

**FACULDADE DE CERES**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**LOANNY MATOS DE MORAIS**

**UM ESTUDO A MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL APLICADA A  
ADMINISTRAÇÃO**

**CERES - GO**  
**2012**

**LOANNY MATOS DE MORAIS**

**UM ESTUDO A MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL APLICADA A  
ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho apresentado como requisito parcial  
à conclusão do Curso de da Faculdade de  
Ceres.

Orientador: Prof. Juliano de Caldas Rabelo

**CERES - GO**

**2012**

**LOANNY MATOS DE MORAIS**

**UM ESTUDO A MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL APLICADA A  
ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de como requisito parcial à conclusão do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ceres. Este Trabalho de Conclusão de Curso foi aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, pela banca examinadora constituída pelos professores:

---

Prof. Orientador – Juliano de Caldas Rabelo  
Especialista em Docência Universitária e Gestão Empresarial  
Mestrando em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente.

---

Prof. Paulo Alberto da Silva Sales  
Ms.em Letras e Linguística – UFG  
Doutorando em Letras e Linguística - UFG

---

Prof.3 - Convidado

Dedico esta monografia aos meus pais que me proporcionaram a oportunidade de estar cursando uma faculdade, em especial minha mãe que sempre me apoiou muito para que nunca desistisse e chegasse até o fim, ao meu namorado que esteve todo momento ao meu lado. E não poderia esquecer minhas amigas sempre com suas brincadeiras, mas sempre apoiando uma a outra, nas alegrias e até mesmo nos momentos mais difíceis.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus pela sabedoria e persistência, pois sem ele não teria forças para esta longa jornada.

Aos meus pais pelo apoio em especial minha mãe Simone por sempre me apoiar e me dar conselhos para que eu chegasse até o final e nunca desistisse.

Ao meu namorado Leonardo que me acompanhou nessa minha trajetória me dando sempre o seu carinho e me apoiando em todos os momentos.

Aos meus professores pelos ensinamentos e sabedoria transmitida, uma admiração muito singela ao meu orientador Juliano Rabelo pela paciência, esforço e dedicação.

As minhas amigas karen e kamilla pelo carinho e amizade durante todos esses anos.

*“Eu tentei 99 vezes, mas na centésima tentativa eu consegui nunca desista de seus objetivos mesmo que esses pareçam impossíveis a próxima tentativa pode ser a vitória”*

*Albert Einstein*

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar, dentro do processo organizacional, as atitudes de motivação dos funcionários aplicados a administração. Acredita-se que a motivação no trabalho é importante para o sucesso da organização. A pessoa quando motivada tem o prazer em realizar suas tarefas e responsabilidades no que está fazendo. Ela atende bem seus clientes e proporciona harmonia dentro da empresa. Tornar-se um ótimo profissional, já não é satisfatório para se sustentar no círculo de trabalho, é preciso algo mais, o que inclui a própria aptidão de renovar o seu conhecimento. Por isso, e pela obrigação de se mostrar preparado, contente, e em estável inovação para o bom papel do trabalho, é necessário estar continuamente motivado, pois toda pessoa motivada, se caracteriza por algo mais, incentivando o desejo de fazer o melhor, inovar, criar novas condições e conduzir os inesperados com tranquilidade e com criatividade. A motivação deixa de ser uma consideração científica para ajudar a compreender o homem na sua constituição individual, e passa a ser um instrumento prático com capacidade de obter total influência no comportamento do indivíduo dentro e fora das organizações. A motivação no trabalho está inteiramente pautada no reconhecimento pelos esforços dos funcionários, a preparação de metas com gratificação bem formadas e a altitude do trabalho cumpridas, desempenhando *feedbacks* para que os próprios apresentem conhecimento do quanto o trabalho está sendo propulsor para o desenvolvimento da empresa. A metodologia utilizada para a realização deste estudo foi a pesquisa bibliográfica, exploratória e observacional dentro do ambiente da empresa.

Palavras-chave: motivação, colaboradores e reconhecimento.

## ABSTRACT

This study had like aim identify inside of process organizational position of motivation. The person when had been motivation has the pleasure to realize their tasks has responsibility. Become a great professional already is not satisfactory to sustain in the circle of work, is need more something, that in clue the proper aptness of renew the your knowledge. Then, and to obligation to show learned, glad, and in stable innovation to the good proper of work, is necessary to be continuous motive, then all person motive, characterize foe some more, stimulation the desire to make the best, innovation, create new conditions and to lead the unexpected whit tranquility and capacity for create. The motivation quit of to be one consideration scientist to aid comprehension the man in he constitution individual and pass to be an instrument practice with capacity to get whole influence in the behavior of person in and out of the organizations. The motivation of work is wholly ruled to recognition by efforts of employees, the preparation of good with gratifications well former and the altitude of works practicable taking feedbacks to the own show knowledge of the work necessary to increase of the emprise.

Keywords: Motivation, and employee recognition.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide de Maslow.....	25
-----------------------------------	----

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 – ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL: CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO.....	13
1.1 Conceito e classificação.....	13
1.2 Classificação das organizações.....	16
1.3 Importância das pessoas nas organizações.....	17
2 - A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	20
2.1 Motivação.....	20
2.2 Funcionalidade da motivação.....	22
2.3 Motivação e a hierarquia das necessidades .....	25
2.3.1 Necessidades fisiológicas.....	26
2.3.2 Necessidades de segurança.....	26
2.3.3 Necessidades de participação.....	27
2.3.4 Necessidades de estima.....	27
2.3.5 Necessidades de auto-realização.....	28
3 - MOTIVAÇÃO E ESTÍMULO ORGANIZACIONAL.....	30
3.1 Motivação: importante instrumento na manutenção do trabalho em grupo.....	32
3.2 Práticas administrativas que geram motivação .....	35
3.3 Como liderar e motivar a equipe.....	36
3.4 Motivações no trabalho dependem dos dois lados.....	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

## INTRODUÇÃO

Esta monografia apresenta o tema um estudo a motivação organizacional aplicada a administração. A procura estável pela qualidade, a globalização da economia leva as empresas a procurarem a concorrência e, assim também, a ação nos procedimentos, pois estas já entenderem que se não persistirem o seu esforço de melhoria e aperfeiçoamento, correrá o risco de perdem concorrência e tem seu lugar ocupado por adversários melhores e mais ágeis.

Segundo Limongi-França (2002), o que se avalia com segurança de sucesso é a motivação que as empresas precisam cristalizar em seus colaboradores. A motivação é um método pelo qual se induz uma pessoa ou um grupo, cada qual com precisão e originalidade qualificada, a alcançar os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.

A análise da suposição de que a motivação é a base central para que a pessoa se cresça. Motivar é considerado um jeito básico e necessário para o alcance dos objetivos do trabalho e para se chegar a ela. Deve-se inicialmente conhecer o motivo pelo qual o sujeito precisa ser estimulado a motivação.

A atual proposta foi realizada através de uma análise funcionalista e monográfica onde analisa-se que o ser humano é formado por características de originalidade únicas e complexas, a sua conduta, tanto no trabalho quanto em qualquer lugar é influenciado por fatores considerados motivacionais. (BERGAMINI, 2000).

O objetivo deste estudo foi identificar dentro do processo organizacional atitudes de motivação dentro do ambiente organizacional.

Os objetivos específicos foram reconhecer meios de sustentar os funcionários motivados a cumprir seu trabalho na busca pela qualidade; identificar, dentro do processo organizacional, atitudes de motivação; verificar características complexas do comportamento humano dentro do trabalho de equipe motivacional.

Segundo Montana (2002), é essencial que as organizações tenham funcionários motivados, para que produzam mais e melhor, no entanto, o maior desafio que as organizações encaram é de mantê-los determinados.

No campo organizacional, a motivação está relacionada à qualidade de execução e empenho de seus ajudantes, estabelecendo a energia motriz para atingir os efeitos esperados.

Com a abordagem da globalização e com os aumentos tecnológicos, ampliação da concorrência entre as empresas, custos de contratação, treinamentos e método de automação industrial, a exigência do melhor desempenho de seus ajudantes está cada vez maior. (MALIK, 2000)

Por ser o método responsável pela magnitude, gerência e insistência dos esforços para a abrangência de metas, a motivação se tornou fundamental para as coordenações. Admitindo meios de sustentar as equipes motivadas a realizar seu trabalho é buscar qualidade, sucesso e lucratividade. (MONTANA, 2002)

Devido a estes fatores de intensificação da concorrência e do ritmo ligeiro das mudanças no mercado de trabalho, é fundamental para o sucesso de qualquer coordenação possuir ajudantes estimulados a conseguir metas para que os efeitos esperados e esquematizados sejam ultrapassados com disposição e satisfação.

Só depois de se analisarem as fontes de motivação dos operários, é que se podem aguardar ganhos adicionais, executando uma gestão ativa, pois o sucesso de qualquer coordenação envolve, sem dúvida, o nível de motivação de seus ajudantes.

Entender os fatores motivacionais e suas influências no desempenho dos operários é um trabalho intenso e incessantemente debatido. A supervisão motivacional é difícil pelo fato de que cada pessoa possui interesse e fatores de motivações diversas.

Conforme Zanelli (2004), toda exigência que existe e os constantes compromissos permanente, não são tarefas fáceis de desenvolver para lugar sempre motivado. São necessários os "combustíveis" essenciais para a sua permanência. Esses combustíveis são ações feitas pela coordenação sempre em prol de um ambiente propício à execução das tarefas. Aprendizado como por exemplo, integrações realizadas de tempos em tempos abordando temas que destacam a política motivacional, ginástica laboral, um lugar para lazer ou repouso, entre outras ações que possam contribuir com um melhor clima organizacional.

Um dos principais alvos de uma organização é ter funcionários motivados, para que possam produzir mais e melhor, entretanto o maior desafio que as organizações enfrentam é mantê-los motivados. Uma vez que a motivação é uma

das mais importantes forças dentro do ambiente organizacional, pois, na medida em que as pessoas se esforcem para alcançar um objetivo ele deve ter motivação e satisfação de suas necessidades.

Justifica-se a escolha do tema pelo fato que a motivação vem estabelecendo cada vez mais importante nas organizações, uma vez que se tornar se um ótimo profissional, já não é satisfatório para se sustentar no círculo de trabalho; é preciso algo mais, o que inclui a própria aptidão de renovar o seu conhecimento. Por isso e pela obrigação de se mostrar preparado, contente, e em estável inovação para o bom papel do trabalho, é necessário estar continuamente motivado, pois toda pessoa motivada, se caracteriza por algo mais, incentivando o desejo de fazer o melhor, inovar, criar novas condições e conduzir os inesperado com tranquilidade e com criatividade. Porque a motivação é de suma importância para o aumento da produtividade e da felicidade no trabalho.

A motivação pode ser definida como um grau interior que induz uma pessoa a adquirir determinados tipos de conduta e se refere ao gosto de conseguir algum objetivo, resultam dos desejos, obrigação e vontades de cada pessoa. Por isso, é necessário que os ajudantes permanecem sempre estimulados a crescer, a alcançar metas na organização, efetuando, assim, um melhor trabalho e relacionamento de entendimento com os materiais do melhor modo aceitável. (BERGAMINI, 2000).

Analisa-se que o ser humano é educado por características de originalidade únicas e difícil, a sua conduta tanto no trabalho quanto em qualquer lugar, é entusiasmada por fatores analisados e gerenciados. Deste modo, o presente trabalho tende a proporcionar a seriedade da motivação como fator de execução na cumprimento das tarefas na organização. Que tem como finalidade encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa, estimular a produção e até mesmo a melhoria em seu desempenho de suas funções com eficácia e deste modo os empregados acabam sendo encorajados a permanecerem na empresa.

# 1 – ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL: CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO

## 1.1 Conceito e classificação

A organização empresarial é o procedimento de delinear, organizar, conduzir e controlar a utilização de recursos a fim de obter objetivos organizacionais. Tanto o significado como conteúdo da Administração teve uma importante acréscimo e aprofundamento através das diferentes teorias.

Organização tem mais a ver com a conduta do que com técnicas. Técnicas admitem antecipar a geração de resultados, entretanto estas esta sujeito da ação do homem.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 348), a organização é “uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos e metas”.

As organizações, em geral, têm suas regras a serem seguidas, na qual todos deveram estar cientes sobre elas, para por em prática e ter um bom desempenho dentro da organização. A forma pelas quais as organizações são conduzidas, seus resultados o andamento da empresa são representadas na figura de líderes no qual tem o papel fundamental no processo decisório da organização. (MAXIMIANO, 2009)

Em primeiro lugar, as empresas são de pessoas, e de pessoas certas as quais se desenvolvem e imediatamente se ajustam. Extraem vantagens das adversidades, que pensam que idealizam, que se diferenciam. Sendo uma questão de estilo, tudo depende então, das pessoas, da sua ideia, do seu talento individual, da sua anseio de fazer regressar o impossível.

Maximiano (2006, p. 33) relata que uma organização é como “um conjunto de recursos (humanos, financeiros e materiais), que procura efetivar um mesmo objetivo”.

Uma organização é definida como “um tipo de associação em que os indivíduos se dedicam a tarefas complexas e estão entre si relacionadas por um consciente e sistemático estabelecimento e consecução de objetivos, mutuamente aceitos”. (CURY, 2000, p. 115).

No que é referente ao desenvolvimento histórico da administração, Lacombe (2006) nos diz que a administração se localiza presente nas organizações há diversos séculos, e era exercitada desde os primórdios da humanidade. Porém, ainda hoje, pode-se pronunciar que permanece sendo um campo novo. A inovação em si é a sistemática das informações de administração e a complexidade que compreenderam em um passado atual as grandes organizações.

Para Coelho (2004), as organizações existem, uma vez que todos necessitam de bens e serviços para viver e, deste modo, são as organizações as que possuem responsabilidade de determinar esses bens e serviços. Assim sendo, as organizações existem para acatar as necessidades e as exigências da sociedade e do mercado.

De acordo com Meireles (2003), a administração é um acontecimento universal no mundo atual. Cada organização tem agência e abrangência de objetivos em um cenário de concorrência exaltada, a receber de disposição, a direção de várias agilidades, a deslocamento de pessoas, a avaliação da execução conduzida a metas antecipadamente decididas, a aquisição e a alocação de recursos, etc. Abundantes habilidades administrativas exercidas por vários diretores, guiadas para áreas e dificuldades específicas, necessitam ser alcançadas e coordenadas de atitude associada e coesa em toda organização ou empresa.

Sobre a origem das organizações, Coelho (2004) diz que:

Na Antiguidade, roupas e fornecimento eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; somente os excedentes ocasional consistiam em serem trocados em meio a vizinhos ou na praça.[...] Alguns povos da Antigüidade, como os fenícios, enfatizaram-se energizando as trocas e, e assim, motivaram a produção de bens designados nomeadamente à venda. Esta atividade com fins econômicos, o comércio, começou a desenvolver-se com importante eficácia. (COELHO, 2004, p. 5).

A função fundamental dos gestores consiste, então, a de administrar pessoas. Só se administra o que se mede. Se não medirmos, não temos a capacidade de conhecer; se não conhecermos, não temos a capacidade administrar.

Qualquer grupo que se associa com a intenção de concretizar um objetivo proposto denomina-se organização. O conceito de organização abrange um amplo contexto, pois, afinal, uma faculdade, um time, um grupo de música ou qualquer outro grupo se estende a esse conceito, na qual pessoas se reúnem para atingir o mesmo objetivo.

Vê-se, então, que, para que a organização alcance o sucesso almejado é muito importante que as pessoas estejam engajadas. Nesse propósito, e que se esforcem ao máximo para conseguir atingir os objetivos propostos.

Nem sempre houve a necessidade de ser vincular as pessoas e recursos a fim de determinar bens ou serviços para atender a sociedade. Entretanto, nos tempos atuais, as organizações começaram a ganhar mais complexidade e volume. As organizações estão se desenvolvendo se e aperfeiçoando a cada dia, incentivadas pela alta competitividade e requisição da sociedade. (MAXIMIANO, 2006).

Segundo Meireles (2003),

A organização é um elemento que tem a capacidade de ser abordado como um conjugado articulado de pessoas, procedimento e recursos materiais, projetado para um determinado fim e distinguindo por um conjunto de indispensáveis ocasionadores (crenças, valores, culturas etc.). (MEIRELES, 2003, p. 46).

Uma das características da Teoria Clássica foi a organização formal, na qual a determinação dos padrões de interrelações entre os órgãos ou cargos, definidos logicamente por meio das normas, diretrizes e regulamentos das organizações, para o alcance dos seus objetivos. (CHIAVENATO, 2004)

As organizações, em geral, têm suas regras a serem seguidas, sobre as quais todos deverão estar cientes, para porem em prática e terem um bom desempenho dentro da organização. A forma pelas quais as organizações são conduzidas, seus resultados o andamento da empresa são representadas na figura de líderes no qual tem o papel fundamental no processo decisório da organização. (MEIRELES, 2003)

Toda a organização tem um comportamento diferente, uma forma de racionalismo no quais os membros de maneira racional de acordo com suas normas de comportamento, sua regras estabelecidas, os cargos funcionais, isto é, com um conjunto lógico de cargos funcionais fica claro que seus membros vão funcionar de acordo com o sistema racional, já que cada organização tem uma estrutura diferente, seus objetivos de acordo com seu tamanho, dentro de seus limites toleráveis, seus colaboradores se comportaram de maneira racional. (COELHO, 2004).

## 1.2 Classificação das organizações

A classificação das organizações é realizada sobre três critérios a flexibilidade, complexidade e a sua evolução histórica.

De acordo com Coelho (2004), a organização é a capacidade de ser mais ou menos flexível. Organizações menos flexíveis estão sujeitos ao costume de organização burocrática.

Complexidade não constitui essencialmente a dimensão da empresa, pode ter complexidade menor ou uma pequena empresa. Complexidade está unida aos procedimentos internos da organização, à sua estrutura e à maneira com que ela atua.

Cury (2003) analisa as empresas conforme sua complexidade em três estilos:

1º - é a empresa tradicional, que possui uma tecnologia mais simples, com produção rotineira, de ambiente firme, mecanicista, com evidência em suas próprias atividades;

2º - é a empresa do tipo, que possui mais um pouco de complexidade, tanto no que é referente à tecnologia utilizada quanto no que se menciona ao cenário de produção, não tão programável, de ambiente de certa complexidade, com destaque no indivíduo, buscando motivá-lo no trabalho, assim sendo organiza;

3º - é a empresa que investe na tecnologia de ponta, e na maioria das vezes nova, de ambiente de alta dúvida, tumultuoso, de alta interdependência em meio a suas diferenças áreas, com realce grupal, procurando a mobilização da força de trabalho, levando a uma abordagem adocrática e contingencial, com estruturas predominante provisórias. (CURY, 2003, p. 131).

Observa-se que o mundo hoje em dia solicita das organizações mais complexidade, uma vez que elas necessitam seguir a sua alta complexidade e volatilidade, contudo as empresas precisam buscar o melhor modo de se estabelecerem e que lhes possa trazer melhores resultados, sendo no 1º, 2º ou 3º estilo de empresa.

Por meio da linha do tempo, as organizações se estabelecem de maneiras diversas, adaptando-se a cada período histórico que vivenciaram, pois, se elas param no tempo, perdem a capacidade de competitividade organizacional.

Cury (2003) também enfatiza três modelagens das organizações em procura de efetividade: tradicional, moderna e contemporânea. É de suma importância destacar que todos as ocasião foram essenciais para abranger e atingir ao estilo mais apropriado de cada empresa em meio às suas limitações e objetivos.

Cada período foi necessário para se obter conhecimento e ter a capacidade de aprender com as falhas históricas e buscando os acertos, aperfeiçoando-se por meio do tempo e ampliando maneiras diversificadas de se efetivar a arte e ciência de Administrar. (CURY, 2003).

Uma organização torna-se possível buscar e conseguir objetivos que julgamos serem inatingíveis por qualquer pessoa. Uma ampla empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou a corporação de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos os modelos de organizações.

A organização, então, é o efeito da concordata de todos estes dados dirigidos a um desígnio comum. A condição é o fruto de umas tarefas de organização.

### **1.3 Importância das pessoas nas organizações**

A gestão de pessoas nas organizações possui total qualidade nas organizações, as quais as tornem muito bem desenvolvidas pela contribuição de capital intelectual que representa mais do que tudo. O fator humano é imprescindível na Era da Informação.

Segundo Correia (2010), com a globalização dos negócios, o progresso tecnológico, o intenso efeito da transformação e o forte movimento pela qualidade e produtividade, fazem surgir uma convincente comprovação na maior parte das organizações: o grande diferencial, as fundamentais vantagens competitivas das empresas procedem das pessoas que trabalham. São as pessoas que sustentam mantêm o *status* logo existente e são elas e somente elas que motivam e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser.

Entende-se que as pessoas são muito importantes nas organizações pois, são as pessoas que causam, vendem, o que pode convir ao cliente, adotam decisões, conduzem, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Dirigem até mesmo outras pessoas, uma vez que não

existe a possibilidade de haver organizações sem pessoas. E, no fundo, as organizações são conjugados de pessoas.

A organização, pode ser considerada como umas realidades sociais, compostas por diferentes pessoas, que realizam atividades, trabalham para atingir objetivos para a organização.

A motivação no trabalho é importante para o sucesso da organização. A pessoa, quando motivadas tem o prazer em realizar suas tarefas tem responsabilidade no que está fazendo, atende bem seus clientes proporcionando harmonia dentro da empresa. Neste sentido, Maximiano (2009, p. 201) afirma que o,

...desempenho no trabalho é o resultado que uma pessoa consegue com aplicação de esforço. O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas motivos. São as forças que produzem a motivação para o trabalho.

A motivação pode ser um fenômeno que caracteriza, que impulsiona, que leva o indivíduo a comportar-se de determinada maneira para melhorar o convívio dentro da organização, por conseguinte o motivo humano varia de pessoa para pessoa.

O conhecimento do trabalho resulta na intenção das pessoas, do que necessita ser feito, como deve ser feito, o estilo comportamental das pessoas, traços de personalidades de cada uma eficiência no desempenho de uma tarefa e que características mais marcantes, deve ter a pessoa para executá-lo.

De acordo com Bergamini e Beraldo (2010), existem basicamente três métodos através dos quais se pode concretizar o procedimento de avaliar as pessoas nas organizações, ainda que eles suportem muitas variações utilizadas tecnicamente no sentido de atender mas especificadamente ao contexto em que esta inserido o processo de avaliação: a avaliação direta, A avaliação conjunta e a autoavaliação.

Segundo Maximiano (2009, p 215),

A pessoa ou grupo que desempenha o papel do líder influencia o comportamento de um ou mais liderados ou seguidores. A capacidade de liderar está intimamente ligada ao processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa. Só a liderança quando há liderados, que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo.

Portanto, a hierarquia da autoridade pode influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas que são regidas pela obediência à autoridade superior, pela qual as informações são passadas com clareza aos funcionários e eles têm o respeito, responsabilidade, para em seguida por em prática.

## **2 - A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

## 2.1 Motivação

Para alcançar a disposição do entendimento necessário, o homem cria instituições, família, estado, escola, empresas, estabelecimentos religiosos, artísticas, etc., com alvos específicos, estruturados mediante normas que as orientam para o alcance de tais finalidades.

O homem é um ser multidimensional. No entanto, não nasce com suas faculdades já desenvolvidas. Necessita ser bem-educado, ajudado e protegido para se desenvolver totalmente como pessoa, pois somente mediante esse progresso poderá perceber sua existência: ser feliz.

Segundo Alves (2009), atualmente estar enterrado no mercado de trabalho e ganhando salário compatível com a função desempenhada expressa ao ser social uma valorosa conquista material, senão a maior delas. A vida de todo trabalhador é recheada de momentos difíceis, desafios, pressões de todos os lados. O sucesso é o troféu a ser conquistado, e, para trilhar o caminho que nos leva ao sucesso, necessitamos estar sempre determinados.

Conforme Aguiar (2005), a motivação deixa de ser uma consideração científica para ajudar a compreender o homem na sua constituição individual, e passa a ser um instrumento prático com capacidade de obter total influência no comportamento do indivíduo dentro e fora das organizações.

A motivação é a essência da liderança. Trata-se da força que move pessoas, montanhas, organizações, é o impulso que tem a capacidade de criar um mundo novo, melhor e mais produtivo.

Enquanto ser em constante mudança, o homem se vê em seu ambiente social e profissional, como responsável direto pelas modificações existentes em seu dia a dia. É por meio das vivências de conhecimento no dia a dia que o homem se reconhece como ser pertencente e deparar com suas potencialidades.

O bem-estar pessoal reflete inteiramente na forma como abordamos as pessoas e nos relacionamos com elas. Ficar emocionalmente tranquilo faz do profissional uma pessoa receptiva e capaz de adquirir novas informações e reconhecidas por este estado de espírito. É preciso aumentar a capacidade de motivar a si próprio, mesmo em presença de dificuldades e obstáculos profissionais, pois o profissional, seja qual for a

seu entendimento e busca pessoal, para ter sucesso necessita adquirir riscos e enfrentar dificuldades para superar as etapas necessárias ao adiantamento de seu empreendimento ou da empresa em que está lotado. (BUENO, 2002, p. 38).

O dia a dia prático, deve-se assinalar por atividades que determinam alta interdependência, a motivação e o estímulo como aparência fundamental na busca de maior eficácia e, portanto, de maior qualidade na prestação de serviços, está absolutamente ligada à satisfação do cliente.

Deste modo, o líder de visão, que desejar extensão da produtividade e força na qualidade da prestação de efeito de sua equipe, deve mantê-la determinada e focada em resultados.

Nessa ocasião, não se pode deixar de citar o pensamento de Schein (1998) quanto ao profissional que trabalha por dinheiro e que, ao longo do tempo, deixa de contestar o sistema de estímulo financeiro, assim como as pessoas fazem uso de suas competências e depois recusam funções que representam maior desafio e outras apesar de menos originados no trabalho, mantêm elevada a qualidade do que fazem.

Conforme Vergara (2000, p. 42), “a motivação é uma força, uma energia que tem o poder de nos incentivar na direção de alguma coisa [...], ela é definitivamente essencial, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”.

A recente análise baseia-se nas ideias de Stephen P. Robbins, onde fica evidente o desempenho do gerente de motivar o empregado. Isto fica comprovado na instalação em que os empregados têm precisões diferentes e, não necessitam ser abordados da mesma forma. Devem ser colocadas metas e dados a respectiva ideia sobre seu progresso. Os empregados devem informar de decisões que os afetem, com o objetivo de motivá-los a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação do empregado no trabalho. Vale ressaltar também Herzberg que afirma que: "os fatores de motivação do nível superior levavam a procedimento espontaneamente relacionados ao trabalho a ser feito, enquanto os fatores de insatisfação dos níveis inferiores promoviam comportamentos que focalizavam assuntos periféricos ao trabalho em si." (MONTANA; CHARNOV, 1999, p. 207).

Além disso, Herzberg finalizou que, mesmo que as obrigações dos níveis baixo fossem atendidas, assim não existiria pretexto para confiar que as pessoas trabalhassem com mais vigor, pois as necessidades dos níveis inferiores servem

primariamente como fatores de limpeza ou manutenção, aquelas obrigações que as pessoas confiam, em sua maioria, serão satisfeitas. (ALVES, 2009).

A motivação pode ser avaliada como o empenho e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer alguma coisa ou conseguir algo. A motivação é um dos diversos fatores que colaboram para o bom desempenho no trabalho.

O motivo pelo qual se enfoca com tanta insistência a motivação é que ela tem mais facilidade de ser influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, competência, agilidade e habilidade. (CHIAVENATO, 1999, p. 166).

Alves (2009) relata que as empresas querem funcionários motivados, não sabem como motivá-los, porque ainda não se sabe marcar entre o que é causa e o que é efeito no desempenho motivado. Ainda não se desvendou se a conduta é causada por fatores essenciais ou extrínsecos ao sujeito ou ao grupo. As alterações entre as pessoas impedem imensamente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. Há, sucessivamente, um componente subjetivo na motivação que provoca uma enorme confusão.

## **2.2 Funcionalidade da motivação**

A motivação funciona como um dinamizado, um impulsionador da conduta humana. É importante perceber o que é motivação, o que motiva as pessoas a prosseguirem de forma aceitável em sua jornada de trabalho, o que isso implica na qualidade de vida das pessoas e na sobrevivência de empresas e empregado. A motivação no trabalho tem origem no sujeito, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo. Uma pessoa motivada ou desmotivada é fruto do somatório de um atráido de fatores. (COSTA, 2008).

Entende-se que o termo motivação é comum para indicar um problema do indivíduo isolado, para compreender a sua motivação no trabalho e a obrigação de conhecer as causas e as formas de ação e direção da motivação. As pessoas possuem valores, opiniões e expectativas semelhantes ao mundo que os rodeia, possuindo representações internalizadas do seu espaço.

Para Robbins (2002), a motivação se refere ao processo que é ocasionado por necessidades dentro do sujeito e que é apontado em direção aos objetivos que podem agrandar essas obrigações. Desse modo, o homem passou a ser considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucede conjunta e/ou solitariamente. Satisfeita uma obrigação, aparece outra em seu lugar. Persistir e infinitamente.

A motivação faz referência ao comportamento que é ocasionado por necessidades dentro do indivíduo e que é encaminhado em direção aos objetivos que tem a capacidade de satisfazer essas necessidades. A motivação sugere o procedimento pelo qual um conjunto de razões ou motivos esclarece, induz, incentiva, estimula ou atenta algum tipo de ação ou comportamento, o qual as organizações devem saber como reconhecer. (MONTAZOLLI, 2011).

O sujeito necessita suprir suas obrigações para motivar-se e conseguir seus objetivos. Não é só o dinheiro que motiva o trabalhador, há ainda outras necessidades que cada um tem. Os fatores de exultação que envolve emoções de realização, de aumento profissional e de autoridade que se podem experimentar num trabalho desafiante e pleno. Esses fatores têm uma consequência positiva sobre o contentamento no trabalho, várias vezes, resultando um aumento da habilidade total de produção do sujeito. O que se percebe é que diversos são os fatores motivadores na vida humana, dentre eles pode-se destacar a realização, trabalho desafiante, reconhecimento do desempenho, maior responsabilidade e crescimento dentro da empresa. (AGUIAR, 2005, p. 45).

Observa-se que as pessoas são induzidas à ação, mesmo para exercerem determinadas tarefas através de motivos. Existem fatores que dão estímulo para essa pessoa desempenhar as tarefas. São os meios de motivação que são diferenciados.

Acredita-se que o maior desafio para os administradores não é gerir capital, e sim pessoas. O gerenciamento adequado da esperteza das organizações traz excelentes resultados, pois, o capital depende da força humana, e, portanto, toda a empresa deve voltar-se para seus recursos humanos, porque é neles que reside o diferencial, são estes que fazem qualquer organização.

Para trabalhar com o vigor humano de modo a que todos ofereçam o máximo de si, é necessário haver pessoas motivadas e satisfeitas com aquilo que fazem, assim desenvolverão, com melhor condição, suas atividades e alcançarão seus objetivos com maior eficácia. Portanto, torna-se indispensável a qualquer

empresa, independentemente do seu porte, empreender esforços os quais permite que as pessoas sintam-se motivadas. (AGUIAR, 2005).

Segundo Vergas (apud FIORELLI, 2004, p. 118) “motivação é uma coragem, uma energia que nos incentiva na direção de determinada coisa que nasce de nossas obrigações interiores”. Quando ela ocorre, as pessoas tornam-se mais produtivas, operam com maior satisfação e produzem resultados multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para o alvo da coordenação tem sido nervosismo durável dos gestores. A motivação é uma força interior propulsora, de seriedade terminante no aumento do ser humano. Assim como na aprendizagem em comum, o ato de se aprender alguma coisa é operacional e não tranquilo.

O que determina a motivação das pessoas é o fato de elas serem agradecidas, serem tratadas como pessoas, serem tratadas de modo justo, serem ouvidas, provocação, novas oportunidades, orgulho do próprio trabalho, condições de trabalho adequadas, sensação de serem úteis, serem aceitas. A ocupação do gerenciador, no que diz respeito à motivação, tem sido apresentada como sendo a de criar condições para que as pessoas trabalhem motivadas. (FIORELLI, 2004).

Bergamini (1998) afirma que as teorias da motivação abordam das forças propulsoras das pessoas para os afazeres e estão normalmente integradas à produtividade e ao desempenho, acordando o interesse de dirigentes. Dessa forma, administradores e gestores adorariam ver seus funcionários motivados e integrados com os objetivos da empresa de forma a atingir o máximo de produtividade. Os sujeitos se tornam um meio para a busca dos fins definidos pela organização devido ao uso de padrões organizacionais de motivação.

Queiroz (2010) diz que a motivação no trabalho está inteiramente pautada ao reconhecimento pelos esforços dos funcionários, a preparação de metas com gratificação bem formadas e a altitude do trabalho cumpridas, desempenhando *feedbacks*<sup>1</sup> para que os próprios apresentem conhecimento do quanto o trabalho está sendo propulsor para o desenvolvimento da empresa. Vale observar o quanto são importantes a motivação, e o auxílio na produtividade. Vive-se em um mundo completamente competitivo e não temos a empenho de sermos "os bons", mais sim, "os perfeitos".

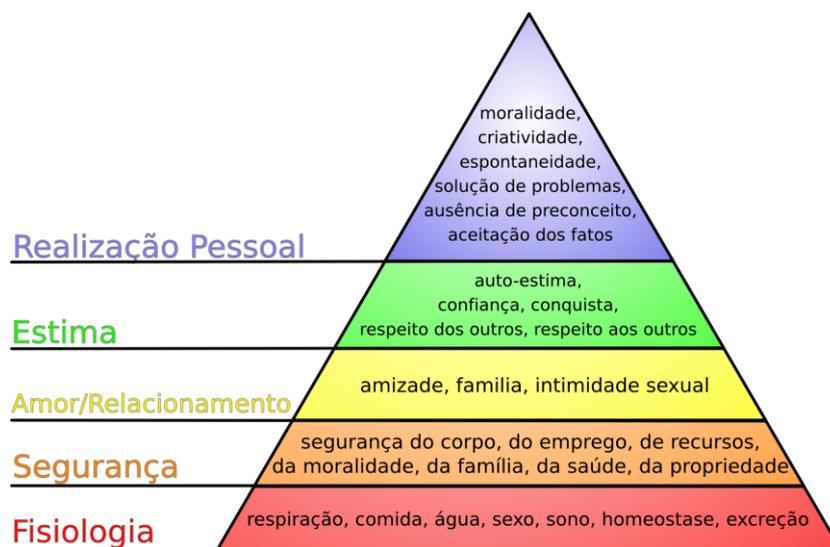
---

<sup>1</sup> O significado de feedback é utilizado em teorias da Administração de Empresas, quando é dado um parecer sobre uma pessoa ou grupo de pessoas na realização de um trabalho com o intuito de avaliar o seu desempenho. Disponível em <http://www.significados.com.br/feedback/>. Acesso em: 24 jul. 2012.

## 2.3 Motivação e a hierarquia das necessidades

A noção de que as necessidades humanas estão constituídas numa espécie de ordem ou hierarquia que exerce uma função de suma importância no estudo da motivação. Uma das principais teorias que é fundamentada nessa noção foi proposta por Abraham Maslow em 1943. (MAXIMINIANO (2006).

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: Marketing, 2012.

De acordo com Viana (2009), a hierarquia de necessidades é uma categoria hierárquica indicada por Abraham Maslow. As necessidades de nível mais baixo precisam ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de “escalar” uma hierarquia de necessidades para abranger a sua autorrealização.

As necessidades humanas são divididas em cinco categorias: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de participação, necessidades de estima e necessidades de autorrealização.

### 2.3.1 Necessidades Fisiológicas

As necessidades fisiológicas estão na base da hierarquia que são (fome, a sede, o sono, o sexo, a alimentação e o abrigo). As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado. (MAXIMINIANO, 2006).

Entende-se que são as necessidades mais básicas, mais físicas (água, comida, ar, sexo, etc.). Quando não temos estas necessidades satisfeitas, ficamos mal, com desconforto, irritação, medo, doentes. Estes sentimentos e emoções nos conduzem à ação na tentativa de diminuí-las ou aliviá-las rapidamente para se estabelecer o nosso equilíbrio interno.

As necessidades fisiológicas mais importantes são as de alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção contra os elementos e de segurança física contra os perigos. Se uma pessoa tem fome, ela vai á procura de alimento. Entretanto, quando come de modo regular, a fome acaba deixando de ser uma motivação importante. As necessidades fisiológicas podem ser atendidas por precocidade, sem mesmo agirem sobre a conduta humana. (CHIAVENATO, 2003).

### **2.3.2 Necessidades de segurança**

Necessidade de segurança, no mundo conturbado em que vivemos, procuramos fugir dos perigos, buscamos por abrigo, segurança, proteção, estabilidade e continuidade. A busca da religião, de uma crença deve ser colocada neste nível da hierarquia.

Essas necessidades são chamadas do mesmo modo de necessidades de estabilidade e constituem o segundo nível das necessidades humanas. Cria na pessoa o desejo da busca da estabilidade, de proteção de qualquer perigo, seja imaginário, físico ou abstrato a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades. (STONER; FREEMAN, 2009).

Percebe-se que, dessa forma, na organização contemporânea, tanto as necessidades fisiológicas como as de segurança consideradas as de estabilidade, são comuns e nem sempre acatadas de modo satisfatório.

### **2.3.3 Necessidades de Participação**

Conforme Stefano *et al.*, (2004), as necessidades de participação ocupam a terceira categoria na ordem piramidal de Maslow. Surgem, no comportamento do

indivíduo, quando as necessidades fisiológicas e de segurança são mais baixas. As frustrações dessas necessidades contribuem, de fato, para a falta de adaptação social e para a solidão. Portanto, quando se utiliza a administração participativa, a necessidade de dar e receber afeto se constitui em uma ativadora do comportamento humano.

Dessa maneira, entende-se que no ambiente organizacional são essas algumas necessidades de reconhecimento e amor, como a união dos setores, na qual não existem fofocas invejosas, valorização verbal e não verbal dos funcionários, empenho dos colegas com o negócio e os seus serviços, e assim sendo fazer parte de equipes de trabalho, grupo e comissões.

#### **2.3.4 Necessidades de estima**

Na necessidade de estima, o ser humano procura ser ajustado, alcançar objetivos, conseguir aprovação e receber reconhecimento. Há dois tipos de estima: a autoestima e a heteroestima. A auto-estima é derivada da competência em ser a pessoa que se é, é gostar de si, é acreditar em si e dar valor a si próprio. Já a heteroestima é o reconhecimento e a atenção que se recebem das outras pessoas.

Entende-se que as necessidades de estima compreendem a imagem que a pessoa têm de si (autoestima ou autorrespeito) e o desejo de obter a estima dos outros. Segundo Stoner e Freeman (2009, p. 325), Maslow descreveu dois tipos de necessidade de estima: a de desejo de realização e competência e o desejo de *status* e reconhecimento. Em termos organizacionais, as pessoas querem ser boas em seus trabalhos; também querem sentir que estão realizando algo importante quando fazem esse trabalho. Como administradores, podemos atender os dois tipos de necessidade de estima proporcionando trabalhos que desafiem e envolvam os subordinados no estabelecimento de objetivos e nas decisões.

#### **2.3.5 Necessidades de autorrealização**

São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de continuamente desenvolver.

De acordo com Maslow (1975), quando todas as outras necessidades forem adequadamente atendidas aos empregados, haverá maior motivação na necessidade de autorrealização. “Para certo grupo de indivíduos, produzir trabalho de qualidade elevada é um meio de autorrealização, e para outros, desenvolver ideias criativas e proveitosas servem à mesma necessidade”. (STONER; FREEMAN, 2009, p. 325)

Para as pessoas para terem esta motivação, é necessário que as outras tenham sido satisfeitas. Percebe-se que a uma necessidade, independentemente do ponto da hierarquia, deve-se prestar muita atenção, antes que a necessidade de nível posterior se revele. Se uma necessidade não tiver sido totalmente satisfeita, a pessoa poderá ficar paralisada exatamente nesse grau de motivação.

Na visão de Maslow, cada indivíduo é dotado de propensão inata à autorrealização (MASLOW, 1970). Esse estado, o mais elevado das necessidades humanas, envolve o uso ativo de todas as qualidades e habilidades, além do desenvolvimento e da aplicação plena do potencial individual. (STONER; FREEMAN, 2009, p. 325)

E desse modo, uma vez atendida uma necessidade, a pessoa passa a ser motivada pela necessidade seguinte. Vê-se que as necessidades humanas podem ser dispostas em forma de pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e prementes; enquanto no topo ficam as mais sofisticadas e intelectualizadas.

### 3 - MOTIVAÇÃO E ESTÍMULO ORGANIZACIONAL

O aparecimento de novas formas de organizações despertou a direção de grandes empresas que se aperfeiçoaram após a Revolução Industrial a realizar meios que levassem ao aumento da produtividade humana.

Antes de tecer qualquer exposição sobre o tema, inicialmente necessitamos apresentar a dança, ao menos uma tentativa de se pontuar motivação e estímulo. Por motivação sabe-se que é o que leva alguém a atuar em direção do abrangência de seus objetivos. É sempre uma decorrência e não a causa.

O estímulo é uma situação temporária. Só dura enquanto continuam os estímulos que o provocam. Além disso, o cancelamento dos estímulos normalmente provoca insatisfação e uma conduta indesejável. Nessa série de ideias, está o pensamento abaixo transcrito:

Se todas as vezes que alguma pessoa faltar, ou atrasar, houver punição com uma perda de vencimentos mensais, a partir do momento que tal consequência desagradável deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, isto é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. (BERGAMINI, 2000, p. 66).

Por outro lado, um acréscimo nos níveis de vendas for recompensado por uma bonificação especial, a partir do momento que essa recompensa deixar de existir, o interesse dos vendedores diminuir e as vendas retornarão a cair e, possivelmente, a níveis inferiores àqueles já atingidos antes da concessão do prêmio. (BERGAMINI, 2000).

Para Bergamini (2000) o movimento pode ainda gerar desmotivação, independentemente da conservação dos estímulos geradores, porque as pessoas não aceitam serem manipuladas, apesar de visivelmente permanecem se movendo. O montante de força pessoal investida nas agilidades condicionadas vai gradualmente enfraquecendo e, cada vez mais, o sujeito vai rendendo menos. O grau de satisfação pessoal vai descendo com o transcorrer do tempo, diminuindo o opinião de estima que as pessoas experimentam a respeito de si mesmas. Em pouco tempo, como indicam algumas pesquisas, será possível reconhecer alguém inteiramente desmotivado.

Segundo Queiroz (2010), a motivação, dura enquanto a obrigação interior não for preenchida. De maneira oposta ao movimento, o contorno dos objetivos propostos, fim do potencial motivador, gera no sujeito um sentimento de estima e autorrealização que lhe traz contentamento e o predispõe a iniciativa cada vez mais ousadas, em busca da realização de novas obrigações e potencialidades.

A partir destas funções, pode-se perceber que a motivação como uma força, uma crise, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Principalmente, é mister analisar que a motivação é interior a cada pessoa e leva-a a agir diretamente para conseguir um determinado objetivo. Do mesmo modo, não é admissível motivar uma pessoa; o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada. (AGUIAR, 2005).

Em 1924, conhecedores em ação da empresa *Western Electric Company*, em Hawthorne, Estados Unidos, começaram uma análise que tinha por objetivo estudar os efeitos da iluminação na produtividade. Segundo Schein (1998) Elton Mayo em 1933 e seu grupo realizaram vários exames com grupos de trabalhadores que eram submetidos a diversas condições de iluminação e incentivos.

Observou-se que, involuntariamente das condições que eram dominadas aos trabalhadores, sua produtividade, em grupo, crescia. Chegou-se à conclusão de que o acréscimo da produtividade era decorrente das aparências, técnicas de experiência, mas da extensão social do ser humano. Uma vez em grupos experimentais, as pessoas sentiam-se valorizadas pela empresa. Além disso, como membros participantes de um grupo ligado e afim, começaram a aumentar sentimentos de participação, envolvimento, competência e realização.

A motivação do ser humano tem muitos caminhos que podem fazer com que haja a motivação. Isso é uma tarefa complexa e quase sem fim, porque elas podem decorrer do comportamento observado. Cada indivíduo tem um sistema de compreensão da satisfação no trabalho. (QUEIROZ, 2005).

De acordo com Schein (1998), o grupo de Mayo fez entrevistas com mais de 20 mil empregados da empresa, tendo por objetivo encontrar quais os sentimentos que levavam à satisfação no trabalho e, como isso poderia estar relacionado com a produção. O acontecimento de terem sido realizadas entrevistas com os operários teve resultados muito positivos. As pessoas sentiram-se importantes e respeitadas.

O sentimento de inclusão e participação gerou uma atitude adequada em semelhança à companhia.

Shein (1998) relata que Mayo chega-se à conclusão de que o fator de maior autoridade na produção das semelhanças interpessoais desenvolvidas no trabalho é não tanto no estímulo salarial.

A precisão social de integração foi comprovada por Mayo através da comprovação da seriedade dos grupos informais na produção. Notou-se que as pessoas, para serem aceitas pelo grupo, comportam-se de acordo com as normas e perspectiva de produção implicitamente estabelecidas.

Ressaltou, também que assim como os grupos simples sentia que seus objetivos se aproximavam com os da administração, a produção aumentava, e quando sentiam que estes objetivos eram opostos, ela diminuía. Destarte, a supervisão rígida e a imposição de padrões levariam à diminuição da produtividade do grupo. O envolvimento dos trabalhadores no planejamento, na organização e na autoridade de seu próprio trabalho proporcionaria ganhos de produtividade. (SHEIN, 1998).

### **3.1 Motivação: importante instrumento na manutenção do trabalho em grupo**

Em um espaço corporativo a motivação se manifesta como uma importante instrumento na manutenção do trabalho em grupo. No entanto, a motivação não é fator satisfatório a aquisição de metas e de resultados, dependendo, sobremaneira, de outros fatores que se lhe acrescentam.

Mais um fator que está emaranhado à motivação é o estímulo; sendo que dois não se confundem.

Apesar de não ter atingido uma definição adequada do que poderia ser respeitado um fator de motivação ou estímulo em um espaço de trabalho em uma ampla organização jurídica, como uma empresa, cada ser humano, possui intrinsecamente importância e desejos que o motivam. Portanto, podemos analisar que a motivação é uma coragem interna. A atuação que parte de dentro para fora do ser é como ele reage àquela situação, enquanto que o estímulo se dá externamente e pode ser diferente da pretensão da pessoa e consiste em duas principais diferenças para se avaliar a conduta profissional. (BERGAMINI, 2010).

Se a conduta é ativo, a pessoa descobre a alegria da necessidade e, em decorrência, a descarga da crise provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o mecanismo volta ao estado de equilíbrio anterior e a sua forma natural de conformação ao ambiente. O ciclo da motivação pode resumir-se da seguinte maneira.

Analisando Davis e Newstrom (2003), com a multiplicação do ciclo da motivação e a aprendizagem que se deriva, a conduta ou ações se tornam gradativamente, mas ativas no contentamento de certas obrigações. Uma obrigação satisfeita não é motivadora de comportamento, já que não causa tensão, incomodidade nem desequilíbrio. Em consequência, uma pessoa que não tem fome não está motivada a procurar alimento para comer.

A obrigação pode ser atendida, frustrada ou consolada. No período da motivação, existe um nível de equilíbrio interno (da pessoa) alterado por um estímulo (interno) ou incentivo (externo), que produz uma necessidade. A obrigação provoca um estado de crise que leva a uma conduta ou ação que acarretar à alegria daquela necessidade. (CARVALHO; NASCIMENTO, 2000)

Satisfeita, a obrigação, o mecanismo humano regressa ao equilíbrio interno anterior. No entanto, nem sempre se satisfaz a precisão. Várias vezes, a crise provocada pelo aparecimento da obrigação encontra uma impedimento ou um obstáculo para sua liberação. (DAVIS; NEWSTROM, 2003).

Ao não se deparar saída normal, a articulação, represada no organismo procura uma estrutura indireta de afastamento, seja pelo meio do social (agressividade, aborrecimento, crise emocional, apatia, indiferença, etc), seja através da fisiologia (crise nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc). Isso se chama frustração, que a tensão não se alivia e conserva no mecanismo provocando certos sintomas psicológicos, fisiológicos.

Para Chiavenato (2000), em diferentes ocasiões, a precisão não é agradada nem frustrada, é adiada ou compensada. A mudança ou moderação apresenta quando a satisfação de uma precisão para diminuir ou abrandar a intensidade de outra necessidade que não pode ser agradada. É o que acontece quando a promoção a um cargo está rodeada de um bom acréscimo de salário ou de um novo escritório de trabalho.

O sujeito tende a ampliar seus entusiasmos motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, de atitude pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

Há forças motivacionais dominantes no indivíduo e que demonstram a importância da motivação.

Motivação para a Realização: é uma investida para cobrir desafios, adiantar crescer na procura de seus objetivos. A efetivação é formidável em si mesma, involuntariamente das consequências que possam acompanhá-las.

Motivação por Afiliação: É uma investida para relacionar-se com eficiência com as pessoas. Os indivíduos motivados pela afiliação trabalham melhor assim como são elogiadas por maneira favoráveis e cooperação. Elas tendem a apoiar amigos para estarem a sua volta. Conhecendo a satisfação interior quando estão com amigos e esperam por liberdade no trabalho para aumentarem estes sentimentos.

Motivação para a Competência: É a investida para alcançarem o trabalho de alta condição. Os colaboradores motivados pela autoridade do comando do trabalho, e o aumento das atividades de resolução de problemas, esforçam-se para serem inovadores. O mais importante é tirar proveito das próprias experiências.

Motivação para o Poder: É a investida para entusiasmar pessoa e situações. Almejar criar um impacto em suas organizações e admitem riscos ao fazê-lo. As pessoas se tornam maravilhosos administradores caso suas obrigações sejam de poder institucional em ambiente de poder pessoal. (QUEIROZ, 2010).

A informação das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as maneiras de seus colaboradores no trabalho, podendo lidar com cada colaborador de maneira particular, levando em importância o impulso motivacional mais forte em cada caso.

Em um espaço corporativo de uma ampla empresa, é importante identificar o que determina e estimula o funcionário. É neste cenário que precisam ser submergidos o setor de Recursos Humanos no que pulsa a gestão de pessoas e a direção daquele profissional que sustenta o contato mais imediato sendo informado do perfil individual.

### **3.2 Práticas administrativas que geram motivação**

Herzberg, foi psicólogo doutor e educador de Gestão na University of Utah, ficou popular pelos estudos sobre motivação humana e o ensinamento dos dois

fatores: os de higiene (como as qualidades de trabalho, pagamento, *status* e segurança), cuja falta designa insatisfação; e os de motivação (realização, prestígio, satisfação no trabalho, responsabilidade e desenvolvimento pessoal), que são indispensáveis à satisfação.

O autor divide as obrigações pessoais de cada pessoa em seu ambiente de trabalho como se constituindo de satisfação e de motivação. A satisfação no trabalho está pautada com as qualidades em que o trabalho é concretizado, supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios, etc. Essas qualidades podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois encontram relacionadas com as obrigações que chamavam de condições desagradáveis. (DRUCKER, 2002).

Já as indigências de motivação no trabalho estão absolutamente relacionadas com o serviço ou com o trabalho, e abordam das necessidades de ampliação do potencial humano e do cumprimento de aspirações particulares, liberdade, capacidade criadora e inovação.

Aguiar (2005, p. 269) atinge a conclusão que Herzberg transforma o sujeito num meio para se chegar aos fins da organização.

Apesar dessa, ressaltando Herzberg, nota-se que o próprio: aceita o meio social, a organização, como a fonte motivadora do sujeito. Toma o sujeito como meio e altera os seus gostos nas obrigações da organização. A disposição além de os fatores motivacionais manejarem o sujeito, motiva-o. Diminui a autorrealização à efetivação da tarefa. O sujeito se motiva no trabalho pelos fatores que se incluem abertamente ao trabalho. (CARVALHO; NASCIMENTO, 2000)

Uma atitude respeitável, apontar que Herzberg (1968, *apud* Carvalho 2008, p. 120) organizou uma metodologia que deve, metodicamente ser utilizada pelos executivos que buscam a evolução dos afazeres de seus subordinados. Esta metodologia compreende as seguintes medidas:

- a) Escolher a responsabilidade nos quais: 1) o aquisição feito em engenharia industrial não aumenta demais as modificações, 2) as maneiras sejam más, 3) a higiene esteja permanecendo muito dispendiosa e 4) a motivação faça alteração no desempenho.
- b) Enfrentar esses cargos com a persuasão de que podem ser modificados.
- c) Praticar um *brainstorm* para formar uma lista de transformação que possam enriquecer os cargos.

- d) Arqueitar uma escolha na lista, eliminando sugestões relativas à higiene, e não à real motivação.
- e) Arranjar outra triagem na lista, suprimindo generalidades do tipo "atribuir-lhes grandes responsabilidades".
- f) Realizar mais uma seleção na lista, eliminando sugestões de lastramento horizontal. O lastramento horizontal menciona-se às avaliações que buscam expandir o cargo, e não enriquece-lo, por exemplo: acrescentar a fabricação esperada por empregado, acrescentar uma tarefa sem definição a outra já existente, fazer a rotação de vários cargos que necessitariam ser enriquecidos, acabando com as funções mais complicadas para que o assalariado possa efetuar mais profundamente as mais fáceis.
- g) Realizar a informação direta do funcionário na idealização da técnica de melhoria, pois a sensação de conhecimento resulta apenas em movimento pouco duradouro.
- h) Começar inicialmente tentativas com conhecimentos controlados.
- i) Permanecer disposto para uma queda no cumprimento nas primeiras semanas decorrentes, adequado impacto com as modificações.
- j) Confiar nos administradores na primeira linha, comprova alguma ansiedade e resistência para com as modificações que estão sendo feitas. (CARVALHO, 2008, p. 120).

Herzberg (1968, p. 13) ressalta que embora nem todos os cargos possam ser enriquecidos, também nem todos os cargos necessitem ser enriquecidos. O contexto em favor do desenvolvimento de cargos pode ser abreviado facilmente da seguinte atitude: se tiver alguma pessoa ocupando uma função. Se não puder usá-lo, livre-se dele, ou pela automatização ou pela preferência de outra pessoa com menor competência. Se você não puder usá-lo nem puder livrar-se dele, está enfrentando um problema de motivação.

### **3.3 Como liderar e motivar a equipe**

A verdadeira motivação necessita surgir de dentro de cada pessoa, é um anseio interno, uma ambição automática, então ninguém motiva outra pessoa. Assim como um chefe diz ter determinado sua turma, está na verdade estimulando uma agitação criada artificialmente e, assim, como ocorre por engano, o efeito no extenso limite é um tiro pela culatra.

De acordo com Carvalho (2008), não é aceitável ter domínio sobre as ambições de outras pessoas, mas sua iniciativa também é seu laboratório e dentro aceitação do espaço é provável fazer modificações apontando adulteração comportamentais, basta conhecimento em separar motivação genuína de movimento artificial.

Unicamente sabendo destacar os tipos de motivação, é provável começar a relacionar todas as técnicas que já estudou e virá aprender, destacando nas duas categorias: motivação e movimento.

Nóbrega (2006) afirma que pode ser indicado um plano de motivação, estimulando bem como necessário o movimento plantado dentro de uma plataforma sucessiva de motivação genuína. Portanto, recebe em um pacote, motivação de extenso prazo com direito a *sprints* dinâmicos, sem as consequências transversas indesejáveis da atenção de movimento solitariamente.

Embora que Chiavenato (1999) diz que as organizações, a todo dia, mais estão necessitando de um diretor e não de um chefe para conduzir suas empresas, já que um diretor constitui o líder exclusivamente entusiasmo o indivíduo a ele faz por acessível automática vontade. O líder é uma referência para seus liderados e sua atitude diante eles influencia no comportamento de toda seu grupo através de sua motivação.

Para Gomes (*apud* NOBREGA, 2006, p. 18) afirma:

A direção não é para qualquer um, pois determina, em meio a outras coisas, uma admirável honestidade pessoal. Integridade tem custo. Um preço que, é muitas vezes impossível para pessoas comuns. É por isso que diretores são comuns, líderes são raros. É por isso que permanecem muitas empresas de sucesso, mas raramente faz pessoas felizes lá dentro.

As empresas concorrentes buscam efeitos, pois capitalização mundial vive no andamento de concorrência mais acirrado que já duram em vários tempos e para sobrevivência a esse cenário, as disposições aceitam um severo padrão de excelência e passaram a estabelecer efeitos cada vez mais positivos, procurando produzir, acatar aos clientes com excelência, incumbir nos mercados e atingir objetivos, determinar ao máximo a atuação de suas equipes.

O desafio de tornar esses trabalhadores mais produtivos, competentes, comprometidos, adaptáveis e vitoriosos que administram resultados positivos para o meio organizacional está nas mãos dos condutores. (CARVALHO; NASCIMENTO, 2000)

Segundo Silveira (2007), durante uma melhor metodologia para conduzir as equipes, os condutores de sucesso necessitam desenvolver capacidades e obter,

consequentemente, experiências individuais e úteis através dos mais diferentes métodos que podem ser aproveitados para entusiasmar os membros de suas equipes. Os gestores necessitam procurar ativamente oportunidades para exercitar e desenvolver nos trabalhadores a ação de forma motivadora.

O chefe precisa ser forte, é claro, contar com recursos para conduzir uma marcha vitoriosa. Ele necessitar entusiasmar e inspirar os outros para se juntarem a ele, pois de outra forma o líder corre o risco de se tornar um viajante solitário e sem rumo. Ele sempre necessitará de um mapa, pois mesmo sendo forte, o gestor pode se perder em um sistema complexo. (SILVEIRA, 2007.)

Assim sendo, para Silveira (2007), o verdadeiro chefe é influenciador, ingênuo, cultiva a colaboração, esforça-se para designar relacionamentos produtivos, trata os dependentes como ambiente indispensável, nunca perde a autoridade, nunca desiste, encontra talentos, deposita confiança, além de alternativas para solução das dificuldades. O líder necessita conhecer e reconhecer as obrigações e os interesses do grupo, para que juntos possam encontrar condições benéficas tanto para a coordenação e contentamento dos próprios colaboradores quanto para proporcionar características ativas, tais como: auto desenvolvimento; habilidades de comunicação e influência; automotivação e pensamento positivo.

### **3.4 Motivações no trabalho dependem dos dois lados**

Diversas empresas registraram seus funcionários em eventos anunciados como "motivacionais" (externos ou *in company*) na esperança de que todos saiam dos encontros cheios de gás para confrontar-se com as provocações do dia a dia.

Qualquer indivíduo que participar de uma boa conferência motivacional (algumas são uma piada!) ausentara do encontro "cuspidando fogo", pronta para "incinerar o mundo". Garra total. A dificuldade é que a realidade dentro de várias empresas é, admitem usar um termo com extensão inclinado, broxante!

Outros termos, tudo o que o participante escutou sobre motivação na referente palestra ocorre de modo justamente contrário no espaço onde ele trabalha, possa identificar o que de acontecimento motiva as pessoas não é ocupação tão simples assim.

Ambiente agressivo, chefias metidas a convencidas, objetivos e metas surreais, pressão. Qualquer estímulo motivacional externo resiste às conversinhas, concorrência interna acirrada, puxadas de tapete, pagamento defasada, nível zero de perspectivas de avanço profissional. (CARVALHO; NASCIMENTO, 2000).

Os impulsores positivos externos que capacitam criar ótimos motivos para o funcionário se sentir movido/motivado para a atuação, acabam sendo abolidos por redutores negativos vivente nessas empresas.

Segundo Ribeiro (2005, p. 67), esses redutores negativos podem-se realçar:

Monólogo que suprem o diálogo: o chefe fala e todos os seus subordinados têm que tem de aderir. Os funcionários não possuem autonomia. Não são ouvidas; prontamente, sentem-se frustradas e desvalorizadas como profissionais. É a empresa do cumpra-se, porque a direção assim o disse. Inexistência de uma equipe de carreira. Quem trabalha ali não vislumbra como escalar os degraus de uma carreira promissora. Para agravar, quando aparece uma oportunidade interna, o que a empresa faz? Recruta no comércio externo um pretendente em vez de dar chance de crescimento a quem já associa seu quadro de pessoal. Pagamento inconciliável com a complexidade e a responsabilidade próprio para às funções de um determinado cargo (exige-se demais, paga-se "de menos"). Representação pessoal incombinável com as características específica e condutas exigidas pelas atribuições exclusivas do cargo. Isso, mostra erro espesso no processo de escolha de pessoal. Diga-se de passagem, que nenhuma conferência motivacional, por mais perfeito que seja, alcançará motivar alguma pessoa cujo perfil seja inadequado para o cargo que ocupa. Um agravante: determinadas palestras bombasticamente expressadas como "motivacionais" são ruins de doer: elas não lidam, na verdade, de um amontoado de frases feitas, repetidas, costuradas com filosofemas inócuos, oriundos do "pensamento positivista" mais aparente e mesmo tolo.

Por último, mas não menos importantes, convém pensarmos um pouco sobre as palavras ditas no passado pelo filósofo Schopenhauer (1788-1860): O mais venturoso dos homens é aquele que tem o bastante em sua riqueza particular e requer pouco ou nada de fora para sua manutenção.

Numa paráfrase ao ditado do grande pensador, qualquer empresa conseguirá motivar qualquer funcionário se dentro dele mesmo não chamejar, por natureza, o facho potente do brilho da automotivação. Se a pessoa for oco por dentro, nada será competente de movê-la em comando às mais bela efetivação da existência humana.

Pereira (2007) diz que empregados motivados são um bem imensurável, e tão valioso que não se pode ajustar. O assalariado motivado se mostra mais

determinação, se sente respeitável para a organização, motivará os demais e se interessará pelos objetivos e obtenção das metas da empresa.

Segundo Costa (2008), funcionários satisfeitos pensam em retorno confiável para a organização, pois indivíduos motivados produzem mais e contraem cordialidade, integração, sintonia e responsabilidade com a organização e operam com clareza na obtenção de efeitos positivos, que geram ainda mais a difusão da marca da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante no que foi divulgado neste trabalho, pode-se verificar a seriedade da motivação no desempenho das pessoas e para o seu desenvolvimento garantindo, assim, retorno para uma organização.

Nas organizações contemporâneas, a motivação é um dos grandes fatores que têm a capacidade de garantir um ótimo clima organizacional e o sucesso da mesma. Com fundamento nesses quesitos, aponta-se, como a falta de motivação e liderança na empresa pesquisada é um fator que tem causado descontentamento aos seus colaboradores.

Como se pode averiguar, há muitas variáveis que entusiasmam no desenvolvimento de uma equipe, contudo, conservar a motivação não é uma tarefa fácil, visto que as pessoas são desiguais, possuem sentimentos e habilidades próprias. Uma corporação deve apresentar desafios, promoções, incentivos salariais e plano de carreira porém nunca esquecer que, dentro de uma mesma equipe, existem pessoas que buscam um crescimento, envolvimento e há outros que só querem receber pelo que faz.

Permanecer investindo no capital humano é o que as organizações necessitam fazer, por isso, é que com todo avanço tecnológico ainda é preciso a mão do homem. Mesmo que não haja confiança de sucesso total é necessário sempre acreditar na capacidade humana, uma vez que para que as pessoas se desenvolvam, é preciso tempo.

De acordo com que foi observado as empresas necessitam começar a investir na empresa, capacitar seus colaboradores, pois, acredita-se que programas gerenciais são apropriados, indispensáveis e oferecem solidez à cultura organizacional, porém é, no dia a dia que as pessoas, líderes ou não, demonstram

as suas habilidades, o seu conhecimento e, sobretudo, as atitudes vencedoras e motivadas.

As empresas modernamente, em dia sempre estão buscando alternativas que motivem seus funcionários, com o intuito de acomodar um melhor clima organizacional e execução de seus profissionais.

Está cada vez mais confirmado que as empresas vêm adaptando eficiência nessa questão. Isso se deve a esse mundo conturbado, consequência de um capitalismo cada vez mais selvagem. A cada dia que passa, a economia global vai se tornando ainda mais concorrente. Essa concorrência está admitindo que as pessoas ainda mais assustadas, já que o mercado de trabalho vem oferecendo menos ofertas

Por fim, conclui-se que a motivação é, na maioria das vezes apresentadas como uma circunstância interior que leva uma pessoa a admitir certos tipos de comportamento. Vista por uma expectativa, ela tem a ver com a direção, amplitude e perseverança de um comportamento ao longo do tempo. Percebe-se que a motivação, desse modo, é alguma coisa intrínseca do ser humano. O que tem a capacidade de instituir condições que possam despertar o interesse das pessoas para determinada finalidade. A motivação abarca sentimentos de efetivação e de importância e reconhecimento profissional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 2005.

ALVES, Bianca. **Motivação humana e as organizações: uma abordagem fenomenológico-existencial**. 2009. Disponível em: <<http://www.existencialismo.org.br/jornalexistencial/biancamotivacao.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. Motivação: mitos crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p. 23-34, abr./jun. 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC, Catalão**, Ano IV, n. 6, 1. Sem. 2002.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2000.

CARVALHO, Zenaide. **Como manter o empregado motivado?** O líder que faz a diferença. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos>>. Acesso em: 15 jul. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed, rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração:** teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial.** São Paulo: Saraiva, 2004.

CORREIA, Ellen Rubia. **Capital intelectual.** 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/capital-intelectual/42319>>. Acesso em: 2 mar. 2012.

COSTA, Paulino de Souza. **Relacionamento com os colegas de trabalho.** 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/relacionamento-com-os-colegas-de-trabalho/44995>>. Acesso em: 19 maio 2010.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVIS, Keith.; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 2002.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho:** o melhor de Peter Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 2002.

FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores.** São Paulo: Atlas, 2004. p. 118-132.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, jan./fev. 1968.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização.** 6. ed., São Paulo: Gente, 2002.

MALIK, Ana M. **Gestão de recursos humanos**. ed. 9., São Paulo. Editora Fundação Peirópolis Ltda, 2000.

MARKETING. Disponível em <http://www.marketingdigitalsp.blogspot.com.br>. Acesso em: 12 jun. 2012.

MAXIMIANO, Antonio César A. **Introdução a Administração**. 3. ed., São Paulo, Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Administração**. 5. ed. rev.e ampl. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MONTANA, P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MONTAZOLLI, Paulo. **Necessidades humanas**. 2011. Disponível em: <<http://profpaulohelena.blogspot.com/2011/09/necessidades-humanas.html>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

NÓBREGA, Clemente. **Empresas de sucesso, pessoas infelizes?**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2006.

PEREIRA, Roberto Carlos. **Motivação**. 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 22 mai. 2012.

QUEIROZ, Simone Hering de. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. 2010. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2010. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta96/queiroz/cap2/capitulo2.htm>>. Acesso em: 5 jul. 2010.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

SILVEIRA, Vinicius Sebastião Borges da. **O real papel do líder de sucesso**. 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4862/o-real-papel-do-lider-de-sucesso.html>>. Acesso em: 20 maio 2012.

STEFANO, Silvio Roberto *et al.*, **Motivação**: um estudo comparativo. 2004. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/.../RH38\\_-\\_Motivacao.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/.../RH38_-_Motivacao.PDF)>. Acesso em: 10 abr. 2012.

STONER, James A. F.; FREEMAN. **Administração**. 5. ed, Rio de Janeiro: LTC, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA, Yuri. **Hierarquia das necessidades**. 2009. Disponível em: <<http://artigos.psicologado.com/abordagens/humanismo/hierarquia-das-necessidades>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

ZANELLI, José Carlos *et al.*, **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Monografia revisada de acordo às Normas da ABNT vigente de 2011.

*Célia Romano do Amaral Mariano*  
Biblioteconomista CRB1/1528

## DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política de USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB1/1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas de acordo às Normas da ABNT vigente de 2011 do Trabalho de Conclusão do Curso intitulado: **UM ESTUDO A MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL APLICADA A ADMINISTRAÇÃO**, da acadêmica Loanny Matos de Moraes, do Curso de Administração de Empresas da FACERES - Faculdade de Ceres.

Por ser verdade, firmo a presente

Ceres, 1 de agosto de 2012

*Célia Romano do Amaral Mariano*  
Biblioteconomista CRB1/1528

