secretaria Municipal de Obras e Pavimentação da Prefeitura do Município de Londrina*.

A motivação começa no interior da pessoa, é a busca para satisfação das necessidades básicas. A vida oferece oportunidades que levam a pessoa a ultrapassar seus limites e a enfrentar e vencer os desafios. E para poder desfrutar das benfeitorias é necessário compreender e aceitar a disponibilização desta ferramenta chamada *Motivação* e é preciso todos os dias descobrir qual a motivação de hoje, estabelecer metas e objetivos, persistir, ter paciência, acreditar, ter confiança e fé que leve a mudar, crescer e alcançar enfim os objetivos propostos e após a cada conquista recomeçar com novos ideais.

Elaborar no seu interior que às vezes passamos por situações em que é necessário usar da criatividade para que possamos ter um lado positivo da vida e fazer acontecer situações agradáveis.

O que pode ser feito para a motivação aflorar dia após dia é fazer o que agrada, conviver com pessoas que fazem bem e satisfaçam. Buscar o que dá tranquilidade, paz e alegria. É trabalhar no que gosta mudando a rotina, quebrando o ritmo de trabalho, da vida em família, enfim do viver diário.

Sempre que for possível, sempre que depender de você, e dentro de suas possibilidades, vá além, porque isto pode ser o diferencial.

Chiavenato (1999) define a motivação como:

A motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

O objetivo desta pesquisa é identificar o grau de importância da motivação para o desempenho das atividades no trabalho para os servidores da Secretaria Municipal de Obras e Pavimentação, através de pesquisa de campo, utilizando como forma de obtenção de dados o questionário.

Após a coleta de dados, será realizada a tabulação, elaboração de gráficos para desenvolvimento das análises, interpretações e conclusões.

A justificativa é que através deste trabalho será possível o desenvolvimento de um diagnóstico embasado em uma realidade dentro de um ambiente organizacional governamental proporcionando dados concretos sobre relações motivacionais e sua importância no desempenho das atividades laborais, possibilitando o reconhecimento, análise e compreensão dos processos comportamentais enquanto determinantes a mudanças necessárias para aprimoramento das atividades no cotidiano de trabalho.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### O QUE É MOTIVAÇÃO

Motivação uma força interior que se modifica a cada momento onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo.

Quando dizemos que a motivação é algo interior, que está dentro de cada particular erramos em dizer que alguém nos motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo. Porém podemos concordar que o interior é diariamente influenciado pelo meio externo, isso inclui pessoas e coisas. Podemos nos sentir influenciados pelo entusiasmo de alguém que nos motiva a fazer algo. Já em determinadas situações e dependendo do temperamento da pessoa, ou mesmo da sua personalidade, pode-se oferecer certa independência ao meio externo.

O nível de motivação é influenciado por diversos fatores como a personalidade, percepções individuais do meio ambiente, interações humanas e emoções.

A idéia de motivar para atingir metas é muito antiga: remonta aos Gregos que, desde 1700 a.C. utilizavam técnicas de motivação e incentivo para que seus atletas superassem as marcas estabelecidas nos jogos olímpicos.

Nessas competições, as melhores performances recebiam uma coroa de louros, uma honra que poucos poderiam usufruir. Em suas cidades, os campeões eram reverenciados como heróis. Erguiam-se estátuas. Não podia haver obstáculos de retorno triunfal. Significava tornar-se imortal, pois os feitos eram perpetuados em histórias contadas de geração a geração.

As técnicas motivação não desapareceram com o fim da civilização grega. Ao longo do tempo, diversas culturas souberam motivar seus guerreiros, exploradores, navegantes e artistas a ultrapassarem as limitações e cultura de sua época. (Qualidade de Vida no Trabalho: motivação no trabalho. CTA, 2004).

Segundo Kennedy, John F. (Citado por Santos):

“Nem todo mundo possui os mesmos talentos, mas deveria ter oportunidades de desenvolvê-lo.”

### Henry Ford

Talvez o mais conhecido de todos os precursores da moderna Administração, Henry Ford, industrial norte-americano (1863-1947) iniciou sua vida como simples mecânico, chegando a engenheiro-chefe de uma fábrica.

Idealizou e projetou um modelo de carro auto-propelido e, em 1899, fundou com alguns colaboradores a sua primeira fábrica de automóveis, que logo depois foi fechada.

Continuou seus projetos e conseguiu financiamento com o qual fundou, em 1903 a Ford Motor Co., fabricando um modelo de carros a preços populares dentro de um plano de vendas e de assistência técnica de grande alcance, revolucionando a estratégia comercial da época.

Em 1913, já fabricava 800 carros por dia. Em 1914 estabeleceu nessa época o salário mínimo de cinco dólares (US\$ 5, 00) por dia e jornada diária de oito horas de trabalho, quando, na época, na maioria dos países da Europa, a jornada diária variava entre dez e doze horas.

Em 1926, já tinha 88 usinas e já empregava 150 mil pessoas, fabricando então 2 milhões de carros por ano.

Ford adotou três princípios básicos:

- *Princípio de intensificação*: consiste em diminuir o tempo de duração como emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e rápida colocação do produto no mercado.

- *Princípio de economicidade*: consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação. Por meio deste princípio conseguiu fazer com que o trator ou automóvel fossem pagos a duas empresas antes de vencido o prazo de pagamento da matéria-prima adquirida, bem como do pagamento de salários.

- *Princípio da produtividade*: consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. Assim, o operário pode ganhar mais, um mesmo período de tempo, e do empresário ter maior produção. (Henry Ford....on-line).

## **Abraham Maslow**

Uma das teorias mais citadas é a teoria da “*hierarquia das necessidades*” formulada por Abraham Maslow.

As necessidades básicas, identificadas por Maslow, como fatores causadores de motivação são bastante aceitas, embora os aspectos hierárquicos dessas necessidades sejam questionáveis.

Segundo ele, as necessidades humanas básicas, em ordem hierárquica, são as seguintes:

1. Necessidades fisiológicas: São necessidades básicas para a sustentação da própria vida, tais como comida, abrigo, sono, sexo. Conforme Maslow, enquanto estas necessidades não estiverem satisfeitas, outras necessidades não poderiam motivar as pessoas.
2. Necessidades de segurança: São necessidades de estar livre do perigo físico e do medo da perda do emprego, do abrigo, da sustentabilidade, etc.
3. Necessidades de afiliação ou aceitação: Por serem seres sociais, as pessoas têm necessidade de se sentirem aceitas, pertencentes a um grupo.
4. Necessidades de estima: Uma vez satisfeita à necessidade de afiliação, as pessoas passam a sentir necessidade de serem estimadas, respeitadas pelos outros. Passam a sentir necessidade de poder, prestígio, status, etc.
5. Necessidades de auto-realização: Segundo Maslow, esta é a mais alta necessidade em sua hierarquia. É o desejo de tornar-se aquilo que a pessoa é capaz de ser, maximizar seu potencial, realizar tudo que seja possível. Não é necessário que uma necessidade esteja 100% satisfeita para surgir à seguinte. Na realidade, a maioria das pessoas normais está parcialmente satisfeita e parcialmente insatisfeita em todas as suas necessidades básicas. (Qualidade de Vida no Trabalho: motivação no trabalho. CTA, 2004).

## Hierarquia das Necessidades Humanas

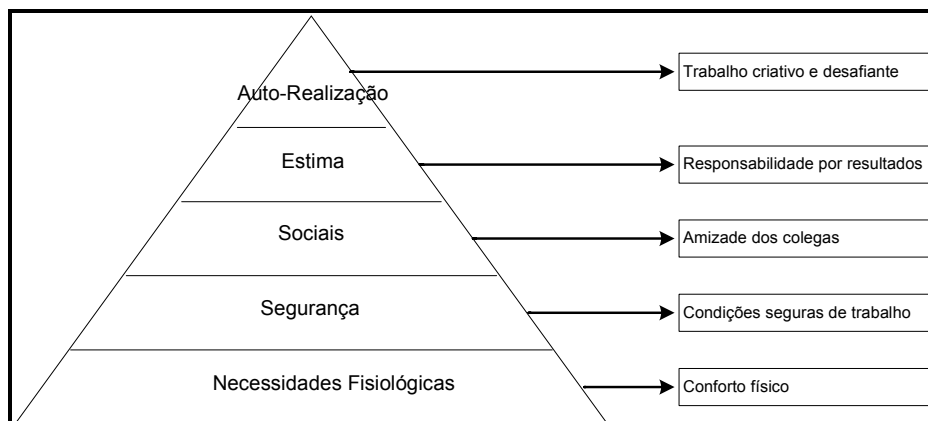


Figura 1 – Hierarquia das Necessidades Humanas  
Fonte: Chiavenato (1994, p. 170)

## Paralelo entre Taylor e Fayol

	ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA
Precursor	Frederick Taylor	Henry Fayol
Origem	Chão de fábrica	Gerência Administrativa
Ênfase	Adoção de métodos racionais e padronizados do trabalho dos operários; prática da divisão de tarefas.	Estrutura formal da empresa; adoção de princípios administrativos pelos altos escalões.
Funções Básicas da Empresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudo de tempo e definições de padrões de produção;</li> <li>2. Supervisão funcional;</li> <li>3. Padronização de ferramentas e instrumentos;</li> <li>4. Planejamento das tarefas e dos cargos;</li> <li>5. Princípio da execução;</li> <li>6. Utilização da régua de cálculo e instrumentos para economizar tempo;</li> <li>7. Fichas de instruções de serviço;</li> <li>8. Prêmios de produção pela execução eficiente das tarefas;</li> <li>9. Definição da rotina de trabalho.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funções Técnicas - relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa;</li> <li>2. Funções Comerciais - relacionadas com a compra, venda e permutação;</li> <li>3. Funções Financeiras - relacionadas com a procura e gerência de capitais;</li> <li>4. Funções de segurança - relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas;</li> <li>5. Funções contábeis - relacionadas com controles, inventários, registros, balanços, custos e estatísticas;</li> <li>6. Funções administrativas - relacionadas com a integração das outras cinco funções. Essas funções coordenam e sincronizam as demais funções da empresa.</li> </ol>
Funções Administrativas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Princípio do planejamento - Substituir no trabalho o critério individual do operário, improvisação, por métodos baseados em procedimentos científicos;</li> <li>2. Princípio do preparo - selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Preparar as máquinas e equipamentos de produção. O arranjo físico e a disposição das ferramentas e materiais.</li> <li>3. Princípio do controle - controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e o previsto.</li> <li>4. Princípio da Execução - distribuir as atribuições para que a execução do trabalho seja feita pelos operários.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prever - Visualizar o futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas;</li> <li>2. Organizar - É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido;</li> <li>3. Comandar - Fazer com que os subordinados executem o que deve ser feito.</li> <li>4. Coordenar - Harmonizar todas as atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas;</li> <li>5. Controlar - Controlar é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.</li> </ol>
Enfoque	Estudava a empresa privilegiando as tarefas de Produção	Estudava privilegiando as tarefas da organização, Gerência Administrativa

Quadro 1 – Paralelo entre Taylor e Fayol

Segundo Maximiano (2006), motivação é o estado psicológico de quem tem interesse em realizar as tarefas e os objetivos de um projeto ou que deseja integrar a equipe do projeto.

Uma pessoa motivada mostra disposição para fazer o esforço necessário à realização das tarefas. Quando todos os integrantes da equipe compartilham esse tipo de interesse, a motivação torna-se uma condição coletiva e um dos ingredientes que tornam coesa a equipe.

A motivação é um sistema de forças que produzem o desempenho e que resultam de diversos fatores.

Um dos fatos é a recompensa, seja imediata ou remota, psicológica ou material, são os principais componentes da motivação.

Este poder motivacional varia de pessoa para pessoa, depende da idade, interesse, nível de satisfação e necessidades.

Para algumas o interesse e sucesso da missão é mais importante do que a promoção. Para outras a possibilidade de trabalhar com colegas competentes, pode ser mais importante do que o projeto em si.

A principal força motivacional nasce da própria missão do projeto. Pode originar-se de diferentes motivos, a identidade entre as competências dos integrantes da equipe, o conteúdo do projeto, a possibilidade de desenvolver uma idéia atraente ou produto inovador.

O projeto pode representar um avanço, uma oportunidade para o desenvolvimento profissional, individual em uma carreira e é uma poderosa força motivacional.

Os desafios e ameaças produzem a motivação. E só podem ser enfrentados eficazmente se todos se envolverem. Porque desenvolvendo a cooperação e o objetivo comum há uma motivação e seja qual for à ameaça de um concorrente, problemas governamentais com relação a aumento de taxas e impostos, problemas financeiros na própria empresa, perda de emprego, revolução tecnológica, nada fará diferença, porque será um motivo para através dessa união o cumprimento do projeto e dos objetivos da equipe e da empresa.

### **COMO ANDA SUA MOTIVAÇÃO? POR QUE AS PESSOAS SE MOTIVAM OU SE DESMOTIVAM?**

De acordo com Berg (2006) o assunto motivação, juntamente com liderança, é o mais complexo e debatido dos temas gerenciais. Existem milhares de livros escritos a respeito, e o conteúdo parece nunca se esgotar.

O fato é que, do ponto de vista gerencial, motivação e liderança são as duas faces da mesma moeda. Você não pode ter uma sem possuir a outra ou uma não sobrevive sem a outra. É um casal que só vive feliz se estiver junto.

Todos nós conhecemos ou já ouvimos falar de pessoas que, a despeito de todas as adversidades e problemas, lutam continuamente com força de vontade e ânimo inabaláveis, até vencerem as dificuldades e alcançarem o objeto de seus desejos. Já outras pessoas, às vezes até com menos problemas, sucumbem rapidamente ante as primeiras dificuldades e não encontram energias e forças para retomarem a luta.

Qual a diferença entre o primeiro e o segundo tipo? O que faz com que uma pessoa se lance animadamente à luta contra todos os obstáculos e os supere um a um,

enquanto outra desiste, não raro, antes mesmo de chegar à metade do caminho? A resposta é motivação. Um tem; outro, não. Um atinge seus objetivos, pois está profundamente motivado para isso; outro não consegue justamente por lhe faltar motivação.

A grande diferença é esta: *um faz acontecer e o outro não.*

O que vem a ser motivação? Qual o significado dessa palavra?

Uma resposta parcial pode ser encontrada na própria palavra.

*Motivação: motivo + ação, isto é, um motivo que leve o indivíduo à ação, algo que o faça agir. O motivo tem de ser suficientemente forte para levar a pessoa a agir, de forma persistente, em busca de um determinado resultado.*

A motivação está sempre associada à expectativa de um resultado a ser atingido, que tenha grande significado e valor para o indivíduo que o procura, a ponto de fazê-lo agir. A busca desse resultado dá origem ao comportamento que detona a ação necessária.

A motivação é algo muito pessoal e íntimo. Está fortemente associada às expectativas e objetivos de vida de uma pessoa e também às necessidades não satisfeitas. Quanto mais alguém sente a necessidade de algo que não tem ou possui, seja material ou abstrato, mais envidará esforços, se motivará em conquistá-lo.

## **A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO**

A motivação nasce individualmente. É difícil, mas, essencial e quando se manifesta ela contamina e acontece uma interação entre os que estão ao redor.

As pessoas motivadas e que buscam diariamente estar motivadas se sentirão satisfeitas e desenvolverão suas responsabilidades diárias com vontade e determinação e perseguirão seus objetivos com maior eficácia.

Melhorando o relacionamento com as pessoas no trabalho, na família, sua vida sentimental criando um ambiente agradável onde cada um se sentirá com disposição a participar, contribuindo com energia e esforço.

Conforme Bruce (1952), a motivação faz toda a diferença. Você pode ser o gerente com mais conhecimento, experiência, talento e capacidade do mundo, mas se os colaboradores estiverem desmotivados, a mediocridade reinará em sua empresa. Se você eliminar os obstáculos que atrapalham as pessoas responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso de um projeto, criará um ambiente que estimula a motivação e o espírito em equipe.

De acordo com Dias (1992), a ansiedade criativa que leva o profissional, a se aplicar em busca de aperfeiçoamento técnico, motiva-o para fazer o melhor possível. O autor sempre usou a ansiedade para preparar-se mais, para estudar e aperfeiçoar-se no ato de comunicar-se melhor, não fugindo, mas enfrentando-a para vencê-la.

## **MOTIVAÇÃO PESSOAL**

Conforme Braga (2009, on-line), em uma das passagens do livro Alice no País das Maravilhas, de Lewis Carol, Alice está perdida e trava uma conversa com o gato, ela pergunta ao gato qual caminho deve seguir, o gato retruca perguntando aonde ela

quer ir e ela responde que não sabe assim o gato responde: "*Se você não sabe para onde quer ir, então qualquer caminho serve...*".

Quando pensamos sobre a concepção de um projeto pessoal de vida temos que ter em mente dois verbos: o fazer e o ser (podemos incluir ainda um terceiro verbo: o ter), ou seja, o que fazer para ser o que queremos e ter o que queremos. Um projeto começa com um desejo de estar melhor, uma noção difusa, que não define como; para realizá-lo é preciso ter clareza para onde se quer ir, construindo uma estratégia para poder atingir, porém a realização é limitada pelas crenças e paradigmas pessoais. Para acontecer uma ação bem sucedida é preciso ter disciplina e dedicação.

Uma pessoa interessada em criar um projeto pessoal de vida, seja para escolher uma carreira profissional, mudar de emprego ou aprimorar suas habilidades, precisa seguir algumas premissas: é necessário sentir que precisa mudar; que é vantajoso mudar; que é possível mudar; e que chegou a hora de mudar. É preciso entender as crenças, as verdades subjetivas, o que influi na forma de sentir e agir. As crenças existem para a sobrevivência do sujeito, são sistemas lógicos gerados numa estrutura mental, as crenças mais significativas se instalam no período da infância, da formação estrutural do sujeito.

Muitas crenças são irracionais, fantásticas, mágicas, não sendo fundamentada em fatos, mas por estarem ligadas ao campo emocional, acabam tendo influência quase que absoluta no nosso modo de pensar, sentir e agir. O sistema de crenças tem por finalidade evitar o sofrimento, perigo; buscar o prazer físico, de realização psicológica ou estética; e proceder a julgamentos primitivos como carinho, calor, prazer ou ruim frio, dor, ausência de carinho.

Mudar crenças é mudar a forma de se pensar, e isso não é nada fácil, é preciso ter dedicação e perseverança e muito planejamento estratégico para desenvolver um sistema de crenças que façam mais sentido para a forma como se quer viver.

Os fatores que determinam o sucesso são o entusiasmo, motivar-se, o fazer por prazer, dedicação, empenho, persistência, atitude positiva, otimismo, bom humor, inovação, autenticidade, simplicidade, decisão ágil, ação efetiva, comunicação eficaz e, ter clareza para onde se quer ir e como chegar e desenvolver os meios para atingir os seus objetivos.

A atitude construtiva para o desenvolvimento da estrutura do pensamento estratégico é a reciclagem da imagem, desenvolver competências, evitar a busca frenética de resultados, falsa produtividade, assumirem e cumprir compromissos, foco produtivo, evitar impulsividade, participar, interessar-se pelos outros, saber ouvir, expor, pedir e negar.

Qualquer pessoa que queira crescer, em qualquer nível da vida, deve lembrar que os significados do que acontece ou aconteceu, daquilo que se colocam nos caminhos da vida, depende de como se olha para esses fatos. O passado é aquilo que se acredita que ele foi e não aquilo que talvez ele tenha sido, por isso mudar o pensamento possibilita experimentar novos modos de sentimentos e significados.

## **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: TUDO PARA OTIMIZAR SUA EMPRESA**

Definem que a Motivação no Trabalho hoje é fundamental para que as pessoas produzam com todo o seu potencial. Imagine que, na empresa em que você trabalha



você seja responsável diretamente pela qualidade da produção e que por falta de modificação seu time está rendendo menos do que seu potencial?

Deveria cuidar de deixar ótimo seu time com motivação pessoal no trabalho, que também interferirá na vida como um todo de seus funcionários. Ora, não se pode deixar o fator humano de lado – estamos em pleno século 21 e práticas do passado não produzem lucro.

Não pode faltar motivação no trabalho, assim como não pode faltar a ninguém. A questão é que tem gente que nasceu para ver o mundo passar e perder o trem. (Motivação no Trabalho: Tudo para otimizar sua Empresa...on-line, 2009).

De acordo com Kanaane (1999), do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação do trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha sua tarefa. As diversas abordagens sobre motivação humana destacam o conceito de necessidade e de expectativa. Não basta considerar as necessidades do trabalhador, mas é preciso considerar em que grau o mesmo percebe as condições no ambiente organizacional, como facilitadoras ou não, para alcançar seus objetivos e suas necessidades. Deve-se destacar a distinção entre motivação e satisfação, a satisfação pode estar vinculada a um desejo, impulso sem que corresponda a um motivo de conduta no local de trabalho. A motivação corresponde às ações selecionadas pelo indivíduo na busca do alcance de suas necessidades, sendo influenciada por fatores inerentes à personalidade individual e por aqueles oriundos do ambiente e da herança genética. O trabalhador pode estar satisfeito parcial ou plenamente, sem que tenha atingido o nível de realização pessoal ou profissional; contrariamente, pode ocorrer que a ação de enfrentar obstáculos na organização possa trazer-lhe satisfação e realização, à medida que esteja associada às expectativas e possibilidades percebidas pelo indivíduo. O trabalho assume distintas finalidades: de um lado estimula a produtividade, eliminando obstáculos secundários, adequando de forma otimizada ao sistema, manipulando através de mecanismos coercitivos, a mente do trabalhador para que este trabalhe melhor, de outro, pode dirigir-se a um time diferente, caracterizando-se pela participação, comprometimento, envolvimento e responsabilidade de todos os trabalhadores, através da transformação do trabalho, de modo a dotá-lo de sentido para aquele que o executa.

Através do trabalho, o homem pode modificar seu meio e modificar-se a si mesmo, à medida que possa exercer sua capacidade criativa e atuar como participante do processo de construção das relações do trabalho e da comunidade na qual se insere.

Existem diversos sentidos atribuídos ao trabalho: trabalho como forma de realização, como disciplina do intelecto, como forma de sobrevivência.

As necessidades do trabalhador são difíceis de serem atendidas, porque nem sempre são percebidas da mesma forma. As organizações vêm utilizando pesquisas motivacionais com a intenção de identificar essas necessidades e satisfazer seus funcionários.

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

As organizações, buscando melhorar o clima organizacional estão adotando, estruturas enxutas onde há a participação diretamente do trabalhador na empresa, trabalho em equipe, planejamento estratégico onde gera remuneração variável e

flexibilidade no horário de trabalho, colaborando para um clima de comprometimento com os objetivos organizacionais.

## **COMO MOTIVAR UM FUNCIONÁRIO?**

Definem que há muitos empresários que desejam que seus funcionários sejam motivados e, portanto, produzam mais e tragam mais lucros para a empresa. O problema é que muitos gerentes de pessoas, ou mesmo donos de empresas, tratam isso como um ato que parte só de um dos lados. Para o funcionário motivar-se, é obrigatório que a empresa em que ele trabalhe o faça se sentir motivado. Porque ser um funcionário motivado não é ele “vestir a camiseta” no escritório e de lá saído não deseje o próximo dia.

A motivação de um funcionário deve ser tratada como uma troca. De lá e de cá. Se for uma pessoa que tem ambições financeiras, a empresa deve lhe proporcionar um plano de crescimento. Caso não o tenha, ou não tenha algo ao modo que ele quer, ele deve entender que esta pode até não ser a empresa em que ele trabalhará por toda a vida. Se ele não viver o presente numa pequena empresa, dedicando a ela, não será em outra que ele terá essa oportunidade. Até porque se ele quiser crescer na vida, o seu passado será pesquisado ao causar interesse em uma grande empresa. Se ele, por exemplo, quer ser diretor ou presidente de uma grande empresa deve saber que contará para ele como ele ajudou e alavancou aquela pequena empresa!

Há também o caso de funcionários que não têm perspectivas extraordinárias, porque preferem uma vida simples a se matarem por algo que não vislumbram, preocupam-se mais com a felicidade no presente ou como criar filhos. Seja esse uma secretária, faxineira ou pessoa hierarquicamente menos “importante” nas decisões estratégicas, ela faz parte da empresa e deve ser tratada como um alicerce. Ela saber disso dará motivação a exercer seu papel também importante com amor e dedicação.

Para isso, é necessário então que a empresa cuide de seus funcionários. Um ambiente de trabalho divertido e que dá oportunidades para a pessoa crescer é importante. Um “chefe” que saiba escutar as opiniões de funcionários de cargos hierarquicamente inferiores com atenção, mas também saber dar limite. O funcionário tem de se satisfazer com o que exerce. Se não houver isso, a empresa sempre será um paga-contas ou trampolim para um emprego melhor, seja no sentido de ser promissor ou no sentido de realização profissional. (Como motivar um Funcionário?...on-line, 2009).

Segundo Bruce (1952), motivar é investir nas pessoas. Os desafios não estão no trabalho em si, mas em você, que é o responsável por criar e manter o ambiente de trabalho.

O impacto que os gerentes, supervisores geram nos seus colaboradores poderão aumentar seu entusiasmo e comprometimento com a empresa e seus objetivos. As pessoas só ficam motivadas se estiverem fazendo o que lhes interessa, sendo interessante fazer com que encontrem pontos de identificação entre o seu próprio bem estar e o da organização.

Com isso os colaboradores passaram a demonstrar um entusiasmo natural para trabalhar com muito mais disposição porque isso representa a realização de alguma meta ou desejo pessoal.

A motivação está dentro de cada um e é o que nos impulsiona em busca do que desejamos e porque acreditamos que poderemos alcançar um objetivo presente ou futuro.

É muito importante o gerente, supervisor a chefia, inspirar os colaboradores a fazer o melhor todos os dias, desenvolvendo uma identificação com o que fazem, porque isso leva a aumentar a motivação, o entusiasmo.

Outra forma utilizada é através do medo e manipulação para melhorar o desempenho no trabalho e, desta maneira, não dá bons resultados, primeiro porque dura pouco e segundo porque o efeito acaba se voltando contra os gerentes e a organização.

Outra técnica é a de “motivação por incentivos” que poderá piorar o desempenho dos colaboradores, que a princípio, as pessoas até trabalham mais para receber a recompensa, mas depois exigirão cada vez mais benefícios para manter a excelência do seu trabalho.

O que é necessário é o desenvolvimento de uma abordagem que promova o propósito e o crescimento pessoal, é ajudar, orientar os colaboradores a entenderem a importância de sua contribuição para a organização, gerando motivação, aumentando a produtividade da empresa, porque a motivação é uma responsabilidade de todos.

O que impulsiona as pessoas para que estejam motivadas é preciso satisfazer suas necessidades individuais, sem deixar de lado o que é importante para a empresa.

Descobrir como estimular e impulsionar os colaboradores a atingir seus objetivos, encorajando-as a experimentar seus próprios métodos, desde que compatíveis com a execução do trabalho.

Fazer uma pesquisa comportamental e pedir sugestões de melhorias, utilizando feedback e implementando mudanças que melhorem as condições de trabalho de todos.

Através de reconhecimento individual de grupos de discussão sobre assuntos e problemas da organização, a empresa conhecerá o talento, disposição, criatividade, reclamações, sugestões e as expectativas de cada colaborador.

É importante que os colaboradores se sintam um parceiro no negócio, porque as pessoas são o patrimônio mais valioso da empresa. Com isso elas passam a dar mais valor e dar tudo de si.

Encorajar o pensamento empreendedor de cada colaborador, ou ser tratado como parceiros e não como meros funcionários se sentirão motivados e orgulhosos.

Deixar claro o funcionamento de cada setor e a importância do trabalho de cada funcionário e do diferencial que representa para a empresa. Estimular para que os próprios funcionários apontem ações que contribuam para que as metas estratégicas sejam alcançadas.

O segredo é fazer com que tenham mais autonomia e se sintam parte da “tribo” e, sejam como se fossem donos da empresa.

Para se ter sucesso é necessário a pessoa conhecer mais sobre o negócio da empresa, esse acesso a informações, sua posição no mercado, melhora a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Incentivar os colaboradores a eliminar os medos da equipe em relação ao pensamento inovador, colocar em prática as novas idéias, e não ficar procurando erros. Transformando o local de trabalho em um ambiente inspirador e receptivo a qualquer novidade.

Ressaltar o lado positivo e as desvantagens de fazer as coisas de forma rotineira. É responsabilidade da chefia incentivar e elogiar a criatividade e habilidade de cada colaborador.

## TRANSFORMAÇÃO DO GRUPO EM EQUIPE

Fazer com que os funcionários vejam a importância do trabalho em equipe e se comprometam uns com os outros e todos com a empresa, trazendo um melhor ambiente para todos.

Segundo Moseovici (2007), um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento.

Esse processo de auto-exame e avaliação é contínuo, em ciclos recorrentes de percepção dos fatos, planejamento de ação, prática e implementação, resolução de problemas e avaliação.

Pesquisas têm mostrado que equipes superam o desempenho de indivíduos agindo sozinhos ou em pequenos grupos. As equipes absorvem e aplicam conhecimentos, experiências de vida para poderem responder a novos desafios.

A liderança de equipe é melhor exercida por pessoas que acreditam que precisam dos outros para o êxito da missão comum e que contribuem com a sua parte no trabalho do grupo.

As melhores equipes não estão livres de dificuldades e problemas, contudo uma equipe madura, hábil, motivada encontrará maneira de enfrentar e superar os maiores desafios.

Nem tudo são flores no caminho da equipe. Obstáculos e dificuldades fazem parte da vida de pessoas e grupos. Seu impacto e conseqüências dependerão da pronta capacidade da equipe para mobilizar seus recursos internos e sua motivação de vencer barreiras.

Uma equipe, com alto senso de responsabilidade compartilhada, comunicação aberta, motivação para luta tem mais energia e condições de superar obstáculos à sua existência, desempenho e crescimento.

O desempenho é o fator mais energizante quando há possibilidades de êxito. Para criar a atmosfera de sucesso, a equipe pode escolher objetivos alcançáveis e atingi-lo; marcando pequenas vitórias. Essas pequenas vitórias constituem reforço motivacional para enfrentar os problemas que a venham a surgir.

O processo de interação humana está presente em toda organização e é o que mais influi no rumo das atividades e nos seus resultados. No ambiente de trabalho, a interação acontece de acordo com o que se espera das pessoas. Elas nem sempre fazem ou dizem o que é esperado, e deixam os outros surpresos e confusos com algumas de suas respostas ou atitudes.

A interação afeta o funcionamento de cada um e de todos, alterando assim o desempenho previsto ou esperado individual ou coletivo.

As pessoas em grupo agem de forma diferente da que adotam quando estão sós.

O relacionamento entre os indivíduos engloba expectativas, demandas, afetividade e poder, em qualidade e intensidade variadas, como fatores importantes na conduta individual.

Por que as relações entre as pessoas se complicam tanto? Segundo Moseovici (2007), tudo seria mais fácil se todos pudessem agir racionalmente e fizer o que precisa ser feito.

O que atrapalha a convivência das pessoas seja na família, no trabalho, na sociedade em geral?

O que perturba mais são os mitos da harmonia universal, cooperação, ajuda ao próximo.

O homem sonha com o Éden perdido e quer refazê-lo na Terra. Sonha com uma vida perfeita, harmonia entre as pessoas.

Após lutas contra obstáculos diversos para cumprir o seu dever ou a missão predestinada.

Mas, qual o nosso dever maior na sociedade em que vivemos? Que necessitamos fazer para merecer a felicidade?

O homem busca muitas vezes a motivação nos valores materiais, no que pode adquirir bens, destaque na sociedade e não em Deus que nos deu a vida, nos sustenta nos fortalece diante das adversidades deste mundo.

Cada pessoa usa outras, como objeto para satisfazer suas necessidades.

E quando há consciência dessa exploração para atender suas próprias carências, abre-se um caminho para a pessoa resgatar o humanismo de ambos, para alcançar respeito, valorização e amor pelo outro. É um caminho difícil e demorado que requer mudanças de atitudes, valores, de crenças, de visão existencial. É uma busca interior de resgate da intuição, espontaneidade, da condição humana, da espiritualidade.

Essas formas de interação como cooperação, coesão, harmonia no grupo, facilitam as tarefas conjuntas, a produtividade e a qualidade.

O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros do grupo é um dos fatores mais relevantes na facilitação de um clima de confiança, respeito e afeto possibilitando relações de harmonia e cooperação.

As relações interpessoais no grupo são mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas.

Porque em um clima de harmonia, de simpatia, de afeição a colaboração aumenta muito entre os colaboradores, a sinergia pode ser atingida e os resultados produtos surgem de modo consistente.

## **Equipes para o amanhã**

Segundo Carnegie (1996), em empresas que são, cada vez mais, não dirigidas, mas lideradas, a solução vem sendo encontrada em equipes.

Crescentemente, estamos sendo convocados para trabalhar fora de nossas disciplinas, fora de nossas culturas, acima e abaixo das fileiras habituais.

E há autêntica necessidade de formar equipes, liderá-las e motivar horizontalmente pessoas. Existe arte para formar equipes afinadas e até mesmo um grande treinador dificilmente pode, da noite para o dia, modelar um grupo vencedor. Mas, quem espera ser líder no futuro, é bom que comece a dominar algumas técnicas básicas de treinamento.

*Crie um sentido compartilhado de finalidade.* Pessoas que trabalham juntas podem realizar façanhas incríveis. O que dá à equipe esse empurrão especial é a visão unificada compartilhada pelos membros individuais.

As idéias, a criatividade, os lampejos inteligentes terão que vir, em última análise, do próprio grupo. Mas, com frequência, é necessário um líder forte para focalizar toda essa energia — esclarecer a visão, fixar objetivos, ajudar todos a

compreender o que significa a equipe, demonstrar aos membros que o que fizerem produzirá um impacto sobre o mundo externo.

*Transforme os objetivos em objetivos da equipe.* A menos que toda a equipe vença, ninguém vence. Esse conceito é bem conhecido no mundo dos esportes, mas é igualmente verdadeiro para qualquer tipo de equipe. Muito mais importante do que isso é o desempenho do grupo.

Quando conseguimos envolver pessoas dessa maneira e elas se reforçam mutuamente, torna-se contagioso.

*Trate as pessoas com individualidade.* Quando indivíduos se reúnem em equipes, a individualidade de cada um não se evapora de repente. Eles continuam a ter personalidades diferentes. E habilidades diferentes. E também diferentes esperanças e receios. O líder talentoso reconhece as diferenças, compreende-as e as utiliza em proveito da equipe.

*Torne cada membro responsável pelo produto da equipe.* Pessoas precisam sentir que suas contribuições são importantes. Se isso não acontecer, dedicarão menos do que atenção completa às tarefas de que forem encarregadas.

*Divida a glória, aceite a culpa.* Quando a equipe se conduz bem e seu trabalho é reconhecido, cabe ao líder a responsabilidade de distribuir os benefícios entre todos.

*Aproveite todas as oportunidades para evidenciar confiança na equipe.* O grande líder acredita sinceramente na equipe e compartilha essa crença com todos seus membros.

*Envolva-se e permaneça envolvido.* Nas velhas companhias piramidais era relativamente fácil para o chefe conservar-se distante.

*Seja um mentor.* Constitui função do líder desenvolver os talentos e fortalecer os membros da equipe. Essa orientação aplica-se em curto prazo, à medida que os membros da equipe tratam da missão do momento.

Mas aplica-se também a longo prazo: líderes devem assumir uma autêntica responsabilidade pela vida e carreira dos membros da equipe.

A maior recompensa que um líder pode receber e o maior legado que pode deixar é um grupo de indivíduos talentosos, autoconfiantes e cooperativos, todos eles prontos para liderar. Membros de equipe são os líderes de amanhã.

Outro ponto importante é respeitar a dignidade dos outros. Faça aos outros, aquilo que deseja que eles lhe façam. Demonstre respeito pelos outros. Eles demonstrarão respeito por você.

O primeiro passo é fundamental:

*Ponha-se no lugar da outra pessoa.* Os outros são seres humanos que vivem e respiram exatamente como você. Sofrem pressões em casa. Querem vencer na vida. Querem ser tratados com a mesma dignidade, respeito e compreensão que você.

A maioria das pessoas vitoriosas na vida aprendeu, com o passar dos anos, que fazer com que os outros se sintam importantes raramente é conseguido com um único ou mesmo com alguns gestos grandiosos. Na verdade, é um processo constituído de muitos pequenos gestos.

De que maneira se cria essa união?

Demonstrando respeito, solidariedade e dignidade às pessoas que trabalham conosco, reconhecendo que elas são seres humanos e que existem fora do ambiente de trabalho.

O respeito sincero aos demais é o alicerce da motivação.

## **Interesse pelos outros**

Conforme Carnegie (1996), temos que levar as pessoas a sério. Não podemos adotar uma atitude de distanciamento. Temos que fazer contato com elas em base regular.

Manifestar interesse autêntico pelos outros — não há melhor maneira de fazer com que os outros se interessem por você. Eles reagem bem a pessoas que se interessam sinceramente por eles. Não podem deixar de reagir dessa maneira.

Saia de dentro de si mesmo para descobrir o que é importante para o outro.

Há duas razões para escutar com atenção o que os outros nos dizem. Aprendemos coisas dessa maneira e as pessoas tornam-se sensíveis a quem as escuta com atenção.

A comunicação eficaz começa realmente com a boa escuta. O surpreendente é como são poucas as pessoas que fazem isso, ainda que os líderes bem-sucedidos sejam quase sempre os que aprenderam o valor de ouvir atentamente.

Ninguém pode, de maneira alguma, saber de tudo. Escutar é a melhor maneira isolada de aprender.

A pessoa que escuta ativamente é em geral a que faz perguntas e em seguida espera a resposta, em vez de dar uma solução imediata.

Um bom ambiente de escuta — é nele que começa a escuta. É impossível escutar efetivamente quando estão presentes o medo, a ansiedade ou o nervosismo.

Escutar é uma das melhores técnicas de que dispomos para mostrar respeito por alguém. É uma indicação de que o consideramos um ser humano importante. É nossa maneira de dizer: “O que você pensa, faz e acredita é importante para mim.”

## **RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO**

De acordo com Bruce (1952), há uma ligação direta entre a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Deixar claro o que o gerente/chefia espera dos colaboradores, quais os padrões de execução das tarefas.

O objetivo é fazer com que a equipe direcione seus esforços para transformar motivação em alto desempenho e produtividade.

Incentivar as pessoas a superarem seus próprios limites, estabelecendo metas, mostrando que o seu trabalho agrega valor à organização e como o que cada um faz afeta o trabalho do outro.

Envolver os colaboradores nessa tarefa, de forma que identifique os obstáculos e, dessa forma, antecipem os possíveis problemas. Colaboradores comprometidos estão mais aptos a entender os objetivos da organização, trabalhando com motivação, dando o melhor de si. É importante que o funcionário saiba que você realmente valoriza seus esforços, pois todos ganham quando a meta estabelecida é ultrapassada.

O colaborador ao perceber que seu desempenho está sendo acompanhado com atenção, e suas idéias são bem recebidas, ele fica mais motivado a aceitar as sugestões do seu supervisor.

A equipe só investe sua habilidade e energia quando de alguma forma se sente “dona” de um projeto/idéia, de ver que a chefia o valoriza.

Tendo a oportunidade de se envolver, as pessoas ficam tão motivadas que mostram altos níveis de desempenho em todos os sentidos.

É importante que as metas/tarefas continuem sendo desafiadoras, mas realistas.

É importante o reconhecimento e a valorização do funcionário com elogios e/ou algum tipo de recompensa, desde que possa ser cumprido.

Mas, é necessário tratar as recompensas como meros instrumentos de reconhecimento para um trabalho bem feito, e não como a razão que justifica o trabalho.

Você poderá utilizar de algumas técnicas como aumentar sua autonomia, capacidade de tomar decisões. Aumentar a visibilidade da organização através de elogios quando alguém faz um bom trabalho. Divulgar a ação de um funcionário, algo como certificado, placa comemorativa ou um troféu.

Quando se tem esperança de um desempenho excepcional por parte de determinada pessoa, isso acaba influenciando o comportamento da chefia. Mas, se você não espera muito, a pessoa perceberá e isso diminuirá seu entusiasmo pelo trabalho. Porque o nível de expectativa afeta o desejo, a disposição, a vontade de dar o melhor de si.

As expectativas influenciam o comportamento.

Para motivar os colaboradores deve-se criar um ambiente que estimule as pessoas a dar o máximo de si próprias. Os objetivos da empresa e os específicos de cada equipe devem estar claros para todos – e o trabalho deve ser considerado estimulante e desafiador, as pessoas devem ser valorizadas e respeitadas.

Todos os recursos devem estar à disposição do grupo, que deve se ajudar mutuamente.

Inspire sua equipe a aumentar a produtividade.

Inspire sua equipe a atingir altos níveis de produtividade, criando um ambiente que eleve o nível de realização, satisfação e excelência pessoal, mostrando que suas ações têm como objetivo melhorar o trabalho.

Ex: Peça sugestões, idéias e críticas sobre o ambiente de trabalho atual e como pode ser melhorado. Formalize um plano e deixe que a equipe o coloque em prática.

Comprometa-se também e elogie o envolvimento da equipe com o trabalho.

Relacione o sucesso da equipe com o sucesso da organização.

Uma das metas mais importantes de qualquer programa de motivação é fazer com que os colaboradores sintam que o trabalho em si é a maior recompensa. Portanto, distribua prêmios e elogios a todos que contribuíram para o sucesso da empresa.

Outra maneira de estimular o desempenho é criar oportunidades de aprendizado, dentro e fora da empresa, encoraje o desenvolvimento das habilidades e competências profissionais e pessoais. Ofereça treinamento através de seminários ou cursos eletrônicos como forma de aperfeiçoamento dos seus colaboradores.

Colaboradores seguros, confiantes e capazes rendem mais. Delegue poderes, você divide a responsabilidade com a equipe – isso os deixará motivados e obterá melhores resultados porque eles trabalharão mais e melhor.

É fundamental liberar o potencial de criatividade que existe em cada pessoa.

Aumente o círculo de influência de cada colaborador. Dê espaço para criatividade e delegue responsabilidades. Elimine as regras e se baseie no senso comum e na capacidade de julgamento de cada pessoa.

O que motiva cada um a superar seus próprios limites e a atingir o seu máximo, é a motivação interior que vem dos nossos corações e mentes, não há força mais poderosa.



É de muita importância estimular a auto-estima dos membros da sua equipe. Motivar-se e ser responsável é duas características necessárias para estabelecer um objetivo e atingi-lo, é a força que nos move rumo às nossas realizações.

Dois maneiras de ajudar a equipe é enfrentar o medo, expondo seus temores e redirecionar suas metas, gerando segurança. E a outra é focar nos resultados.

Envolve a pessoa, o colaborador para que ela se sinta responsável por suas ações e resultados, estabelecendo recompensas pelo bom desempenho e também conseqüências de um trabalho mal executado.

A motivação, muitas vezes, é baseada em uma visão de esperança – no sucesso de nossos esforços e em um futuro melhor para nós mesmos.

Quando as pessoas visam esperança no que virá, ficam mais entusiasmadas e comprometidas com a tarefa na qual estão envolvidas.

O líder pode ajudar os colaboradores a desenvolverem o seu potencial, encorajando-as a experimentar diferentes idéias e a assumir novas responsabilidades.

A confiança é o elemento fundamental sobre o qual todos os relacionamentos são construídos.

É importante demonstrar fé nas habilidades e competências e na capacidade de realização do trabalho proposto aos colaboradores.

Os colaboradores precisam estar seguros para caminhar com as próprias pernas, pensar com a própria cabeça, fazer as perguntas curtas e tomar as decisões que considerarem as melhores.

O moral está ligado ao entusiasmo e ao comprometimento das pessoas no dia a dia de seu trabalho, por isso quanto mais levantarem o moral da equipe, quanto mais confiança for demonstrada aos colaboradores, mais eles se sentiram motivados.

## **COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS ESTÁ EM CRISE**

Segundo Elaine Saad (2010) estar satisfeito com o trabalho é diferente de se comprometer. E nem todos aqueles sortudos que têm satisfação no trabalho se declaram comprometidos com a empresa.

Isso é o que afirma a pesquisa da Right Management, consultoria organizacional especializada em gestão de talentos e carreira.

O estudo avaliou aproximadamente 30.000 funcionários de empresas com mais de 50 empregados, em 15 países diferentes, e encontrou preocupantes 50% declarando-se como completamente sem comprometimento.

A diferenciação entre *satisfação e comprometimento* é feita por Elaine Saad, country manager da Right Management para América Latina.

Trata-se de um comprometimento ativo, para fazer o trabalho da melhor maneira e ajudar a organização a alcançar seus objetivos e estratégias.

Além da metade que não se vê comprometida, o estudo dividiu os pesquisados em outras três categorias:

Há os que se dizem totalmente comprometidos, 34%.

Outro grupo é formado por aqueles que possuem comprometimento com suas organizações, mas não com seus trabalhos, que chega a 9%. Este tipo de funcionário "se

sente confortável à distância, mas reluta em assumir uma função resoluto para obter o sucesso coletivo".

O último tipo de empregado é o que está comprometido com o trabalho, mas não com a organização. Esses 7% "sentem-se confortáveis em contribuir com a empresa de forma significativa, mas não possuem fidelidade com a sua organização e podem desligar-se a qualquer momento", diz o estudo.

Benefícios de funcionários comprometidos com a empresa:

- Eles têm orgulho das organizações em que trabalham;
- Se apropriam dos projetos;
- Falam de forma positiva sobre si mesmos, empregadores, produtos e serviços que ajudam a fornecer;
- Vêem o trabalho pela organização como uma carreira, e não somente um trabalho;
- Acima de tudo, têm um desempenho melhor.
- Eles querem mostrar serviço

A pesquisa também mostrou a importância do reconhecimento do trabalho do empregado por parte dos líderes.

A valorização das ações dos funcionários foi eleita a prática mais eficiente dos líderes para estimular comprometimento.

A pesquisa afirma que a liderança pode ter um impacto positivo no comprometimento do funcionário se tiver boas políticas, porque havia correlação entre avaliações positivas de lideranças e fortes demonstrações de comprometimento.

Para gerar comprometimento, além do reconhecimento das ações, os funcionários disseram que trabalhar em uma organização bem-sucedida é um fato importante.

Em terceiro lugar de importância vem o desejo de trabalhar para líderes com capacidade para implementar estratégias e obter sucesso.

Em último lugar, os funcionários afirmam que poder exercer uma função significativa e ajudar no sucesso da organização também tem importância na hora de se comprometer.

A conclusão mais importante do estudo afirma Elaine Saad:

"É que a liderança que assegurar essas condições será recompensada com níveis altos de comprometimento e desempenho".

## **A INFLUÊNCIA DO STRESS NO TRABALHO PODE AFETAR A MOTIVAÇÃO E O DESEMPENHO**

Segundo Couto (1987) o stress pode ocasionar queda da produtividade com a diminuição da capacidade de concentração, esquecimentos frequentes, dificuldades em tomar decisões de trabalhos, resistência às orientações superiores, fugir de responsabilidades, vontade de trocar de emprego ou de área de trabalho. Podendo chegar a um esgotamento físico mental, no qual a capacidade do indivíduo cai à zero.

O trato de assuntos de pessoal têm sido um dos fatores mais estressantes relacionados ao ambiente de trabalho levando a desmotivação dos trabalhadores. Para

alguns existem possibilidades de alterações salariais, enquadramentos, promoções, treinamento externo, enquanto para outros trabalhadores, não existe essa possibilidade. E utiliza-se o critério da competência para algumas situações e para outras prevalece à proteção.

De acordo com a Comissão Européia (2002) o stress no trabalho pode ser evitado ou combatido através da redefinição do trabalho, responsabilizando os trabalhadores e evitando carga de trabalho excessiva, apoio social, promoção pelo esforço despendido, melhorando as estruturas físicas nos locais de trabalho às necessidades dos trabalhadores.

O stress no trabalho pode também influenciar os nossos comportamentos, fazendo com que alguns de nós comecemos a fumar mais ou a comer em demasia, procurar conforto no álcool ou a correr riscos desnecessários no trabalho. Muitos destes comportamentos podem conduzir à doença ou à morte prematura.

Todos os aspectos da saúde e doença no trabalho podem ser influenciados. Pode ser provocada por uma má interpretação emocional das condições de trabalho que são encaradas como ameaças, mesmo quando não o são e/ou sintomas e sinais menores que ocorrem no nosso próprio corpo como manifestações de uma doença grave. Tudo isto pode conduzir a uma grande variedade de perturbações, doenças, perdas de bem-estar e quebra de produtividade.

O stress é um problema para o trabalhador, para a empresa e para a sociedade; esses problemas estão aumentando, a cada dia e é uma obrigação da empresa promover a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores, porque muitos dos fatores de stress e respectivas conseqüências são evitáveis e podem ser ajustados pelas três partes interessadas do mercado de trabalho se agir em conjunto nos seus interesses próprios e recíprocos.

O que seria positivo para os trabalhadores em termos de saúde e bem-estar, para o funcionamento e sucesso das empresas e para a comunidade.

### **Combata a falta de entusiasmo**

Para Bruce (1952), há uma relação entre diversão no trabalho e produtividade, criatividade, moral, satisfação, baixa rotatividade de pessoas.

A satisfação do cliente aumenta quando o colaborador está motivado para o atendimento e execução de suas atividades.

Um ambiente ameno ajuda a aliviar o estresse e a tensão, melhora a comunicação, reduz os conflitos, une as pessoas, elimina o marasmo e a fadiga e trás muita energia positiva.

As pessoas que se divertem trabalhando vêem a empresa como um local agradável, o que aumenta a motivação e melhorando o desempenho e produtividade.

O que muda com um ambiente de trabalho agradável?

- Reduz o nº de faltas;
- Aumenta a satisfação com o trabalho;
- Melhora o desempenho;
- Acelera a produtividade;
- Evita demissões;

- Aumenta a chance de sucesso da organização;

Coloque toda sua energia no que você pode realizar e não se preocupe com as circunstâncias pouco estimulantes. A concentração é um poderoso instrumento para combater o desânimo e confrontar a negatividade que afeta o ânimo das pessoas.

Selecionar as pessoas certas, prevenir é a melhor arma contra a desmotivação. Mantenha os melhores profissionais, faça o que for necessário para não perder os melhores talentos.

Trabalhe com feedback, seja honesto nas avaliações e elogios aos colaboradores. Isso fortalece o funcionário e aumentará a sua confiança, alcançando deles maiores níveis de desempenho e produtividade.

Se você espera que todos o respeitem, comecem respeitando os outros. As organizações são feitas de pessoas e relacionamentos. São essas relações interpessoais que permitem a transformação de metas individuais em coletivas.

Quanto mais o gerente/chefia se interessa pelos colaboradores, mais você cria um ambiente em que eles se preocupam com você e uns com os outros. Isto aumenta a motivação, o desempenho e a vontade de melhorar cada vez mais. Motivação é tudo.

Inspire o trabalho em equipe criando um diferencial para atingir um objetivo. Elogie e reconheça publicamente as contribuições feitas pelos colaboradores. Encoraja os colaboradores, pois estará liderando com sentimento.

Apresente a equipe metas e objetivos definidos; deixe as pessoas criarem suas próprias regras; encoraje a diversão e o senso de humor no trabalho; dê autonomia aos seus colaboradores para tomarem decisões; cumpra o que prometeu; deixe a equipe encontrar soluções para os problemas.

Para aumentar a energia e o desempenho dos colaboradores, é preciso incentivá-los a buscar o melhor quando estiver trabalhando em equipe, o potencial que existe em cada um, a inteligência, a criatividade, a curiosidade, a energia, a perseverança, o não desistir, mas ir à luta do que querem.

Treine os colaboradores, pois o aprendizado ajuda a melhorar as habilidades e os níveis de desempenho dos membros da equipe, e mostra que você se preocupa com eles.

Lidere-os, o que mantém em alta a motivação no ambiente de trabalho, é a presença do gerente/chefia, com sua experiência para estimular, compreender e inspirar o outro a dar o melhor de si.

Junto com os seus colaboradores, demonstre isso encorajando uma atmosfera afetiva no trabalho, através de pequenos cuidados e disponibilidade para ajudar as pessoas sempre que necessitem.

Conforme Marins (2000) é necessário o Poder do Entusiasmo e a Força da Paixão para combater o desânimo. A cada dia que passa, com as mudanças do mundo, viver se torna um pouco mais complicado. Sem entusiasmo e paixão é impossível vencer os desafios de hoje.

Como viver em um mundo onde as coisas mudam com uma rapidez nunca vista? Como viver em um mundo com tantas opções?

Todo entusiasmado é também um apaixonado. Ele acredita com tal força em sua própria capacidade de realizar e vencer que faz tudo com paixão, ou seja, com emoção.

Quando ouvimos um empresário de sucesso falar de sua empresa, temos o mesmo quadro: ele fica agitado de paixão! Ele demonstra a emoção do sucesso, a alegria dos vencedores. Falam das dificuldades como coisas corriqueiras e que fazem parte da batalha dos vencedores.

Vivemos em uma sociedade dinâmica, instável e evolutiva e temo que nos adaptar a essa realidade, é uma questão de sobrevivência e fundamental para o sucesso e motivação de qualquer pessoa.

O maior capital é o capital humano e, sem ele, inovação e transformação são tarefas impossíveis. Por isso a importância de investir, motivar os colaboradores, porque deles dependem o sucesso da empresa.

Só quem participa, dá de si, se envolve e se compromete vencerá os desafios. O ser humano tem uma capacidade incrível para vencer seus próprios limites. O que sua empresa quer são a sua criatividade, capacidade inovadora, motivação e comprometimento.

É preciso ter comprometimento e habilidade para conseguir que as coisas sejam feitas; persistência para fazer as coisas até o seu final; energia física e mental; iniciativa, vigor e muita força de vontade para empurrar um projeto ou um sonho até o fim.

O relacionamento envolve a vontade e disposição da pessoa em trabalhar com outras pessoas, aceitar comentários, rir e sorrir de situações mesmo quando as coisas vão mal.

Envolve habilidade de falar de forma clara, e de ouvir, realmente escutar as pessoas, absorver e entender o que elas dizem. Transmitindo confiança para as pessoas com quem se comunica.

Libere o processo de comunicação em sua empresa, promovendo reuniões abertas, círculos de qualidade, grupos de estudo, etc. Faça com que todos se sintam realmente comprometidos, motivados com o processo de tomada de decisões cada vez mais rápidas, cada vez mais acertadas, cada vez mais assumidas com total responsabilidade. Permita o erro. Faça com que seus funcionários tentem mais, proponham mais, façam mais, decidam mais. Vencerá quem fizer. Fará quem tomar primeiro a decisão de fazer.

## **O poder do entusiasmo**

Segundo Carnegie (1996), o fundamental sobre entusiasmo é o seguinte: é contagioso e faz com que pessoas respondam. Se você não sente entusiasmo por uma idéia ou projeto, quem mais vai sentir? Se líderes não acreditam entusiasticamente na direção em que a empresa segue, jamais devem esperar que isso aconteça com os seus funcionários. A melhor maneira de entusiasmar alguém com uma idéia, projeto ou campanha é você mesmo entusiasmar-se com ela. E demonstrar.

O entusiasmo é mais fácil de despertar quando estabelecemos metas autênticas na vida, coisas que estamos verdadeiramente desejando realizar. Deixemos que isso aconteça e o entusiasmo crescerá dentro de nós.

O entusiasmo é algo que transmitimos mais na maneira como olhamos, nos movemos, agimos durante o dia todo, do que aquilo que podemos escrever em um memorando.

Todos nós podemos sentir entusiasmo por alguma coisa. Se não sente nenhum, você, para todos os efeitos, está morto. Ao descobrir que sente entusiasmo ao fazer

alguma coisa, é fácil desenvolver a capacidade de colocar-se entusiasticamente por trás de qualquer meta.

Adaptamos o treinamento em etapas suaves para obter qualidade e habilitações pessoais para formar empreendedores. Indivíduos transformam-se em líderes. Grupos tornam-se equipes produtivas. Boas empresas passam a ser grandes empresas.

### **QUAL RECOMPENSA É MAIS EFICAZ?**

Conforme Moseovici (2007) não se pode esperar que apenas as recompensas morais ou psicológicas funcionem especialmente o reconhecimento, se não houver alguma parcela de recompensas materiais.

Em certas situações, a recompensa psicológica pode ser mais eficaz, em outras, a recompensa material funciona melhor. Os dois tipos de recompensas produzem efeitos sobre diferentes dimensões da motivação da equipe. Para entender o efeito das recompensas sobre a motivação, há duas teorias importantes que todo gerente deve conhecer: a teoria da expectativa e a teoria dos dois fatores.

#### **Teoria da Expectativa**

A teoria da expectativa afirma que o valor atribuído à recompensa determina sua eficácia.

Em essência, a teoria consiste em três proposições sobre o efeito da recompensa sobre o desempenho:

- O nível de desempenho que se alcança depende do esforço que se faz.
- O esforço que se faz depende do valor que se dá à recompensa obtida com o desempenho.
- A motivação para fazer o esforço depende da expectativa ou convicção de que o esforço produzirá a recompensa.

A eficácia da recompensa é condicionada pela força da necessidade, representada pelo objetivo (entrar na universidade, obter o doutoramento, alcançar uma promoção).

No campo da administração de projetos, o gerente e a equipe devem esclarecer seu próprio nível e as bases de sua motivação para trabalhar no projeto. Então, podem-se fazer as seguintes perguntas:

Que tipos de recompensas são importantes para a equipe do projeto, inclusive para o gerente?

- Quais necessidades essas recompensas satisfazem?
- Até que ponto o projeto oferece essas recompensas para a equipe?
- Que nível de esforço e desempenho pode-se esperar da equipe em função da presença (ou ausência) dessas recompensas?

#### **Teoria dos Dois Fatores**

A teoria dos dois fatores é uma forma interessante de explicar de que forma a satisfação ou insatisfação com o trabalho e com o ambiente de trabalho afeta o desempenho das equipes.

Essa teoria parte do princípio de que somente o conteúdo do trabalho produz satisfação. A pessoa que realiza uma atividade da qual gosta está satisfeita com o trabalho em si. Esse sentido da palavra satisfação passou a ser entendido como sinônimo de motivação. Uma pessoa motivada é aquela que está satisfeita com o trabalho que realiza.

A teoria pressupõe que o ambiente de trabalho pode aumentar ou diminuir a insatisfação, sem afetar a motivação para realizar o próprio trabalho, mas todo ambiente de trabalho têm potencial de provocar insatisfação.

Salários altos, boas relações com os colegas, chefe competente e ambiente físico agradável tem o efeito de reduzir a insatisfação.

A teoria reconhece também que, embora diferentes, os dois fatores interagem de modo a provocar efeitos sobre o desempenho. A pessoa muito motivada com o próprio trabalho pode tolerar certo grau de insatisfação com a empresa.

Salários elevados têm o efeito de produzir satisfação, mas não motivam uma pessoa que não goste do próprio trabalho. Essa é à base do princípio de que o salário não é fator motivacional, mas pode ser fator de insatisfação.

A eficácia dos dois fatores é condicionada pelas necessidades (intelectual, material, etc.) e outros atributos do comportamento humano. A eficácia da recompensa, em todos os casos, depende das necessidades das pessoas. De certa forma, é a mesma idéia da teoria da expectativa.

Não há respostas definitivas para explicar os níveis de desempenho das pessoas ou seu comportamento geral em situações de trabalho.

Todas as explicações são chamadas teorias, pois são reconhecidas as dificuldades e por isso mesmo, é recomendado o estudo continuado dos mecanismos do comportamento humano.

### **Reconhecimento, elogio e recompensas**

Conforme Carnegie (1996), um pouco de reconhecimento, um estímulo no momento é muitas vezes tudo o que é necessário para transformar o bom funcionário em excepcional.

Não há como negar que o dinheiro é importante. Mas a pura verdade é que o dinheiro constitui apenas uma das razões pelas quais a maioria das pessoas sai pela manhã para trabalhar e apenas uma das coisas que trazem para casa à noite. A verdade é que até os mais materialistas apreciam imensamente outros tipos de recompensas.

Pessoas trabalham por dinheiro, mas fazem aquele esforço extra por reconhecimento, elogios e recompensas.

O primeiro passo consiste em criar um ambiente em que as pessoas estejam dispostas a receber conselhos ou críticas construtivas.

Uma maneira segura de dar credibilidade a essa mensagem consiste em reconhecer nossos próprios erros. *“Dar o exemplo é muito importante. Não podemos esperar dos outros, o que não estamos dispostos a esperar de nós mesmos”*.

O líder tem que ser responsável e prestar contas por seus erros. Se for capaz de reconhecer erros, a empresa encoraja a criatividade e encoraja pessoas a assumir riscos.

Segundo passo para tratar de erros ou problemas: Pense duas vezes antes de criticar ou atribuir culpa a alguém. Se a pessoa que cometeu o erro já sabe como foi que ele aconteceu, por que aconteceu, e o que precisa ser feito para que não volte a

acontecer, então nada mais precisa ser dito. Não há proveito algum em fazer com que a pessoa se sinta ainda pior do que já está.

Uma das vantagens dos japoneses é a idéia de dar valor aos erros. Consideram a descoberta de um engano ou erro como um tesouro, porque constitui uma chave para melhoramento interior.

### **Programa de incentivos**

Conforme Chiavenato (2004) além da remuneração é necessário incentivar continuamente as pessoas para que alcancem metas e resultados desafiadores. A remuneração fixa funciona apenas como um fator higiênico. O sistema de recompensas deve possuir um programa de incentivos capaz de incrementar as relações de intercâmbio entre as pessoas e a organização.

Os novos métodos de remuneração incluem necessariamente a remuneração variável para incrementar resultados, criatividade, inovação, espírito empreendedor e iniciativa. Dentre os métodos de remuneração variável estão: planos de bonificação anual, distribuição de ações da empresa aos funcionários, opção de compra de ações da empresa, participação nos resultados alcançados, remuneração por competência e distribuição do lucro aos funcionários

A escolha do método, mais adequado depende das necessidades da empresa e das pessoas.

## **COMO DEFINIR PROJETOS E OBTER RESULTADOS**

De acordo com Langdon (2001), definir projetos é ver um novo projeto como um meio de melhorar suas habilidades.

Definição: Projeto é uma série de atividades objetivando certos resultados, dentro de um orçamento e de um cronograma.

O que é um projeto? Um projeto tem pontos claros do início e fim, uma série de atividades entre eles e um conjunto definido de objetivos.

Analise suas atividades, seu trabalho para definir tarefas que poderiam ser projetos.

O gerenciamento de um projeto, das atividades requer rapidez e flexibilidade às necessidades e demandas dos clientes contribuintes.

O gerenciamento permite focar prioridades, desempenhos, superando dificuldades e adaptando-se às mudanças. Ele dá mais controle e fornece técnicas que ajudam a atingir metas no prazo.

A organização das tarefas economiza tempo e esforço, reduz o risco de erros.

Com esse envolvimento de todos nas atividades de desenvolvimento do projeto de responsabilidade de cada colaborador, a equipe estará motivada e levarão outros não interessados a querer participar e se entusiasmar e entender a importância de sua participação.

Os elementos essenciais para o sucesso:

- Um projeto deve ter metas claramente definidas;
- Uma equipe empenhada e motivada;
- Um plano de ação viável;



- Adaptável a mudanças;
- Recursos disponíveis quando necessários. Exemplos: pessoas, instalações, equipamentos, materiais, etc.

Para o sucesso de um projeto há cinco estágios básicos: início, planejamento, implementação, monitoração e conclusão.

O sucesso do projeto implementado depende da equipe e da liderança. Selecionar bem as pessoas, articular a equipe ao longo do processo, estimulando o trabalho em conjunto, adotar diferentes estilos de liderança para motivar diferentes personalidades.

A equipe se manterá motivada através de um bom fluxo de comunicação.

Obtendo acesso as informações básicas o projeto evoluirá e se surgir algum problema ou ameaça poderá ser identificado e sanado no início.

Os líderes exercem autoridade, transformam planos em ações e sabem motivar os comandados, e variam o estilo de liderança segundo as circunstâncias.

Selecionando os membros da equipe, motivando-os para que as metas do projeto sejam atingidas, ajudando-os a se desenvolverem pessoal e profissionalmente.

Desenvolver um bom relacionamento com os interessados, coordenar e comunicar claramente cada etapa do processo.

Montar uma equipe e aproveitar as habilidades de cada pessoa sem sobrecarregá-las no que são fracas.

Estimular o trabalho em grupo, convidando os envolvidos para uma reunião informal, isto irá motivá-los trazendo confiança e satisfação quanto ao projeto. Isso é importante para incentivar o espírito da equipe.

Segundo Maximiano (2006), o projeto é o elo entre as motivações da equipe e o papel de líder do gerente.

A adesão e atração pela participação dos colaboradores ao projeto é devido ao desafio, legitimidade do projeto.

E a participação de forma calculista na expectativa de que o projeto trará recompensas como remuneração, promoções, programas de treinamento.

## **Objetivos e metas**

Para Carnegie (1996), metas nos dão um alvo. Mantêm focalizados nossos esforços. Permitem-nos medir o sucesso que porventura estejamos alcançando.

Estabeleça metas que constituam um desafio, mas que sejam realistas e claras mensuráveis em curto e médio prazo.

Não deixe passar nunca a oportunidade de procurar alguma coisa diferente. Não se satisfaça com o que faz. Procure sempre descobrir maneiras e métodos melhores, mesmo que isso seja considerado contrário às tradições da empresa.

Metas não são importantes apenas para empresas. Formam os tijolos com que são construídas as carreiras bem-sucedidas. Estabeleça metas claras, desafiantes e viáveis.

Como resultado: motivação sobre-humana.

Persistência é o segundo termo da equação. A fim de conseguir o que quer na vida, você tem que acreditar em si mesmo e estar disposto a correr para alcançar a meta. Tente, volte a tentar, tente tantas vezes quantas forem necessárias.

E não se esqueça de persistir, o que nem sempre é fácil. Você tem que treinar para cruzar cada etapa, completar cada detalhe de todos os trabalhos. É isso o que torna pessoas mais valiosas para a empresa, mais importantes para a organização, mais confiáveis para colegas e amigos, jamais descuidando de detalhe algum.

Concentração, a capacidade de ignorar distrações e aplicar-se apenas ao que é importante. Manter a atenção no fundamental.

É vital para nós equilibrar a vida, abrir espaço para outras coisas que não só o trabalho. Essa orientação resultará não só em vida pessoal mais feliz e mais satisfatória, mas, tornará o indivíduo mais enérgico, mais concentrado e mais produtivo no trabalho.

De que modo você pode começar a equilibrar sua vida? O primeiro passo consiste em mudar de atitude. Você tem que parar de pensar que o tempo dado à família, a exercícios físicos, ao lazer, é tempo desperdiçado.

Atitude mental. O poder que temos dentro de nossa mente. A maneira como a realidade pode ser mudada por um único e solitário pensamento.

Humor é fundamental. Nunca esqueça que esse elemento simples ajuda a manter a perspectiva. Quando parecer que as coisas não vão bem, relaxe, não se apresse. Pense no que está acontecendo e em sua reação aos acontecimentos.

Esses sentimentos positivos, autoconfiantes, o ajudam não só a realizar mais, mas fazem com que outras pessoas queiram ligar-se a você.

Todos nós respondemos às atitudes dos demais. Esse o motivo por que pessoas são atraídas para aqueles que têm uma visão otimista da vida. Poucas coisas motivam mais do que uma atitude positiva.

A maioria das pessoas passa tempo demais se preocupando com coisas que nunca ocorrem. Quando deixamos de lutar contra o inevitável é que temos o tempo, a energia e a criatividade para solucionar os problemas que podemos resolver. A aceitação do que aconteceu é o primeiro passo para superar as conseqüências de qualquer infortúnio.

Há na vida algumas coisas que realmente importam. Outras, não. Você pode reduzir as preocupações pela metade distinguindo umas das outras. Nada livra mais a mente de preocupações do que ocupá-la com alguma outra coisa.

Inicie um novo projeto. Aprenda uma nova habilidade. Faça alguma coisa em que acredite. Concentre-se nas necessidades do próximo.

Ocupar-se tira a mente dos problemas.

## LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Segundo Carnegie (1996), o indivíduo é mais importante, o administrador bem-sucedido tem que ser um líder: saber comunicar-se e motivar; e trabalhar em equipe é fundamental. O resultado se traduzirá em sucesso da empresa e pessoal dos colaboradores.

*Os líderes do futuro têm que ser os membros das equipes bem-formadas de hoje.* Em todas as ocasiões, mantenha a mente aberta para a mudança. Receba-a de braços abertos. Somente através de exame e reexame de suas opiniões e idéias você poderá evoluir. Gerentes não podem baixar ordens e esperar que sejam cumpridas cegamente. Relacionamentos pessoais não podem mais ser aceitos como certos. As empresas não podem deixar de lado a importância de melhoramentos constantes de qualidade. A criatividade humana tem que ser valorizada.

O líder tem que ter visão e senso de valores autênticos nas empresas. Têm que se comunicar e motivar muito mais eficazmente. Manter suas capacidades em constante mutação. E explorar cada talento e criatividade do chão de fábrica até a diretoria executiva, porque a liderança não começa e nem termina no topo. E sim onde a maioria de nós vive e trabalha.

O mundo é imprevisível demais, em constante e rápida evolução e necessita de liderança, o que significa ajudar as pessoas a realizar o que são capazes de fazer, formular uma visão para o futuro, encorajar, treinar, ensinar, estabelecer e manter relacionamentos bem-sucedidos.

Não há uma única e exclusiva maneira correta de liderar, e líderes talentosos surgem de muitas personalidades diferentes. Há os faladores e os silenciosos, os engraçados e os rigorosos, os duros e os suaves, os impetuosos e os tímidos.

A idéia não é identificar o líder mais bem sucedido, as técnicas de liderança que funcionarão melhor são as que cultivam dentro de si mesmo.

Um número cada vez maior de pessoas compreende que a boa comunicação é fundamental. A capacidade de se comunicar é o que transforma grandes idéias em ações. São o que torna possível todas as realizações.

E ela se estende ao nosso lar, a escola, a igreja e em todos os lugares onde pessoas se reúnem sendo fundamental para um ambiente de harmonia e leva o indivíduo a aprender, a motivar-se e aprimorar seus relacionamentos.

A comunicação se baseia numa relação de confiança. Ela tem tanto de habilidade quanto de arte. Requer trabalho e tempo. Técnicas precisam ser aprendidas e praticadas regularmente. Trata-se de um processo que vale a pena praticar. A prática leva à perfeição.

Segundo Maximiano (2006), a equipe afeta a escolha do estilo de liderança em função da sua maturidade.

A maturidade é um atributo que pode ser mensurado para duas variáveis: motivação e competência.

### **Motivação elevada, competência elevada**

Uma equipe motivada e competente praticamente não precisa de liderança.

O senso de responsabilidade, a competência do autogoverno e a igualdade entre os membros de um grupo podem até mesmo tornar desnecessários os líderes, que assumem o papel de coordenadores do processo decisório.

### **Motivação baixa, competência baixa**

Exigem ênfase em todas as funções da liderança, através de aplicações e orientações para treinamento, encorajamento, aconselhamento pessoal, acompanhamento do desempenho e verificação de resultados são as ações que o gerente deve realizar.

### **Motivação alta, competência baixa**

A equipe compartilha predisposição positiva e interesse pelo projeto, mas tem carência de qualificações.

A motivação elevada indica que o gerente não precisa se preocupar muito com o clima humano, mas é necessário enfatizar a função de liderança para fornecer treinamento, orientação e feedback e dirigir as ações da equipe nas tarefas.

### **Motivação baixa, competência elevada**

As pessoas da equipe são do ramo e conhecem o serviço, mas estão desinteressadas.

Não necessitam de treinamento, orientação ou feedback, mas podem precisar de atenção pessoal, encorajamento e algum tipo de incentivo.

Os sistemas motivacionais utilizados por algumas empresas são generosos no fornecimento de recompensas para quem tem competência e sabe transformá-la em resultados.

A Microsoft, por exemplo, é conhecida por sua política de participação nos resultados. É uma das poucas empresas do mundo em que os empregados podem ficar ricos, dependendo de sua contribuição. É uma das empresas mais atraentes.

## **MOTIVANDO PESSOAS**

De acordo com Carnegie (1996) é preciso alistar um corpo de voluntários. Não acho que se possa determinar isso a alguém. O que precisamos é de tempo para recrutar pessoas para a nossa maneira de pensar, nossa visão, nosso sonho, nossa fantasia, o que quer que estejamos fazendo.

Aliste-as. Isso leva tempo Exige trabalho. Necessita de reforço contínuo. Mas não impomos. Conquistamos voluntários.

Você tem que fazer com que eles queiram seguir em sua companhia.

Constitui o líder fomentar sentimentos como: “Estamos nisto juntos.” “Somos parte de uma equipe.” “O que fazemos é valioso.” “Nós somos os melhores.” É nesse solo que cresce a motivação autêntica.

A motivação autêntica, nunca tem origem apenas em estímulos financeiros ou em medo de demissão.

Pessoas que trabalham só pelo contracheque, não gostam do que fazem, e às vezes trabalham inspiradas por obrigação só trabalham para justificar seu salário. O medo é um motivador medíocre.

Só há uma maneira de para conseguir que alguém faça alguma coisa, e consiste em fazer com que queira fazer, não há outra maneira.

Dê as pessoas um senso real de finalidade, a sensação de que estão trabalhando por um objetivo valioso, importante. É daí que brota a motivação autêntica, motivação e não apenas a aparência de trabalhar, motivação para exceder-se.

Dê as pessoas o reconhecimento que elas merecem. Estimule-as. Treine-as. Peça-lhes opiniões. Louve-as. Deixe que tomem decisões. Divida com elas a glória. Faça com que lhe dêem conselhos e siga-os quando puder. Faça com que saibam como são valiosas. Encoraje-as a assumir riscos.

Dê-lhes liberdade de trabalhar como julgam melhor e transmita-lhes, saindo do caminho, a confiança que possui em suas habilidades.

Mostre-lhes, que confia nelas, que as respeita que gosta delas. Faça isso e você viverá cercado de pessoas motivadas.

Ninguém pode ser forçado a fazer um trabalho extraordinário. Só farão isso se quiserem. O desafio consiste em lhes dar uma razão para querer.

O funcionário precisa saber que é valorizada, que seu serviço é importante para a empresa, que seus sucessos precisam ser recompensados, elogiados e comemorados e que há um futuro promissor em sua vida profissional. É melhor convencer um homem a cooperar, porque uma vez convencido, ele permanece conosco.

Algumas técnicas específicas de motivação:

- Os funcionários têm que ser incluídos em todas as partes do processo. O fundamental é o trabalho em equipe;
- Pessoas devem ser tratadas como indivíduos, reconhecendo sempre sua importância;
- Trabalho de qualidade superior deve ser estimulado, reconhecido e recompensado.

Não importa como queira fazer isso, faça. Deixe que as pessoas em sua vida saibam que você as respeita e lhes aprecia o trabalho, que elas são importantes para você e quer que elas aprendam e cresçam e seja tudo o que podem ter.

A motivação jamais pode ser forçada. O indivíduo tem que querer fazer um bom trabalho.

De acordo com Maximiano (2006), Liderança é a capacidade de aglutinar e influenciar pessoas para a realização de objetivos. Todo gerente-chefe deve esperar que sua eficácia dependa mais de suas habilidades do que da autoridade que o cargo lhe empresta.

Além das habilidades e o significado do projeto que o gerente dirige, outra força importante é o grau de motivação que o projeto exerce sobre a equipe. Liderança e motivação são dois processos interpessoais e interdependentes.

Liderar significa obter efeitos ou resultados por meio da mobilização de pessoas.

Elementos fundamentais sobre a liderança.

Motivações da equipe: O processo de liderança somente ocorre quando há correspondência entre os interesses e motivações da equipe. Sempre há uma troca, entre as motivações dos liderados, e o papel que o líder representa e as recompensas oferecidas.

As competências do líder revelam-se em seus traços de personalidade, habilidades, atitudes e outras características pessoais e que são determinantes de seu desempenho eficaz.

A iniciativa nas relações pessoais é um traço de personalidade importante em um líder.

Um dos principais fatores para o sucesso de um gerente-chefe de projetos é a motivação para ocupar o cargo. Gosta de liderar, ocupar e exercitar posições de poder.

As habilidades pessoais é um atributo que pode ser desenvolvido desde que tenha motivações. Poderá ser por meio da educação, treinamento e experiência.

Segundo Langdon (2001) para que o colaborador e a equipe participem de um projeto com entusiasmo é importante o gerente (chefia) adotar uma abordagem de consenso e não ditatorial. Para liderar esse gerente deve saber motivar a equipe.

Permitindo agir com iniciativa própria, dando-lhe apoio e orientação, ouvindo as suas idéias e opiniões sobre o projeto ou as atividades melhorando o desempenho e a produtividade.

Procurar estudar as pessoas, para entender o que as motiva, oferecendo a liderança de que necessitam.

Se quiser motivação e empenho dos colaboradores, deve envolver mais pessoas nas decisões essenciais, para aumentar-lhes a disposição de fazer com que elas funcionem, introduzindo novas idéias para manter a equipe motivada.

Para uma equipe ser bem sucedida na obtenção dos objetivos propostos, seus membros deve trabalhar unido. Incentive o trabalho em equipe promovendo uma atmosfera positiva, na qual haja competição de idéias, não de egos.

Quando alguém merecer, elogie-o diante da equipe ou individualmente, para todos sentirem que fazem um bom trabalho.

Para trabalhar bem em conjunto, as pessoas precisam sentir-se confortáveis com o que fazem.

Estimule os colaboradores a valorizar a capacitação dos outros e a trabalhar juntos para atingirem altos padrões de desempenho.

Use reuniões de avaliação para fortalecer o trabalho em equipe e aumentar a confiança e a satisfação das pessoas. Deixe claro que o trabalho em equipe é vital para o alcance dos objetivos propostos.

## **INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

Conforme Maximiano (2006), a comunicação é a pedra de toque em qualquer atividade coletiva. Sem troca de informações, não há decisão nem organização no grupo.

É de muita importância para o desempenho de um grupo.

Os colaboradores precisam utilizar dessa competência e se dispor a fornecer e receber informações, porque através dessa atitude muitos erros poderão ser evitados.

A disposição para ouvir é uma das principais providências para garantir a troca de informações. Daí nasce à disposição de falar, não há medo de expor idéias, sugestões.

E com a eficácia da comunicação há uma organização e participação de todos, motivando, incentivando a participarem.

De acordo com Langdon (2001), procure facilitar o acesso às informações e estimule a comunicação de mão dupla, ouvindo as pessoas e solicitando-lhes feedback.

Pergunte o tipo de informações que as pessoas necessitam saber. Faça reuniões com cada membro da equipe. Planeje como deixará disponível a informação para que o acesso seja o mais rápido possível.

Conheça as prioridades das informações a serem repassadas, as que são mais ou menos urgentes.

Utilizar o máximo da tecnologia para melhorar a comunicação.

Incentivar a equipe a ser aberta e franca, mostrando que valoriza suas opiniões e que está pronto para ouvi-las fará com que elas melhorem o desempenho, aumentando sua auto-estima e motivação para o desenvolvimento do trabalho.

Reuniões são importantes porque irá incentivar e motivar os colaboradores a produzir e melhorar o desempenho na contribuição de suas atividades, que são de sua responsabilidade e será para resolver dúvidas, discutir avanços.

Identificar o problema, a causa, antecipando assim dificuldades para evitar crises. E quais ações devem ser tomadas antes que eles possam criar uma situação de emergência, exigindo talvez significativas mudanças no plano.

Se acontecer alguma mudança do projeto, das atividades você deverá negociar as modificações, adaptar o plano e manter todos os colaboradores informados sobre o que está ocorrendo para que eles não se sintam desmotivados.

É importante manter envolvido todo o pessoal até o término efetivo do trabalho, quando você produzirá um relatório formal e uma reunião de encerramento, avaliando o que se conseguiu e verificar quais lições podem ser tiradas da experiência.

Agradeça e reconheça o esforço da equipe, converse com cada um para lhe agradecer a contribuição.

Os colaboradores se sentirão motivados e satisfeitos em terem se empenhado pelo sucesso alcançado do resultado do projeto.

Conforme Chiavenato (2007) a era da informação trouxe no seu bojo novo conceito de lidar com as pessoas, colocando-as como ser humano e não mais como meros recursos humanos organizacionais.

As pessoas hoje são fundamentais para os processos de evolução e inovação. O ser humano é dotado de inteligência, emoções, aspirações, conhecimentos e habilidades.

Não se trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas.

As organizações cada vez mais precisam de pessoas pro ativas, responsáveis, dinâmicas, inteligentes, com habilidades para resolver problemas, tomar decisões.

A valorização das pessoas é ponto fundamental numa organização. O indivíduo motivado está apto a participar, colaborar ativamente nas diversas decisões.

## **METODOLOGIA**

A elaboração deste Artigo com o tema *Motivação no Trabalho* buscou atender um dos requisitos exigidos pelo regulamento do curso de Pós-Graduação MBA em Gestão de Pessoas.

O Artigo Científico foi desenvolvido utilizando-se de realizações de pesquisas bibliográficas em livros, revistas, internet e pesquisa de campo.

A pesquisa foi realizada entre servidores lotados na Secretaria Municipal de Obras e Pavimentação da Prefeitura do Município de Londrina através de desenvolvimento de um questionário para identificar qual o grau de importância da motivação para o desempenho das atividades no trabalho.

Foram distribuídos cem (100) formulários, o que representa aproximadamente quarenta por cento (40%) da totalidade de duzentos e cinquenta e seis (256) servidores públicos da Secretaria Municipal de Obras e Pavimentação.

Retornaram respondidos noventa e cinco (95) questionários, representando uma taxa de noventa e cinco por cento (95%) de sucesso na pesquisa.

Os questionários foram aplicados entre os dias 26/07//2010 e 30/07/2010.

Os dados foram avaliados e apresentados em forma de gráficos e percentuais, facilitando a interpretação do resultado da pesquisa.

## **RESULTADOS**

### **Pesquisa de Campo**

A Pesquisa de Campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para posteriores análises.

Inicialmente, realizamos uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto em questão.

Após cumprir determinar as técnicas a que serão utilizadas na coleta de dados, as fontes de amostragem que deverá ser representativa para apoiar conclusões.

Estabelecer as técnicas de registro desses dados e as de sua análise posterior.

O número e a representatividade dos entrevistados devem ser tais que possam apoiar e validar os resultados da pesquisa de campo.

Após a coleta de dados, que poderão ser em forma de entrevista, questionário ou através de formulário, resta o trabalho da tabulação, que poderá ser apresentada através de elaboração de gráficos, quadros, mapas, estatísticas para as análises, interpretações e conclusões de caráter indutivo. (Introdução à Metodologia de Pesquisa. CPI, 2007).

### **Objetivo**

O objetivo principal da presente pesquisa de campo foi identificar a opinião do servidor público municipal a respeito da importância da motivação para o desempenho das atividades no trabalho.

### **Público Alvo**

A referida pesquisa foi aplicada aos servidores públicos lotados na Secretaria Municipal de Obras e Pavimentação da Prefeitura do Município de Londrina..

### **Amostra**

Utilizou-se uma amostra de cem (100) servidores, ou seja, aproximadamente quarenta por cento (40 %) do número de servidores ativos existentes na Secretaria Municipal de Obras e Pavimentação.

### **Aplicação e Devolução**

Após a aplicação do referido questionário, obteve-se uma devolução de noventa e cinco por cento (95%), isto é, noventa e cinco (95) questionários respondidos referentes aos cem (100) questionários distribuídos.



## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados foram tabulados e as informações foram disponibilizadas em gráficos, que contemplam as respostas dadas em forma de porcentagem sobre o total de pessoas pesquisadas.

### QUESTÕES ABORDADAS NO QUESTIONÁRIO

#### Sexo

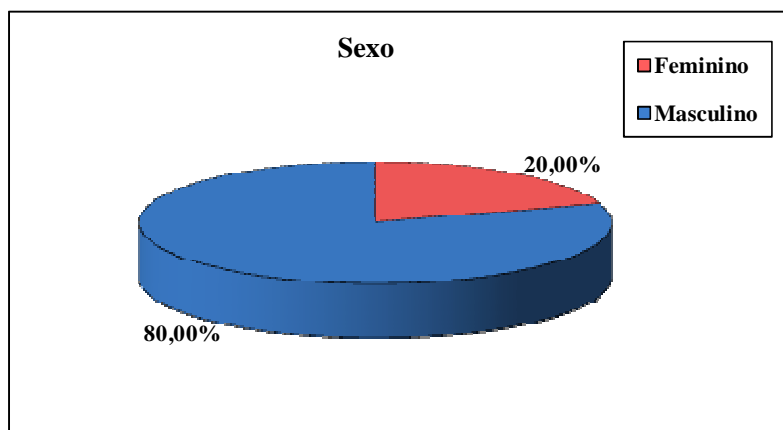


Gráfico 1 - Sexo dos Entrevistados

**Análise:** É importante observar que, dentre as pessoas pesquisadas 20% dos servidores públicos da Secretaria de Obras são do sexo feminino e 80% são do sexo masculino. Isto se justifica que o perfil dos funcionários atual da Secretaria é masculino.

#### Idade dos Entrevistados

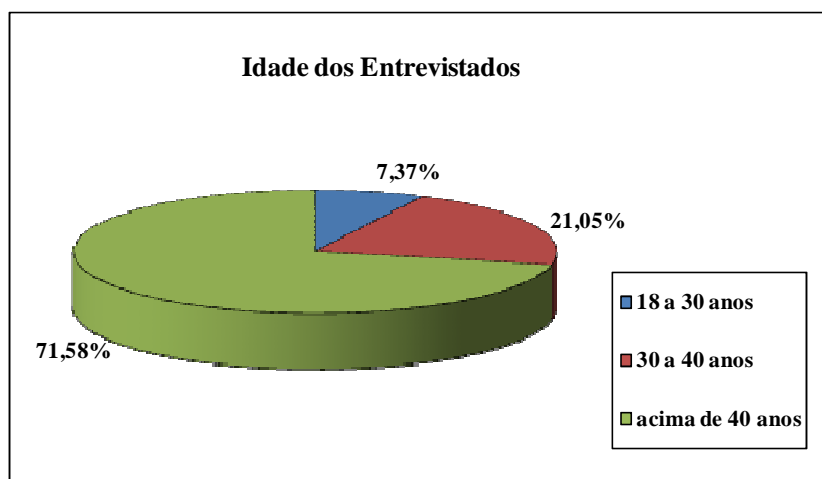


Gráfico 2 - Idade dos Entrevistados

**Análise:** A maior parte dos servidores públicos da Secretaria de Obras encontra-se na faixa etária acima dos 40 anos de idade. Os resultados demonstram que a maioria dos funcionários estão próximos ao período de aposentadoria.

### Grau de Escolaridade

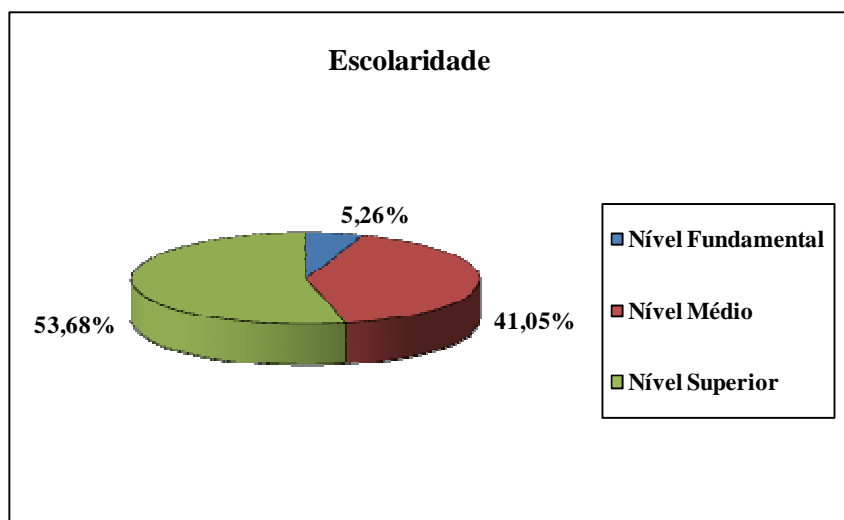


Gráfico 3 – Escolaridade dos Entrevistados

**Análise:** A maior parte dos servidores públicos possui nível superior completo e 41,05% possuem o nível médio e pequena parte apenas o nível fundamental. O resultado demonstra que o funcionário não está acomodado e se preocupa em aprimorar os seus conhecimentos.

### Tempo de Serviço

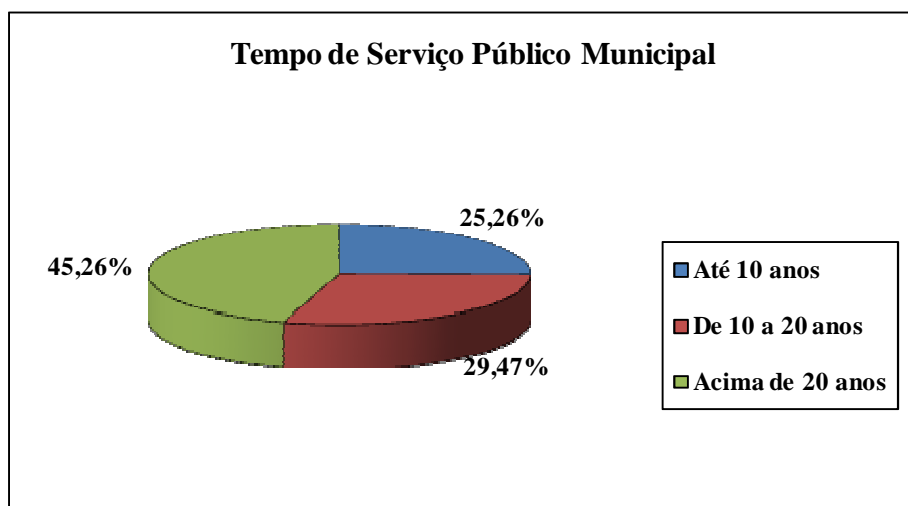


Gráfico 4 – Tempo de Serviço Público Municipal

**Análise:** A grande maioria dos servidores públicos possui tempo de serviço acima de vinte anos. Este resultado demonstra que a tendência do funcionário público é em busca da estabilidade de emprego.

Em sua opinião qual a importância da motivação e a satisfação pessoal no trabalho?

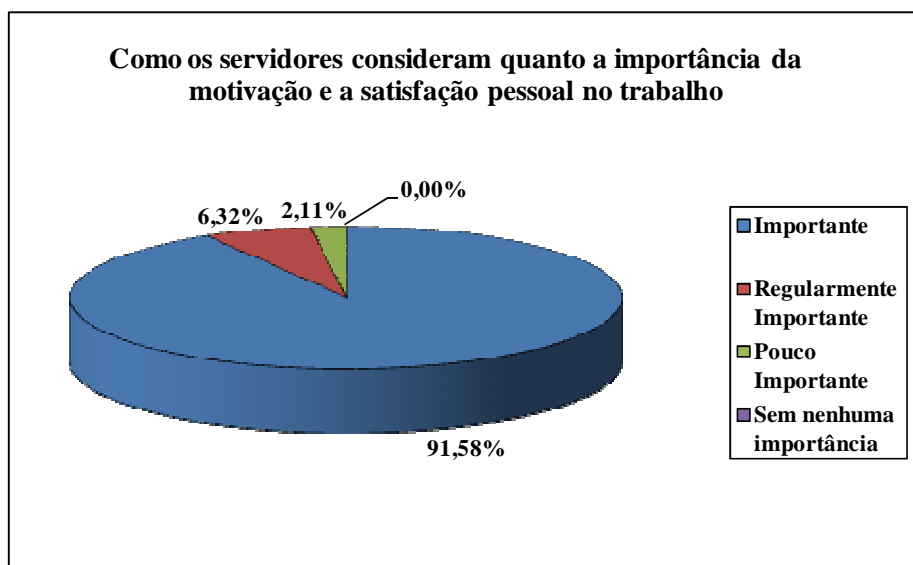


Gráfico 5 – Importância da motivação no Trabalho

**Análise:** Dos servidores públicos 91,58% consideram de grande importância a motivação no trabalho. Este resultado demonstra que trabalhar motivado é fundamental para o desempenho das atividades e tem grande influência na qualidade dos serviços.

**Salário, benefícios, valorização, promoção, estabilidade e ambiente de trabalho. Qual o grau de importância destes itens na motivação e no incentivo ao trabalho?**

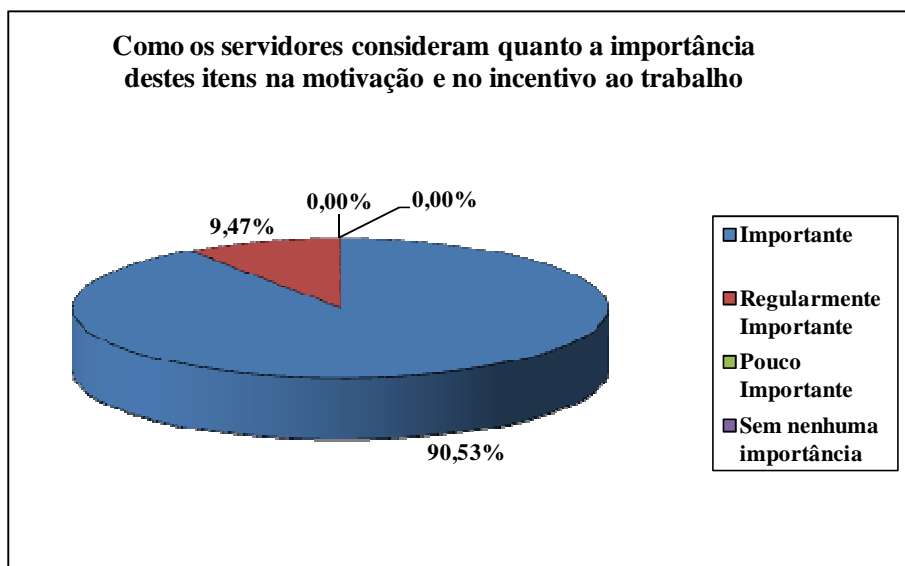


Gráfico 6 – Importância dos benefícios

**Análise:** A maioria dos servidores, ou seja, 90,53% consideram estes itens importantes, e 9,47% consideram regularmente importantes. Este resultado demonstra o quanto estes itens são necessários para estimular, incentivar e motivar os funcionários.

**Você acredita que a motivação da equipe, é fundamental para melhorar o relacionamento entre as pessoas com o objetivo de atingir resultados positivos na execução das atividades?**

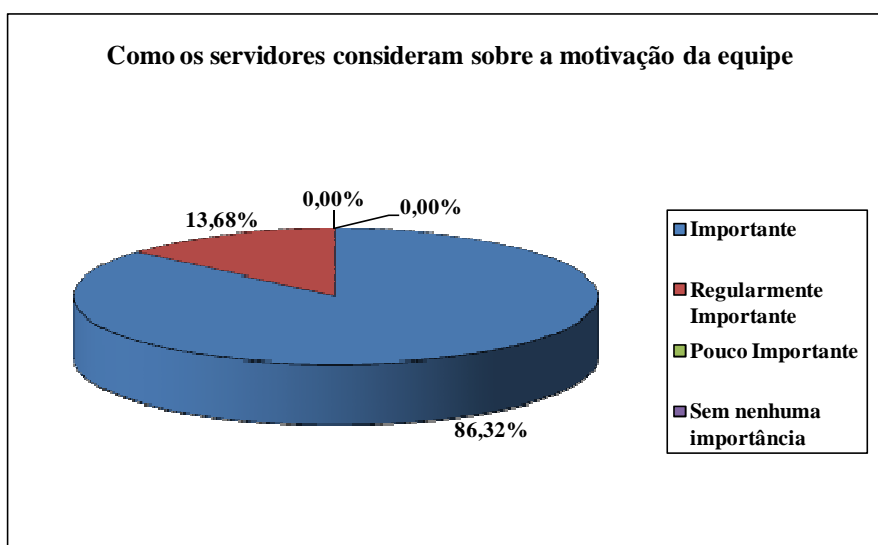


Gráfico 7 – Importância da motivação da equipe

**Análise:** Dos servidores 86,32% acreditam na motivação da equipe e 13,68% regularmente importantes. Demonstra que motivar as pessoas é um empurrão em sua auto-estima, uma força que o estimula a um envolvimento total nas atividades.

**Você ficaria mais motivado se entendesse suas atividades como parte de um processo?**

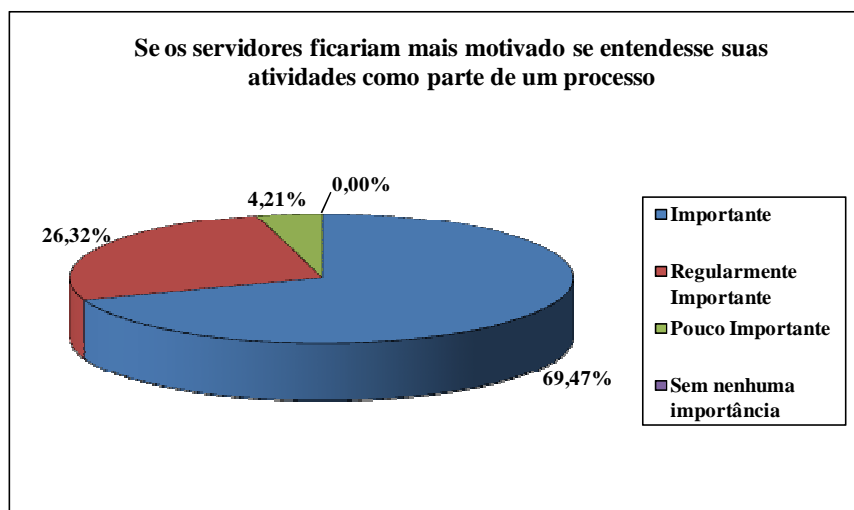


Gráfico 8 – Atividades como parte de um processo

**Análise:** Dos servidores públicos 69,47% consideram importante se vissem suas atividades como um processo, e 26,32% regularmente importantes. O resultado demonstra que o funcionário participante e atuante no processo se sente muito mais motivado.

**O alinhamento de interesses, da empresa e do funcionário torna-se fundamental para que a pessoa desenvolva todo o seu potencial a fim de produzir mais e melhor?**

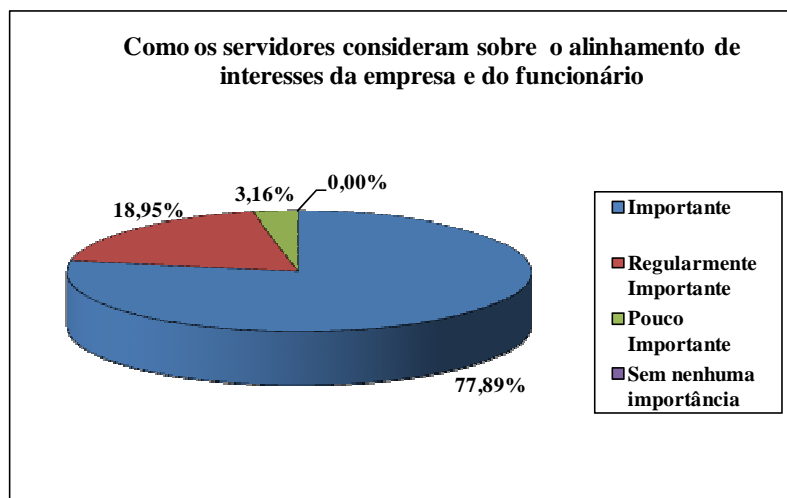


Gráfico 9 – Alinhamento de interesses da empresa e do funcionário

**Análise:** A maioria dos servidores, 77,89%, considera o alinhamento de interesses importantes. E 18,95% regularmente importantes. Demonstra a importância do equilíbrio entre os funcionários e a empresa e no desenvolvimento de seu potencial.

**Boas condições de trabalho influenciam na motivação dos funcionários e conseqüentemente no atendimento das metas de produtividade e qualidade?**

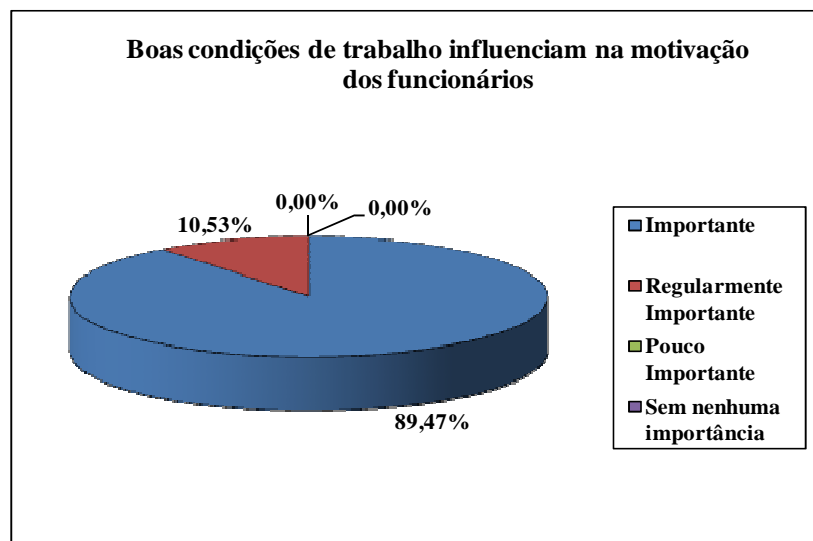


Gráfico 10 – Boas condições de trabalho influenciam na motivação

**Análise:** Dos servidores, 89,47% acreditam que boas condições de trabalho influenciam na motivação. O resultado demonstra a importância das condições estruturais e ambientais e sua influência sobre o desempenho, satisfação e qualidade de vida do funcionário.

Você acredita que as pessoas motivadas realizam melhor suas atividades?

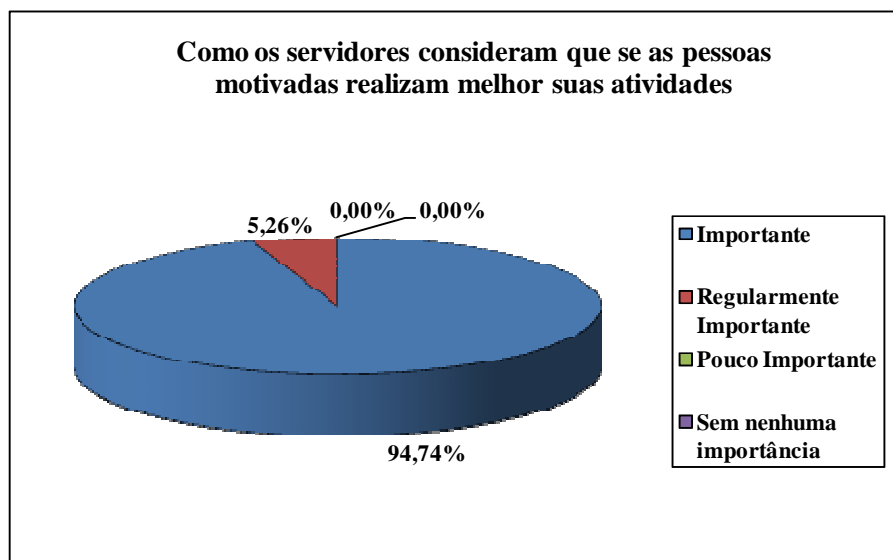


Gráfico 11 – Pessoas motivadas realizam melhor suas atividades

**Análise:** A maioria dos servidores, 94,74% considera que as pessoas motivadas realizam melhor suas atividades. O gráfico evidencia que uma pessoa motivada contribui para o aumento de seu potencial e desenvolvimento de suas atividades.

Você acredita ser importante que o gestor-líder enfatize fatores motivacionais como a possibilidade de aprendizagem e participação ativa nas decisões e resultados?

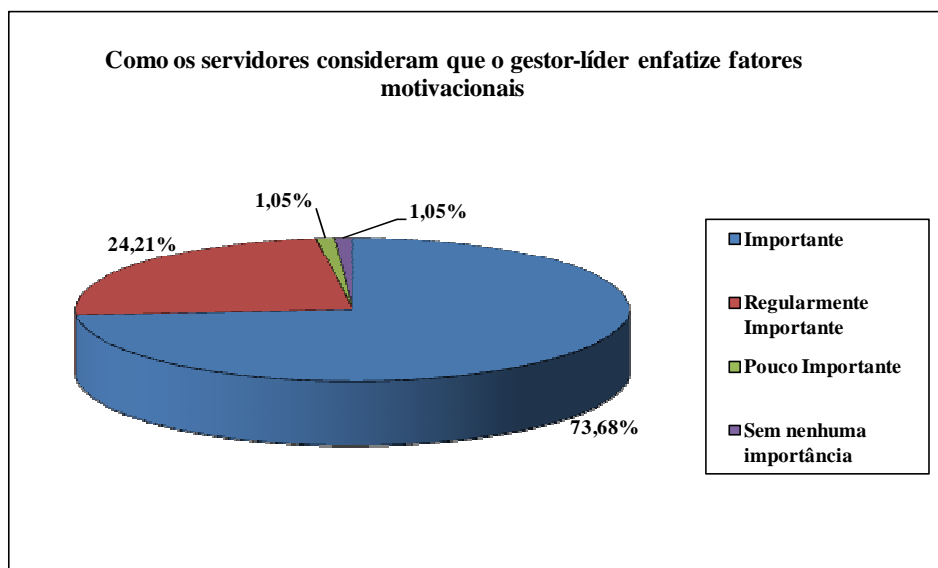


Gráfico 12 – Gestor-líder enfatize fatores motivacionais

**Análise:** Dos servidores, 73,68% acreditam ser importante que o gestor motive seus funcionários e 24,21% regularmente importante. O resultado demonstra a importância da motivação e a contribuição criativa e solidária das pessoas.

**Você acha que as pessoas que sentem que o seu trabalho é reconhecido e valorizado, têm maior motivação para trabalhar?**

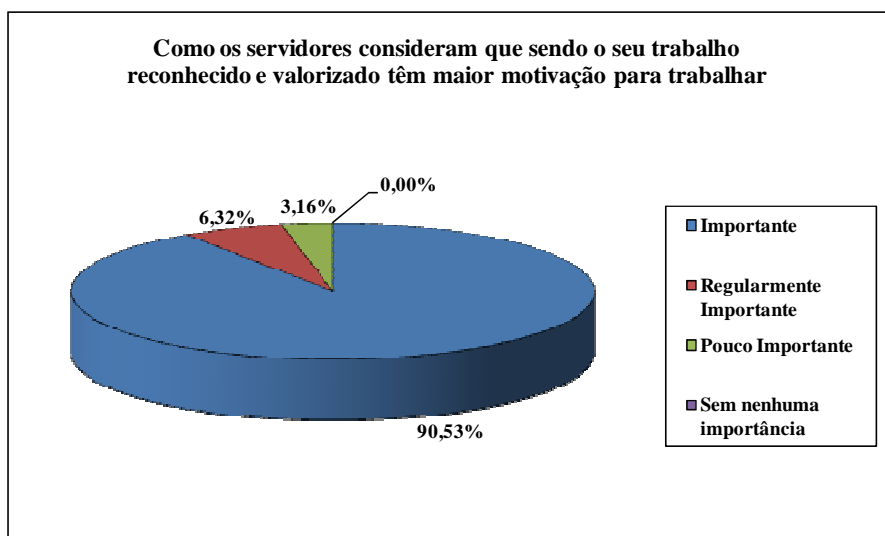


Gráfico 13 – Trabalho reconhecido e valorizado

**Análise:** A maioria dos servidores, ou seja, 90,53% consideram a importância do reconhecimento. Este resultado demonstra o quanto à valorização da pessoa interfere nos objetivos, no trabalho e na determinação em persistir e alcançar os resultados.

**Você acredita que se algumas atividades realizadas com assiduidade, como ginástica laboral, palestras, treinamentos aumentaria a motivação dos funcionários?**

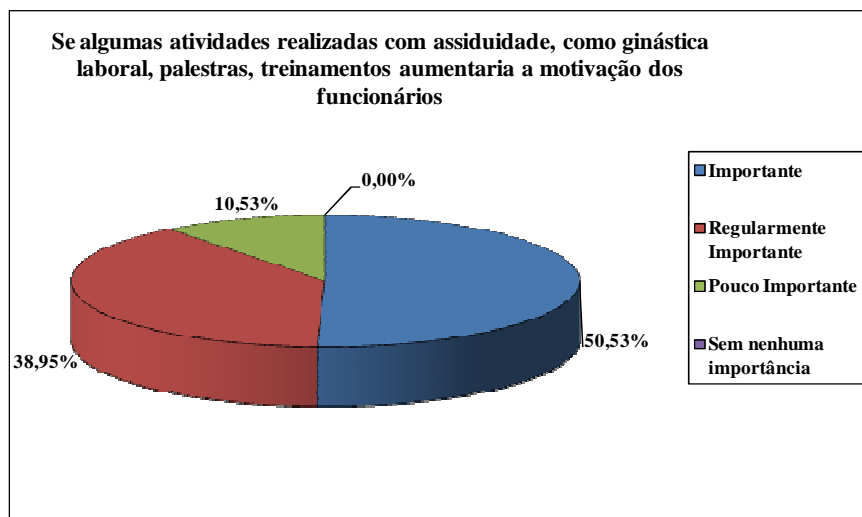


Gráfico 14 – Atividades realizadas aumentaria a motivação

**Análise:** Conforme demonstra o gráfico, 50,53% dos servidores acreditam que algumas atividades realizadas com assiduidade aumentariam a motivação, 38,95%, e 10,53%, acreditam que regularmente e pouco importante o que foi constatado que para alguns servidores influenciariam e para outros pouco representariam na motivação.

**Você acha importante aos funcionários contribuírem também aos estímulos motivacionais da empresa?**

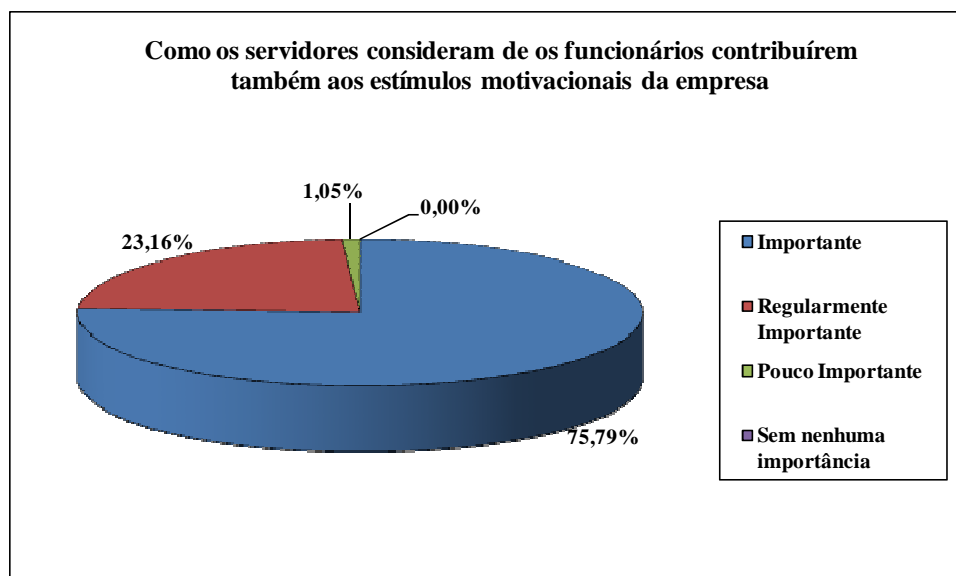


Gráfico 15 – Contribuição dos funcionários aos estímulos motivacionais

**Análise:** Dos servidores públicos, 75,79% acreditam ser importante a contribuição dos funcionários aos estímulos motivacionais da empresa. E 23,16% acham regularmente importantes. Demonstrando a importância das relações entre a empresa e os funcionários exigindo esforço consciente e intenso para que haja um ambiente motivacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo em abordar o tema *Motivação no Trabalho* foi verificar a influência na vida das pessoas.

O artigo foi desenvolvido utilizando-se de pesquisas bibliográficas através de livros, revistas, internet.

Foi realizada também pesquisa de campo entre os servidores da Secretaria Municipal de Obras e Pavimentação da Prefeitura do Município de Londrina através de desenvolvimento de um questionário identificando qual a importância da motivação para os servidores no desempenho das atividades.

Diversos motivos, fatores e pessoas colaboram para estarmos mais disponíveis, gerando assim o stress e através de nossas reações e atos ficamos expostos ao conhecimento de todos. Se ocorrer continuamente neste ritmo irá ocasionar diversos pontos negativos em nossas vidas, prejudicando além dos nossos relacionamentos diários, também a saúde.

Buscando superar as dificuldades e os desafios diariamente é preciso de um motivo que nos leve a estarmos motivados para continuar vivendo, existindo, trabalhando e buscando nos realizarmos enquanto pessoas.

Através dessa motivação que começamos a nos posicionar, agir e sair desse círculo vicioso, a rotina, o desânimo, os problemas e que nos faz lutar e seguir até



alcançarmos o que desejamos. O mundo está a nossa espera, oportunidades surgem para todos. Depende de cada um a maneira de como lidamos, enfrentamos e reagimos a estas oportunidades.

Assim, Welch (1981, p. 72) diz que:

As atitudes com as quais as pessoas enfrentam suas tarefas, seus dias ou sua vida faz muita diferença em sua produtividade e capacidade de desfrutar a vida.

Não podemos ficar esperando que as pessoas façam algo por nós, somente nós podemos mudar uma situação e para isso temos que dar o primeiro passo.

A motivação é um meio importante para se chegar a um fim desejado e todos podem conseguir se houver disposição, o que está em nosso interior é o que nos leva a seguir em frente com autoconfiança enfrentando os problemas e dificuldades que surgirem.

O objetivo desta pesquisa foi identificar a importância da motivação no trabalho para os servidores da Secretaria de Obras.

Através desse trabalho concluímos que os servidores públicos municipais enfatizaram a importância da motivação para a realização do trabalho, desempenho e desenvolvimento das atividades, que uma pessoa motivada contribui para o aumento de seu potencial.

Observou-se que motivar as pessoas é um empurrão em sua auto-estima, uma força que o estimula a um envolvimento total nas atividades.

O resultado demonstra que o funcionário participante e atuante no processo se sente muito mais motivado. Que não trabalham isoladamente e, sim em contínua interação, cooperando uns com os outros para alcançar os objetivos propostos.

Verificou-se que o alinhamento de interesses é um importante equilíbrio entre os funcionários e a empresa.

O resultado demonstra também a importância das condições estruturais e ambientais e sua influência sobre o desempenho, satisfação e qualidade de vida do funcionário.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILLÓ, Alfonso. **MOTIVAÇÃO**. Disponível em: <<http://educacao.aaldeia.net/motivacao/>>. Acesso em: 15/09/2009.

ALFONSO, Navil García. **PRINCIPAIS CONCEITOS DA MOTIVAÇÃO**. Disponível em: <<http://site.suamente.com.br/principais-conceitos-da-motivacao/>>. Acesso em: 20/09/2009.

BERG, Ernesto Artur. **COMO ANDA SUA MOTIVAÇÃO?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/como-anda-a-sua-motivacao-parte-i/12380/>>. Acesso em: 30/07/2010.

BRAGA, Marcos Augusto da Silva. **MOTIVAÇÃO PESSOAL**. Disponível em: <<http://www.sermelhor.com/artigo.php?artigo=9&secao=trabalho>>. Acesso em: 18/09/2009.

BRUCE, Andy; LANGDON, Ken. **COMO GERENCIAR PROJETOS**. 2 ed., São Paulo: Publifolha, 2001 (Série Sucesso Profissional)

BRUCE, Anne. **COMO MOTIVAR SUA EQUIPE**: 24 dicas para criar um ambiente de trabalho divertido e estimulante. (1952). Tradução de Eduardo Refkalefsk, Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CARNEGIE, Dale; LEVINE, Stuart R.; CROM, Michael A; Tradução: JUNGSMANN, Ruy. **O LÍDER EM VOCÊ**: como fazer amigos, influenciar pessoas e ter sucesso em um mundo em mutação. 4. ed., Rio de Janeiro: Record, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRAÇÃO**: teoria, processo e prática. 4. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**: fundamentos básicos. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS**. e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**COMO MOTIVAR UM FUNCIONÁRIO?** Disponível em: <<http://motivacaonotrabalho.com.br/como-motivar-um-funcionario>>. Acesso em: 18/09/2009.

COUTO, Hudson de Araújo. **STRESS E QUALIDADE DE VIDA DO EXECUTIVO**. Rio de Janeiro: Cop Editora Ltda, 1987.

CPI – Centro de educação Profissional Integrado. Apostila: **INTRODUÇÃO À METODOLOGIA DE PESQUISA**. Londrina. 2007.

CTA – Centro de Treinamento Administrativo. Apostila: **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**: motivação no trabalho. Londrina. 2004.

DIAS, Silas Barbosa. **SAINDO DOS BECOS SEM SAÍDA: ansiedade.** 1 ed., Londrina-Pr: ASLAM, 1992.

EUROPÉIAS, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades. **O STRESS NO TRABALHO: sal da vida ou morte anunciada?** Disponível em: <http://www.formate.com/.../1288-stress-no-trabalho-comissão-européia.html>. Acesso em: 19/03/2010.

FRANCO, Dermeval. **VOCÊ VIU A MOTIVAÇÃO POR AÍ?** Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/pagina22k.htm>. Acesso em: 19/09/2009.

KANAANE, Roberto. **COMPORTEAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: o homem rumo ao século XXI.** 2 ed., São Paulo: Atlas, 1999.

MARINS, Luiz. **O PODER DO ENTUSIASMO E A FORÇA DA PAIXÃO.** 2 ed., São Paulo: Harba, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS: como transformar idéias em resultados.** 2 ed., 6ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

MOSEOVICI, Fela. **EQUIPES DÃO CERTO: a multiplicação do talento humano.** 11 ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: tudo para otimizar sua empresa.** Disponível em: <http://motivacaonotrabalho.com.br/>. Acesso em: 17/09/2009.

**PRINCÍPIOS DE FORD.** Disponível em: <http://pesquisasonline.tripod.com/ford.htm>. Acesso em: 30/6/2010.

SAAD, Elaine. **COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS ESTÁ EM CRISE.** Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=18488>. Acesso em: 30/7/2010.

SANDRO, Cantidio. **O QUE É MOTIVAÇÃO.** Disponível em: [http://www.administradores.com.br/artigos/o\\_que\\_e\\_motivacao/29948/](http://www.administradores.com.br/artigos/o_que_e_motivacao/29948/). Acesso em: 15/09/2009.

SANTOS, Antônio Alves; KENNEDY, John F. **ÀS VEZES CRESCER NEM SEMPRE SIGNIFICA PROCURAR UM EMPREGO "MELHOR"**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-vezes-crescer-nem-sempre-significa-procurar-um-emprego-melhor/37982/print/>. Acesso em: 29/07/2010

SIMPLUS. **MOTIVAÇÃO**. Disponível em: <http://simplus.com.br/motivacao/>. Acesso em: 17/09/2009.

VERÍSSIMO, Ricardo. **O QUE É MOTIVAÇÃO?** Disponível em: <http://webinsider.uol.com.br/2009/09/28/o-que-e-motivacao/>. Acesso em: 20/09/2009.

WELCH, W. Wilber. **PRIMEIRA EPÍSTOLA DE PEDRO**: o valor da nossa fé. São Paulo: Ed. IBR - Imprensa Batista Regular, 1981.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. **MOTIVAÇÃO**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Motiva%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 16/09/2009.