



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**  
**DA PROJETOS CONSULTORIA JR.**

**BRUNA FONTENELE DA SILVA**  
**RA: 20400116**

**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI**

Brasília, Maio de 2007

BRUNA FONTENELE DA SILVA

**MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO  
DA PROJETOS CONSULTORIA JR.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do Curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

PROFESSOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília, Maio de 2007.

BRUNA FONTENELE DA SILVA

**MOTIVAÇÃO: UM CASO DA  
PROJETOS CONSULTORIA JR.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do Curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

**Brasília, 06 de junho de 2007.**

**Banca Examinadora:**

---

Professor Marcelo Gagliardi  
Orientador

---

Professora Mariângela Abrão  
examinadora

---

Professora Gilberto Gomes  
examinador

Dedico às minhas amigas, Germana, Rachel, Lisane, Valdirene e Luiza, que sempre me ajudaram e apoiaram durante todo o curso.

À minha tia Linalice, que me propiciou educação formal durante toda minha vida.

À minha irmã Paula e meu sobrinho Gustavo, que são meu coração.

E principalmente à minha mãe, Maria, que é a mulher da minha vida e a quem eu amo e respeito muitíssimo.

Agradeço ao Professor Marcelo Gagliardi que confiou em mim, à minha mãe Maria que eu amo muito e ao meu namorado Mário Júnior que me apoiou incondicionalmente e a quem eu amo como nunca amei. Obrigada!

“Se... Se eu pudesse deixar algum presente a você, deixaria acesso ao sentimento de amar a vida dos seres humanos. A consciência de aprender tudo o que foi ensinado pelo tempo afora... Lembraria os erros que foram cometidos para que não mais se repetissem. A capacidade de escolher novos rumos. Deixaria para você, se pudesse, o respeito àquilo que é indispensável: Além do pão, o trabalho. Além do trabalho, a ação. E, quando tudo mais faltasse, um segredo: O de buscar no interior de si mesmo a resposta e a força para encontrar a saída.”

Mahatma Gandhi

## RESUMO

Desde o início dos estudos a respeito de motivação, surgiram dezenas de teorias a respeito do tema e cada uma delas foi refutada, aprimorada, modificada até que se viu que não somente uma teoria está certa, mas várias delas. Este trabalho monográfico tem como tema principal a motivação e como ela influencia no andamento da produtividade, a partir de um estudo de caso na empresa Projetos Consultoria Jr. Na relação: empregado *versus* empresa, torna-se necessária a atuação constante do empregador, a fim de estimular seus subordinados para que possam, através de tal estímulo, atuar de forma prazerosa em busca do bem comum, ou seja, motivados, conseqüentemente mais produtivos, pois a motivação é a força que faz com que os desejos se concretizem. No que se refere à estrutura física do trabalho, ele se divide em quatro capítulos: introdução, referencial teórico, análise crítica e conclusão. O primeiro capítulo consiste em conceituar a palavra motivação, o segundo levanta dados e teorias de grandes estudiosos do tema. O terceiro capítulo faz uma análise crítica comparativa entre o estudo de caso e a real situação em que se encontram os funcionários da empresa e, por fim, conclui-se o trabalho com resultados da pesquisa, feita por meio de entrevista semi-estruturada. Houve o questionamento inicial, ao final do trabalho, chegou-se à conclusão de que a motivação não só é necessária, como é fundamental para que a produtividade seja otimizada.

Palavras-chave: motivação, estímulo e produtividade.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
2.1 Conceitos de motivação.....	11
2.2 Motivação como elemento no desenvolvimento .....	13
2.3 Hipóteses sobre o conteúdo da motivação .....	13
2.4 Antigas teorias da motivação .....	14
2.4.1 Teoria dos dois fatores de Hertzberg .....	14
2.4.2 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	15
2.4.3 Teoria X e Teoria Y .....	16
2.4.4 Teoria da expectativa .....	17
2.5 Teorias contemporâneas sobre a motivação .....	18
2.5.1 A Teoria ERG .....	19
2.5.2 Teoria das necessidades de McClelland.....	19
2.6 O efeito pigmaleão.....	20
2.7 Dinheiro como motivador .....	21
2.8 Maior conteúdo do trabalho .....	21
2.9 Eficácia motivacional .....	22
3 ESTUDO DE CASO .....	24
3.1 Descrição da empresa.....	24
3.2 Entrevistas .....	25
3.3 Análise crítica .....	26
4 CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS.....	31
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO .....	32
APÊNDICE B.....	33
APÊNDICE C .....	34

## 1 INTRODUÇÃO

Motivação é a razão encontrada por todo ser para realizar algum tipo de esforço, que se possam atingir metas, metas essas de qualquer área. É uma vontade potencializada por uma recompensa material, emocional ou realizacional, é algo específico que pode alcançar um nível alto em determinado aspecto e baixo em outro: muita motivação para o estudo, pouca motivação para brincar ou vice-versa. Ela é motivo de estudo para grandes pensadores e de discussão para gerentes e administradores que buscam aumentar a produtividade e reconhecem que ao primar pela boa estada dos funcionários se podem realizar grandes feitos. (MAXIMIANO, p.175, 2004)

A motivação existe no ser humano desde seu surgimento na terra. Ela vem do desejo por algo, seja por comida, liberdade, coisa ou pessoa. É um intuito, a busca que determina a conduta de um indivíduo e o leva a alcançar um fim pré-determinado. Seja qual for esse objetivo, o desejo de saciá-lo trará um instinto em busca de alcançar tal objetivo. Uma pessoa que alcança seus objetivos tende a mantê-los enquanto for sua vontade, até que outros novos objetivos tomem o lugar dos satisfeitos anteriormente.

Pessoas podem ser motivadas por pessoas através de indução e inspiração, ou sentimentos que transformarão de forma drástica a maneira de atuar de cada um. Os estímulos externos são causas de motivação, tais estímulos são deliberadamente oferecidos em troca de uma atuação diferenciada a respeito de algo, neste caso o trabalho, mão-de-obra mais eficiente, eficaz e efetiva.

A motivação é a razão que alguém tem em realizar algo. Um exemplo disso é o montador que vê em sua profissão algo realizador. Ele sabe ou sente que ao terminar seu trabalho será recompensado de alguma forma. Ele pode, após terminar seu trabalho, receber dinheiro, homenagens, respeito e outras oportunidades de mostrar aos que lhe cercam, o quão bom ele é no que faz. Os sentimentos motivam e tornam os homens mais felizes.

Sabendo que cada indivíduo possui um desejo diferente deve-se levar em consideração que estímulos diferentes devem ser usados, pois não há forma totalmente segura de padronizar elementos motivacionais. O desafio gera motivação, pois traz reconhecimento e o ego está diretamente ligado à motivação.

Emerge da raça humana o desejo por auto-realização que o inspira a crescer, mostrar-se maior.

A importância da motivação, dentro das organizações de um modo geral, vem aumentando de acordo com o interesse que seus líderes têm demonstrado em multiplicar faturamentos. Tais líderes vêem cada vez melhor o papel dos funcionários dentro do contexto de suas organizações e primam pelo bem estar deles para que haja maior produtividade e, conseqüentemente, maiores margens de lucro.

O que movimenta e aciona, faz mover-se, andar, agir, reagir, isso é motivação, um conceito antigo que tende a modernizar-se com teorias inovadoras que revelam as inquietudes dos seres humanos e os remete a um papel central na busca pela felicidade, seja ela na vida profissional, pessoal, afetiva ou emocional.

O diagnóstico do presente é feito. Para que se alcance o prognóstico desejado é necessária a presença de pessoas capazes de fazer a diferença. Pessoas pró-ativas, habilidosas e com técnica. Porém, não se pode trabalhar com ótimos profissionais desmotivados, pois, não surtirá efeito no âmbito profissional a presença de pessoas muito capacitadas que pouco têm a oferecer por não terem motivo de fazer seu trabalho bem feito.

Como a insatisfação faz parte da natureza humana, a gerência deve estar atenta às sutilezas, para modificar, se necessário, seu comportamento com cada indivíduo. Cada vez que surgir novos objetivos ou metas pessoais a serem alcançadas pelos funcionários, a gerência deve adaptar-se para melhor desempenhar seu papel de agente motivador. Portanto, o problema de pesquisa é: “a motivação ou falta dela interfere na produtividade?”

Esse trabalho teve como objetivo geral analisar como a motivação interfere nos negócios empresariais e o que pode melhorar nas empresas com funcionários motivados.

E como objetivos específicos:

- Conceituar motivação;
- Definir estratégias a serem seguidas para motivar funcionários;
- Avaliar a ligação entre melhor desempenho e motivação;
- Estudar o caso Projetos Consultoria Jr. em relação à motivação

de seus integrantes.

Para alcançar os objetivos propostos esse trabalho foi estruturado em capítulos. No primeiro capítulo foi introduzido o assunto; o segundo capítulo abordou os conceitos referentes à motivação; no terceiro capítulo foram tratados a metodologia do trabalho e no quarto capítulo as considerações finais.

O que é metodologia? Segundo Sacconi (1998, p. 455) metodologia é “a arte de dirigir o espírito na investigação da verdade”, é o modo de proceder. Sendo assim, a metodologia que vem em forma de pesquisa metodológica ajuda a ver e perceber os vários modos de se fazer uma pesquisa adequada ao trabalho de pesquisa, ou pelo menos de entender como fazer tal trabalho. Depois de se saber o que ela é e para que serve é importante identificar em que forma ela será administrada no trabalho ao qual pertence. Que nesse caso são as pesquisas documentais a entrevista semi-estruturada. Pesquisa é o estudo ou investigação sobre algo e segundo Gil (2002, p. 17), é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas”.

Para a realização deste estudo, uma metodologia foi adotada. Foram utilizados como fonte primária a análise documental em livros, monografias e artigos para obtenção de teorias relevantes ao tema motivação. Fonte secundária foi o levantamento de documentos relacionados às ocorrências de seleção e recrutamento já feitos na empresa, pesquisas do histórico e levantamento de dados, a fim de adquirir conhecimentos a respeito de experiências anteriores lá realizadas. Como fonte terciária, entrevista visando colher informações com relação ao que motiva integrantes e ex-integrantes da empresa.

Existem dois motivos que levam pessoas a pesquisarem. O primeiro é a razão de ordem intelectual que basicamente é uma simples carícia no ego, a segunda é a razão de ordem prática que decorre do desejo de conhecer e fazer melhor (GIL, 2002, p. 17-18). Como a pesquisa bibliográfica foi umas das utilizadas na composição deste trabalho, nada mais justo do que tratar dela. Ela parte da pesquisa exploratória, que tem segundo Gil (2002, p. 41), o objetivo de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipótese”. Ela é feita a partir de material já elaborado assim como livros e artigos científicos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A motivação é intrínseca em cada indivíduo. Porém, ela precisa ser orientada e nesse caso o líder é o estimulador da motivação no âmbito empresarial. Ele é o grande mestre que rege e coordena para melhor aproveitar a capacidade de seus subordinados. É ele que vai indicar aos funcionários os papéis dentro da organização que mais vão lhes favorecer, com a finalidade de melhor aproveitar a potencialidade de cada membro, cada indivíduo da organização. Portanto, antes de estudar o “como motivar” deve-se estudar o “onde alocar”.

Não se pode falar de motivação sem levar em consideração as estratégias adotadas para motivar. Estratégia é uma seqüência de pensamentos e comportamentos que juntos servem para atingir um determinado objetivo. Como se trata de organizações e as estratégias dentro delas é justo falar de administração estratégica que é:

Um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas já os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externos e internos (WRIGHT, 2000, p.24).

### 2.1 Conceitos de motivação

É importante antes de falar sobre o significado de motivação, falar o que não é motivação. Não se pode criar paralelos entre motivação e preguiça. A falta de motivação às vezes é vista pelos empregadores como preguiça e desinteresse. A motivação não é um traço pessoal como uma característica de um ou outro indivíduo. Não se nasce com ou sem motivação, todos a possuem e podem fazer melhor proveito dela, contanto que a situação seja propícia, seja favorável para que ela se desenvolva. Rótulos de preguiçoso ou desmotivado são utilizados inapropriadamente. Deve-se analisar o nível de motivação que determinada situação proporciona a quem realiza tarefas dentro do âmbito organizacional (ROBBINS, 2005, p. 132).

Teoria motivacional não é o mesmo que teoria comportamental. A motivação é um comportamento, mas comportamento não é motivação. Segundo Maslow, “qualquer comportamento motivado, seja preparatório ou consumatório, deve ser compreendido como sendo um canal através do qual necessidades primárias são supridas e ou satisfeitas” e a atos que podem ter mais de uma motivação para serem

cometidos. Os atos refletem algum tipo de motivação, segundo Maslow (*apud* STEPHENS, 2003, p. 248).

Motivação, segundo Robbins (2005, p. 132), é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. A relação entre essas três variáveis indica o grau de comprometimento e motivação que cada funcionário tem perante a uma tarefa, ainda segundo Robbins (2005, p. 132) “os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos” e a partir daí é possível medir o grau de motivação quanto ao trabalho realizado.

A palavra motivação é usada com diferentes significados. Pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada. A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três prioridades: direção, intensidade e permanência (MAXIMIANO, p.275, 2004).

Motivar ou dar motivo ou causa a um ato é explicado na psicologia como a força propulsora, o desejo por trás das ações de um organismo, fatores de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva que são determinantes para a conduta de um indivíduo.

A motivação desperta vontade e interesse. Não foi visto estudo que coloque a motivação como algo possível de se impor, mas ela pode ser incentivada. Desejo, força, necessidade ou outra característica interna a cada pessoa que a leva a buscar a sua satisfação (INDG, 2007).

O motivo ao qual uma pessoa faz algo vai além do desejo por realização, dinheiro e coletividade. É algo bem mais amplo, é preciso que o indivíduo seja hábil, responsável, criativo, realizador, pois, é assim com interesses, habilidades interpessoais e distinções que se fará um bom aproveitamento dos recursos que lhes são disponibilizados.

De nada adiantaria fornecer um bom salário, gratificações, aparelhamento com tecnologia para que alguém realize determinado trabalho se ele não está apto a realizá-lo. Além de dar motivo para que algum esforço seja feito é preciso que seja fornecido ao indivíduo educação formal para o surgimento nele de interesse pelo serviço. Motivar também é fornecer condições para que a razão de ser venha a existir.

## **2.2 Motivação como elemento no desenvolvimento**

A mobilização de energia para que se possa atingir determinado objetivo, ou seja, a motivação é peça fundamental e determinante no comportamento dos indivíduos. Existem alternativas para que a escolha possa ser a mais adequada. Os interesses podem ser mutáveis de acordo com os desejos. Se há mais de um objetivo pessoal ou profissional influenciando a motivação da pessoa envolvida, há mais de um estímulo que pode trazê-lo novamente à realidade organizacional a qual ele se distanciou.

É importante perceber em cada indivíduo o que o motiva e como alcançar essa motivação sem interferir na dinâmica de trabalho do grupo. Motivar o funcionário é garantir em parte que haja um bom desenvolvimento do trabalho que realizará. O sucesso de uma organização está diretamente relacionado com uma equipe de trabalho motivada, inclusive grandes palestrantes insistem que a arte ou habilidade de motivar aumenta a produtividade. As pessoas se esforçam para alcançar recompensas e resultados, ou mesmo para que resultados indesejados não ocorram. (TANKE, 2004, p. 235).

A motivação, para autores como Tanke, é causada por uma busca incessante, que todos os indivíduos têm, por felicidade. Essa busca movimenta e estimula ao crescimento pessoal e profissional. O amor, por exemplo, motiva, pois traz felicidade a quem o alcançar, assim como o desenvolvimento, a educação, a superação dos limites, o trabalho realizado, com eficácia e eficiência.

## **2.3 Hipóteses sobre o conteúdo da motivação**

As teorias do conteúdo procuram explicar como o comportamento é estimulado por motivos e propõe quatro hipóteses que entendem a motivação humana como uma felicidade a ser alcançada. A primeira delas diz que a motivação encontra-se na perspectiva do ganho. O motivo importante é ter bens materiais e é chamada de Motivação do homem econômico-racional. A segunda, que é chamada de motivação do homem social, revela o desejo por aceitação e reconhecimento pelos colegas, nesse caso cortejo e notoriedade é o que realmente importa na vida do indivíduo. Já a terceira é a motivação do homem auto-realizador, que corresponde à satisfação íntima, o que o motiva é a realização interior, para esse tipo de indivíduo a felicidade vem por meio de realização pessoal. A motivação do

homem complexo, que é a última das quatro hipóteses, não tem única causa, pode ser qualquer fator anteriormente citado. (MAXIMIANO, 2004, p. 284).

As hipóteses sobre o conteúdo da motivação vêm de estudos dos filósofos gregos, que discutiam a felicidade do ser humano e suas relações com o meio em que vivem. Atualmente as teorias ainda servem de pilar para a sustentação de outras teses sobre motivação humana. (MAXIMIANO, 2004, p. 285).

Mas as hipóteses, teses e teorias são refutadas a todo instante e criam-se outras novas e mais aprimoradas e com experiências comprobatórias mais claras, com avanço no método e na conduta do experimento. A imprevisibilidade dos atos humanos e a sua inconstância remetem os estudiosos a criar novas teorias a todo o momento, o dinheiro já foi tema central da discussão, assim como estímulos de ordem pessoal, de estima e de necessidade por segurança e coletividade.

## **2.4 Antigas teorias da motivação**

As teorias X e Y, dos dois fatores e hierarquia das necessidades, entre outras, foram criadas há cerca de cinquenta e cinco anos atrás. No início século vinte e um, essas teorias são questionadas pela falta de pesquisas e por variar tanto de indivíduo para indivíduo, mesmo assim, são as mais relevantes quando se trata de teorias motivacionais.

### **2.4.1 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Herzberg (*apud* CASADO, 2002, p. 54) deu início aos estudos sobre motivação, tendo como pressuposto que as pessoas declarariam o seu bem-estar ou mal-estar dentro do ambiente de trabalho. A chamada teoria dos dois fatores explica o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas.

- Fatores Higiênicos (extrínsecos): o salário, os benefícios sociais, o tipo de gerência que as pessoas recebem, as condições físicas e ambientais de trabalho, etc;
- Fatores Motivacionais (intrínsecos): estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Herzberg (*apud* CASADO, 2002, p. 54)

Ele propõe também que simplesmente eliminar as razões da insatisfação não vão necessariamente aumentar a motivação, pois, estes elementos não interferem

diretamente um na relação que existe entre eles, ou seja, os fatores que satisfazem no trabalho são diferentes daquele que levam à insatisfação.

#### 2.4.2 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A hierarquia das necessidades de Maslow é a teoria mais conhecida sobre motivação. Segundo ela existem cinco categorias de necessidades que todos os indivíduos buscam suprir (ROBBINS, 2005, p. 133), elas são:

- Fisiológicas: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidade do corpo;
- Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
- Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;
- Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção;
- Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser, inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e auto-desenvolvimento.

Na Teoria da Motivação apresentada por Maslow, as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. A hierarquia das necessidades pode ser visualizada em uma pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (necessidades de auto-realização).



Quadro 1: Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.  
Fonte: Pirâmide das necessidades humanas de Maslow (Borralha, 2007).

Sendo que na base estão as necessidades fisiológicas e no topo as de realização, e não se pode chegar ao topo sem que todas as anteriores estejam plenas em seus formatos, ou seja, é preciso que uma camada seja completamente satisfeita para que a outra surja.

Da teoria de Maslow surgem os seguintes pressupostos:

- Quando uma necessidade de nível mais baixo é suprida, ela deixa de ser motivadora do comportamento. Assim, um nível mais elevado passa a se desenvolver.
- Nem todos os indivíduos conseguem chegar ao topo da pirâmide das necessidades. O grau de satisfação, pode depender de fatores externos, fazendo com que o histórico de vida o insira em uma escala impossibilitando o avanço para outro grau.
- À medida que as necessidades de níveis menores vão sendo satisfeitas, outras de níveis mais elevados vão aparecendo e dominando o comportamento do indivíduo.
- O efeito das necessidades sobre o indivíduo é global, ou seja, em conjunto e nunca isolado, dominando as necessidades mais elevadas, desde que as mais baixas estejam relativamente supridas.
- Qualquer comportamento motivado é como um canal pelo qual muitas necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente.
- A frustração ou possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada uma ameaça psicológica, produzindo uma reação no comportamento. (CHIAVENATO, 1989, p.215).

#### **2.4.3 Teoria X e Teoria Y**

McGregor (*apud* ROBBINS, 2005, p. 133) propôs que o comportamento que os executivos têm em relação aos funcionários depende de algumas variáveis (hierarquia das necessidades de Maslow: auto-realização, estima, social, segurança e fisiológica). Essa forma de tratamento é moldada a partir do comportamento dos

funcionários, tendo como referência as cinco premissas, a partir daí, ele explana a Teoria X que mostra apenas os defeitos das pessoas que são:

- Os funcionários não gostam de trabalhar por natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível;
- Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição. McGregor (*apud* ROBBINS, 2002, p. 153).

Em contraste com essas visões negativas acima citadas, McGregor (*apud* ROBBINS, 2005, p. 133), lista as quatro premissas positivas sob a chamada Teoria Y, elas são:

- Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;
- As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- A pessoa mediana é capaz de aprender e de aceitar, ou até buscar, a responsabilidade;
- A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Também conhecida como teoria da participação, os pontos de vista de McGregor nas teorias X e Y mostram pessoas rotuladas, em que as pessoas X são preguiçosas, ineficientes e, muitas vezes, desonestas com o objetivo único de burlar o trabalho e devem ser punidas para que ajam de acordo com o que se espera. Já as pessoas Y não devem ser punidas, pois, agem com compromisso, responsabilidade, criatividade, imaginação, talento, entre outros. Do ponto de vista do autor a idéia é que há os dois tipos em toda empresa e que, punindo ou gratificando, surgem resultados favoráveis à organização. Mas, é pessimista em demasia a visualização de tal quadro, pois, com um pensamento mais contemporâneo e uma equipe qualificada, é possível selecionar e administrar os recursos humanos da organização para que possam desempenhar um papel efetivamente qualificado no seu ambiente de trabalho.

#### **2.4.4 Teoria da expectativa**

Segundo Tanke (2004, p.238), “a teoria da expectativa, é umas das teorias da motivação mais fáceis de implantar. A teoria afirma que uma pessoa ficará motivada

quando perceber um elo entre o que está fazendo e o retorno esperado. Quanto maior o esforço maior o retorno e vice-versa. É importante que o retorno seja alcançável e que seus recursos humanos se sintam recompensados pelo esforço que despendem”.

O salário por hora trabalhada e, principalmente, por produtividade, são bons medidores quantitativos, que mostram com precisão o quanto de esforço é despendido por um trabalhador para alcançar suas metas e receber o devido por seu trabalho.

Segundo Robbins (2005, p. 148), a teoria, portanto, enfoca três relações:

- Relação esforço-desempenho. A probabilidade de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho;
- Relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado;
- Relação recompensas-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Tal teoria remete à idéia de esforço, desempenho e recompensa como ações interligadas, paralelas e inseparáveis, se há um bom cumprimento das tarefas é por que houve o esforço adequado. Se o esforço foi compatível ao desempenho e o mesmo foi satisfatório a recompensa será tão boa quanto o desempenho, ou ao menos é o que se espera que aconteça, na falta do reforço positivo haverá insatisfação e desmotivação. É um pensamento clássico de causa e efeito, se uma ação é realizada a mesma terá uma reação de mesma intensidade. Assim também acontece na administração de recursos humanos, toda ação do colaborador revela uma intenção que deverá ser suprimida de forma que não prejudique a empresa como um todo.

Espera-se recompensa da chefia, mas a entrega do empregado tem de ser adequada e continua, com senso de sinceridade, responsabilidade e competência de ambos os lados, tanto da chefia em relação ao funcionário, quanto do funcionário em relação aos seus superiores.

## **2.5 Teorias contemporâneas sobre a motivação**

As antigas teorias não sobreviveram ao detalhamento na sua análise. Por isso, foi necessário o surgimento de novas teorias, mais contemporâneas e usuais,

que possuem, ao contrario das teorias antigas, maior fundamentação teórica válida. Apesar de tais teorias serem mais validadas, não se pode creditar a elas total confiança, pois elas, assim como todas as teorias, podem ser refutadas.

### **2.5.1 A Teoria ERG**

Existência, Relacionamento e Crescimento são os três grupos de necessidades básicas de Clayton Alderfer, estudioso da Universidade de Yale. A teoria de Alderfer foi baseada na hierarquia das necessidades de Maslow, assim sendo, segue alguns padrões impostos por ela. Na formação do conceito de Existência, ele define com os mesmos itens que compõem as necessidades fisiológicas, propostas por Maslow. Já as necessidades de Relacionamento, define como o desejo de manter boas relações interpessoais com os demais colegas pode favorecer o comportamento no ambiente de trabalho. Esse grupo pode se comparar às necessidades sociais de Maslow. E por fim, o Crescimento, que compreende o desejo por tornar-se desenvolvido pessoalmente e é comparado à necessidade de auto-realização de Maslow (ROBBINS, 2005, p.136). Cada qual com um valor diferente para cada indivíduo, assim, a existência é um estímulo maior para alguns e menor para outros, o relacionamento e crescimento têm formas diferenciadas de serem qualificados e quantificados. Sendo assim, nada mais coerente do que presumir que os valores de cada indivíduo também são formas de mensuração de como serão mais bem motivados a atingir determinada meta.

### **2.5.2 Teoria das necessidades de McClelland**

São propostas nessa teoria três novas necessidades que vêm ao encontro das necessidades de Maslow. Ela pode até mesmo complementar as outras teorias motivacionais, São elas as teorias de realização, poder, e associação. A necessidade de realização é vista normalmente nas pessoas que têm inclinação para o sucesso, nesse caso a realização pessoal é mais importante que a recompensa pela efetuação de um bom trabalho. Já a necessidade de poder vem dos indivíduos que desejam ter impacto no que fazem, buscam sempre o comando, o controle e perseguem metas como, situações competitivas, *status*, eficácia, prestígio, influencia e situações de impacto. As pessoas que buscam amizade, não vivem bem com competição e que buscam relacionamentos com alto grau de

compreensão mútua. São indivíduos que precisam de contínua orientação. (ROBBINS, 2005, p. 137).

A proposta de que existe realização, poder, e associação como necessidades interpessoais vê-se um novo panorama a respeito de produtividade, que difere da teoria de Maslow que. Quando se trata de valores das necessidades é proposto que uma necessidade quando reprimida causa um efeito adverso, os desejos que já foram suprimidos voltam à tona. Lembrando que escolaridade, cultura e berço têm peso nas tomadas de decisão quanto aos desejos e o empenho empregado à causa da ação. Essa é a teoria das necessidades mais completa e abrangente, nela os indivíduos são realmente vistos individualmente, cada um com valores únicos e adaptáveis.

A busca pela excelência é a necessidade de poder. O poder quando foge ao controle desses indivíduos frustra-o. O desejo por coleguismo e relacionamentos amigáveis é a dado pela necessidade de associação, que não é a mais cogitada e sequer deveria, pois é algo que todos têm, uns mais outros menos, mas é um sentimento que não deve ser misturado na hora do trabalho, sentimentalismo atrapalha o desenvolvimento criativo. Já o desejo por sucesso é associada a necessidade de realização, uma busca por padrões que favorecem muitíssimo o crescimento tanto da empresa quanto do funcionário.

## **2.6 O efeito pigmaleão**

O Efeito pigmaleão é o modelo mental das expectativas e percepção da realidade na maneira como o ser humano relaciona-se com ela. É uma espécie de realinhamento, ou seja, independente da realidade que se conhece, através do Efeito Pigmaleão, pode-se prospectar expectativas em relação à realidade futura. Esse efeito causa motivação, pois gera expectativas nas pessoas.

O efeito Pigmaleão pode ser descrito como a melhoria de aprendizagem provocada pelas elevadas expectativas do chefe (ou do formador, professor, [treinador], etc.). (...) O efeito Pigmalão traduz, por conseguinte o efeito da indução de expectativas sobre o comportamento de um líder e dos respectivos subordinados. Os seus efeitos no desempenho dos subordinados podem ser devido a fatores como: maior atenção visual do líder, mais contactos e elogios, mais contactos positivos, etc. Em suma, o efeito Pigmaleão significa que os empregados têm melhores desempenhos quando os chefes depositam neles elevadas expectativas. (CUNHA *et al* 2003).

Quando se é visionário, prospectado para a criatividade com cunho ao evolucionismo, não é difícil associar o efeito pigmaleão a uma reação quântica de intensa aprendizagem possuída. O incentivo dado tende a inspirar a vontade de superação, quando se supera um obstáculo vêm outros e assim sucessivamente até que todas as expectativas, desejos passados e futuros tornem-se realidades. Quando as expectativas da chefia superam o esperado, o animo do funcionário é elevado. É uma elevação do animo e do ego que estimula a vontade por fazer mais e melhor.

## **2.7 Dinheiro como motivador**

Por não ter sido totalmente embasado teoricamente a pirâmide das necessidades de Maslow, é possível que a correlação não seja tão direta entre as dimensões propostas por ele, nem mesmo que se queria uma nova situação ou exista uma necessidade a ser suprida logo após o atingimento de outra.

O que motiva Melissa Hurt, uma executiva financeira regional da empresa de software FormScape? Sua primeira resposta – é o dinheiro – corrobora aquilo que a maioria de nós acredita ser a motivação básica no trabalho. Mas depois de pensar um pouco melhor, Melissa percebe claramente que não se trata apenas de dinheiro. A flexibilidade, por exemplo, é muito importante para ela. Na realidade, essa é uma das razões pelas quais ela escolheu a área de vendas. Trabalhar com vendas me dá a oportunidade de jogar golfe, de ir à academia e de sair para almoçar com meus amigos. É como gerenciar seu próprio negócio – você é um empreendedor. Há metas para atingir e quando isso é feito, você pode tirar um tempo de folga que não irá prejudicar ninguém (ROBBINS, 2005, p.131).

A posse é algo cobiçado por uma fatia muito grande da população seja ela por bens de primeira necessidade ou por bens de segunda ordem com caráter de *status*. Fora as necessidades básicas de alimentação, moradia, segurança, que são tão fundamentais que vêm antes mesmo do desejo de posse, eles são primordiais para a sobrevivência. A escassez do dinheiro afeta a estrutura emocional das pessoas, ele é fundamental para que se possa viver com conforto e dignidade. Portanto é um fato inegável que dinheiro motiva o ser humano.

## **2.8 Maior conteúdo do trabalho**

Segundo Chiavenato (2002, p. 163), existem características básicas em todo líder, que agregam a ele o valor e o *status* que cabe a um líder, que são: constituir uma equipe; treinar e desenvolver as pessoas; analisar e planejar o trabalho, assegurando tarefas sintonizadas; traçar e rever objetivos; motivar as pessoas;

monitorar e avaliar o desempenho e recompensar o desempenho. Para que tal desempenho seja alcançado com sucesso o monitoramento deve ser constante, sem que o funcionário sinta-se desconfortável com a presença do líder.

Para Tanke (2004, p. 238), “Hertzberg propôs a idéia de um maior conteúdo do trabalho como uma reação ao método motivacional de chute no traseiro que ele constatou ser praticado pela maioria dos gerentes”. O maior conteúdo do trabalho é um estudo promovido por Hertzberg, onde ele postula que os estímulos tornam os funcionários mais motivados se for atribuído a eles mais responsabilidades e desafios. Sendo assim, ele terá maior oportunidade de desenvolver um trabalho e que no futuro será reconhecido e responsabilizado por tal trabalho.

O que vem de contraponto ao maior conteúdo do trabalho é o “chute no traseiro” que propõe a coerção, a repressão e o constrangimento como bases para lidar com os funcionários. Onde não há estímulo ao progresso do funcionário e o reforço positivo, a acessibilidade da comunicação, a flexibilidade nas ações nem a liberdade de ação. O que tornaria o ambiente de trabalho mais ameno e de fácil atuação. A situação de bem-estar entre funcionários e chefia é primordial para a produtividade dentro das empresas. Podendo assim criar um espaço onde a motivação é maior dia-a-dia, fica mais fácil controlar as atividades de funcionários nesse contexto, pois, eles são bens mais acessíveis.

## **2.9 Eficácia motivacional**

Apesar de já haver há mais de 30 anos estudos sobre técnicas motivacionais, não há formula certa a ser usada em todo lugar, nem consenso de como motivar uma equipe de trabalho. É fundamental que haja um estudo profundo das pessoas e que ao selecioná-las e recrutá-las possa ser visto a melhor maneira possível de alocá-las em estações de trabalho condizentes com suas habilidades e desejos profissionais.

Existem estímulos externos que podem influenciar o bom desempenho e alterar o comportamento, mas é preciso que a equipe de trabalho possa vislumbrar um futuro favorável, onde o desempenho gere frutos proveitosos e também algo vantajoso por traz do esforço que despendem no trabalho realizado. Tem de haver orientação, vontade, compromisso e confiança, pois não se pode trabalhar apenas a motivação nos funcionários. A eficácia motivacional vem por meio de uma gama

numerosa de associações entre competência, técnica, habilidade, comprometimento e trabalho. (TANKE, 2004, p.239).

É difícil imaginar que venha a existir uma empresa totalmente satisfeita com o trabalhador, pois, perfeição nesse caso seria mão-de-obra qualificada e gratuita, sem vínculos familiares e imunes a qualquer tipo de doença e acidente. O mesmo acontece com o empregado, a total e completamente satisfeita não chegará, hora se está feliz e motivado, mas se o reforço não for constante e adaptável sua vontade declinará até chegar a zero.

Tem de haver recompensa aos funcionários que realizam efetivamente um bom trabalho. Elas podem vir de varias formas diferentes. Podem ser promoções, aumentos de salário, benefícios, lazer. Aos que falham muito restam as punições, tais como rebaixamento ou até mesmo demissão, que é um caso mais extremo, porém necessário dependendo da situação. Recompensar não é remunerar, a remuneração é monetária e refere-se ao tempo de trabalho que foi realizado. E nem todas as recompensas vêm em forma de moeda. Um dos principais motivos pelo qual é costumeiro que recompensas sejam dadas é pelo fato de que as pessoas sentem-se mais confiantes, desempenham melhor suas atividades e diminuem a rotatividade da organização. (MARSHALL, 1999).

O que motiva, a principio, não motivará para sempre. Obviamente há vantagens para ambos os lados, mas, se houver atenção por parte do funcionário e do empregador para que haja sempre uma situação harmônica entre eles a convivência será mais fácil e prazerosa. A motivação será eficiente supondo que todas as premissas anteriormente citadas sejam adequadas ao meio em que se trabalha, propiciando assim bom ambiente de trabalho com funcionários zelosos e motivados e patrões obtendo suas metas quantitativas dentro da organização.

### 3 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado na extinta empresa júnior de administração do UniCEUB. O objetivo foi o de estimar o grau de motivação de seus membros e através dessa estimativa realizar uma análise do desempenho dos funcionários *versus* motivação ao trabalhar.

#### 3.1 Descrição da empresa

A Projetos Consultoria Júnior nasceu em 1999 da necessidade dos alunos de Administração aprimorarem seus conhecimentos, colocando a teoria em prática pela vivência no mercado. É uma empresa que visa o aperfeiçoamento dos alunos por meio de consultorias empresariais e treinamentos. Tinha como missão desenvolver a capacitação e o espírito de empreendedorismo dos alunos de Administração do UniCEUB, prestando serviço de consultoria nas áreas empresarial e social. Os principais clientes da empresa são: alunos do UniCEUB, micro e pequenas empresas e instituições de ensino em geral.

Os Serviços oferecidos na empresa eram:

- Plano de Negócio: Estruturação das principais idéias do empreendedor avaliando a viabilidade econômica bem como toda a estrutura que um empreendimento necessita como estudo de público alvo, análise de concorrentes, entre outros.
- Viabilidade Econômica: Levantamento das reais condições do mercado, fundamentando-se em dados como custos, receitas e retorno obtido em função do investimento total.
- Pesquisa de Mercado: Estudo do mercado concorrente a fim de mercado, fundamentando-se em dados como custos, receitas e retorno obtido em função do investimento total.

- **Análise Organizacional:** Envolve todas as áreas da empresa. Tem como objetivo elaborar uma proposta de reestruturação para a empresa, visando aperfeiçoar os fluxos de trabalho e aperfeiçoar o controle dos processos.
- **Plano Estratégico:** Desenvolvimento de missão, objetivos e estratégias da empresa. Visa determinar como o produto agirá no mercado.
- **Eventos Acadêmicos e Empresariais:** Trata-se da elaboração de planejamento da execução e (ou) a própria coordenação da execução dos processos a serem realizados em um dado evento (palestras, cursos, workshop, comemorações festivas, etc.), para a consecução dos objetivos e expectativas do cliente.

A empresa é estruturada em: assembléia geral, conselho administrativo, presidência, vice-presidência, diretoria de pessoal, diretoria de projetos, diretoria de marketing e diretoria de finanças. Tem organograma linear que segue hierarquia não tão rígida. As empresas Juniores, de um modo geral, têm como principal característica capacitar e adequar o comportamento, competências e habilidades dos graduandos, que fazem parte de suas estruturas, para que venham a atuar no mercado de trabalho com maior capacitação. As teorias que lhes são dadas em sala de aula associadas às praticas lhes proporcionarão tal efeito futuro.

### **3.2 Entrevistas**

As entrevistas realizadas foram do tipo semi-estruturada. Foram direcionadas a quatro membros e ex-membros da empresa júnior Projetos Consultoria Jr., onde foram feitas perguntas diretas pré-determinadas, com possibilidade de se estruturar durante as entrevistas, outras tantas perguntas, caso houvesse necessidade.

As entrevistas foram realizadas no *campus* do UniCEUB e por telefone entre os dias três e nove de maio de 2007. Dentre as informações colhidas, a revelação de que a partir do ano de 2007 extinguem-se as empresas juniores e cria-se uma única empresa que abrangerá todos os cursos de graduação, pós-graduação e de

extensão. Foram entrevistados ex-participantes da Projetos e alguns que ainda fazem parte dela (no caso fazem parte desta nova empresa que está sendo constituída). As entrevistas foram feitas com a finalidade de obter dados relevantes sobre como é tratada a motivação na relação empresa *versus* empregados que lá atuam.

Foi questionado aos consultores o que pensavam a respeito do tratamento recebido dentro da empresa e se julgavam o próprio comportamento adequado perante a idéia de responsabilidade e comprometimento pregado pela empresa. Foram realizadas cinco perguntas estendíveis. As perguntas também focaram o entendimento que cada um deles tinha a respeito de motivação, o tempo de estada na empresa, o nível de contentamento, a razão pela qual ingressaram na carreira júnior e o grau de motivação que acreditavam ter em relação as definições dadas a respeito do tema.

Numa segunda instância a pesquisa chegou à presidência, onde a atual líder da empresa respondeu às mesmas perguntas e também sobre as medidas adotadas para motivar, incentivar e estimular os seus subordinados. Foi questionado também sobre as possibilidades de crescimento que o funcionário possui, os benefícios oferecidos pela empresa e se ela relacionava a produtividade à motivação.

As entrevistas deixaram claro que a motivação não era um ponto positivo dentro da empresa. Também que a falta de estímulo tirou parte ou toda a crença que os alunos tinham de transformar a Projetos em um caso de sucesso. Demonstrou também que apesar do grande espaço físico cedido pela instituição aos alunos a falta de recursos materiais diminuía a qualidade do trabalho causando diminuição da motivação dos juniores.

### **3.3 Análise crítica**

Os integrantes da empresa júnior Projetos não eram motivados em alguns dos aspectos levantados teoricamente. Não eram estimulados pela liderança da empresa, tinham pouca capacitação e treinamento inadequado. Uma vez que esses pontos foram colocados pode-se afirmar que a baixa produtividade de seus funcionários está ligada a falta de motivação em atuar como empresários juniores.

Uma das bases do estudo teórico nesse trabalho monográfico é a motivação como elemento no desenvolvimento, uma vez que os próprios integrantes da empresa julgavam que não eram efetivamente motivados, ou pelo menos lhes

faltava a motivação adequada, sendo assim, tornasse improvável o desenvolvimento saudável para eles como empresários dentro dessa organização. Outra base teórica relevante é o efeito pigmaleão que trata das expectativas dos chefes em relação desenvolvimento e aprendizagem dos subordinados. O líder, nesse contexto, é o elemento que gera expectativa e através dela, melhora o comportamento das pessoas dentro da organização. Trata-se de um indutor, ou seja, o líder influencia nas tomadas de decisão, no desenvolvimento e desempenho. No caso Projetos e segundo os depoimentos colhidos, a liderança deixa a desejar nesse aspecto.

O dinheiro como aspecto motivador é assunto crítico, embora alguns autores como Tanke (2004), Stephens (2003) e Maximiano (2004) sejam avessos à idéia de colocar dinheiro no mesmo patamar de desenvolvimento e expectativas, Robbins (2005) traz clareza ao esclarecer que o dinheiro é artigo de troca, onde quanto melhor trabalho realizado melhor remuneração. Sendo assim, é um estímulo válido a atribuição de valores ao esforço realizado em prol de qualquer atividade. Na Projetos somente é remunerado o trabalho externo e a remuneração varia de acordo com o tempo gasto em cada projeto desenvolvido. Mas quando se fala do trabalho interno, que é de suma importância para bom andamento da empresa, não há remuneração alguma. Se o dinheiro motiva e só é remunerada a experiência fora da empresa, não há motivação para trabalhos internos.

Segundo os entrevistados, havia um ambiente inadequado para o trabalho, onde algumas necessidades básicas não eram supridas o que acarreta em desconforto deles e de possíveis clientes que procuram os serviços oferecidos pela Projetos. Um outro aspecto é a insatisfação com relação à custo *versus* benefício.

Os empresários juniores têm a possibilidade de atuar no mercado de trabalho antes da conclusão do curso. Têm acesso a informações operacionais, táticas e estratégicas da empresa, uma vez que fazem os três trabalhos. Tais privilégios vêm de forma errônea, já que, outros quesitos mais importantes não foram alcançados por eles. O que leva a observação do maior conteúdo do trabalho, outro tópico da teoria, que mostra a atribuição de responsabilidade e os desafios como estímulos à motivação. Dentro da empresa tema do estudo de caso desse trabalho, a atribuição de responsabilidade e os desafios constantes são dados, basta haver comprometimento por parte dos interessados para que o trabalho seja produtivo.

De acordo com os autores citados no referencial teórico, para que haja motivação é necessário que se preencham alguns requisitos básicos. Dentre eles

estão: necessidade básicas como saúde, segurança, higiene que são os fatores higiênicos de Herzberg e antecedem os fatores motivacionais. Sendo assim na empresa estudo de caso os fatores higiênicos devem ser vistos como prioridade, uma vez que sequer foram alcançados.

Orientação, vontade, compromisso e confiança são estímulos de suma importância para a motivação dentro da organização, mas a eficiência motivacional depende de características como: competência, técnica, habilidade, comprometimento e trabalho árduo. A eficiência motivacional, que é um dos estudos teóricos, depende da relação entre habilidades, competências, estímulos, orientação e mão-de-obra qualificada.

Segundo Chiavenato (2002, p. 163), são características de um líder: constituir uma equipe; treinar e desenvolver as pessoas; analisar e planejar o trabalho, assegurando tarefas sintonizadas; traçar e rever objetivos; motivar as pessoas; monitorar e avaliar o desempenho e recompensar o desempenho. Mostrando esse ideal proposto por Chiavenato, viu-se que na Projetos consultoria Jr., nada do que foi visto na teoria era colocado em prática.

A falta de motivação levou dois dos quatro entrevistados a desistirem de atuar na empresa em estudo. Esse é um dado comprometedor, uma vez que a empresa passa já há algum tempo por crises internas que afetaram o modo como é vista inclusive fora do ambiente de trabalho. A empresa atualmente é vista de forma negativa no *campus* do UniCEUB que é fonte única de capital humano.

#### 4 CONCLUSÃO

Em resposta ao problema tema do trabalho, foi confirmado que a motivação interfere sim na produtividade, tanto na teoria estudada quanto na prática da pesquisa, ficam claras as afirmações de tal fato. A motivação humana dentro de órgãos que visam lucro está relacionada também com os quantidade recursos materiais que serão oferecidos para seus funcionários em troca de seus serviços. Com a esperança nutrida por um anseio por evolução como profissionais que são, para que lhes sejam atribuídos responsabilidades e possam assumir cargos mais altos e logo depois o reconhecimento de parte ou de todos os seus colegas.

Tomando por base a teoria *versus* a prática vê-se que, não corrobora o que é mencionado pelos autores e o que é efetivamente feito dentro da empresa júnior. Sem a beleza e o *glamour* que envolve a teoria, desaparecem alguns dos aspectos positivos. Pode-se dizer que os conflitos e o tratamento desrespeitoso são pontos fracos que assolam o cotidiano dos funcionários. Na teoria vê-se que homens e mulheres têm necessidade e que se elas não forem supridas o desempenho irá cair. Logo, o mais acertado seria que tais necessidades passassem a ter lugar específico e inesquecível para os líderes. Mas não é assim que acontece no cotidiano da empresa, algumas são esquecidas outras camufladas. Nem sempre teoria entra em conformidade com prática.

O objetivo do presente trabalho foi a motivação como forma de interferência na produtividade, conclui-se então que sim há interferência na produtividade devido à motivação. Se faltar motivação o interesse inicial acaba e fica unicamente a necessidade, se for este o caso. Se há remuneração condizente com o trabalho desempenhado, sensação de prazer na atividade exercida e sensação de harmonia com o ambiente de trabalho (não necessariamente nessa ordem) a motivação será alcançada rapidamente e para mantê-la basta que esse requisitos sejam mantidos satisfeitos. A qualidade de vida no trabalho é de fundamental importância, uma vez que sem ela não se satisfará por completo o funcionário.

Os objetivos do trabalho foram todos alcançados com sucesso. Houve certa dificuldade, pois, a experiência com entrevistas frustrou consideravelmente a entrevistadora, mas dentre as experiências vividas o lucro foi imensurável. Conclui-se também que sem dúvida a motivação influencia no comportamento das pessoas, assim como coisas diferentes motivam pessoas diferentes. Estímulos são preciosos

quando se tem em vista motivar alguém e a valorização do ser humano não é demagogia, mas sim um ato que traz benefícios para todos dentro do ambiente de trabalho.

A teoria mostra que motivação é, entre outras coisas, a razão a qual um individuo realiza determinada tarefa, em busca de alcançar seu desejo, sejam ele qual for. A motivação é intrínseca e reage de acordo com o estímulo oferecido, quanto maior o estímulo maior a grau de motivação, numa escala que vai de desmotivado a muito motivado. Há diferença entre o que motiva cada ser, não se pode utilizar o mesmo estímulo com pessoas diferentes.

No caso da Projetos falta muito para que atinja uma situação ideal perante as empresas que atuam no mercado. Não de ser tomadas medidas que, segundo relato de um dos integrantes, já estão sendo providenciados, tais como a reestruturação completa de normas e regras de participação, pois assim abrangerá mais áreas do conhecimento, criar parâmetros para a consultoria e selecionar e treinar adequadamente novos e velhos participantes.

Sendo assim, sugere-se que a valorização do ser humano seja a principal meta da empresa, que incentivos financeiros sejam dados aos futuros ingressantes. Fazer uma seleção mais criteriosa, também, é uma recomendação válida, uma vez que, características empreendedoras são difíceis de ser encontradas, o treinamento deve ser levado mais a sério e com a ajuda dos professores do UniCEUB para tal treinamento, ou seja, uma parceria que já existe pode ser fortalecida com a melhor utilização dos recursos disponíveis.

## REFERÊNCIAS

- CASADO, T. *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas*. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1989.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL. Disponível no site [www.indg.com.br](http://www.indg.com.br). Acesso em março de 2007.
- MARSHALL, Don R. *Os quatro elementos da administração de sucesso*. São Paulo: Futura, 1999.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.
- SACCONI, Luiz Antonio. *Mini - Dicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: Atual, 1998.
- STEPHENS, Deborah C. *O Diário de Negócios de Maslow*. São Paulo: Qualitymark, 2003
- TANKE, Mary L. *Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade*. São Paulo: Thomson, 2004
- WRIGHT, Peter. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



**UniCEUB- CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**

**Curso de Administração**

Ilmo Sr.(a)

Estou concluindo o curso de Administração, ministrado pelo Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, escolhi a motivação como tema da minha monografia final, pré-requisito para conclusão do curso.

Solicito, portanto a sua colaboração para responder uma entrevista, pois a mesma servirá de suporte para a avaliação dos sistemas motivacionais, na empresa Projetos Consultoria Jr.

Cabe ainda informá-lo que não há necessidade de se identificar.

Agradeço sua colaboração desde já.

Bruna Fontenele da Silva

---

**APÊNDICE B**  
**Roteiro de entrevista A**

O que você entende por motivação?

Há valorização dos funcionários por meio de recompensa?

Segundo essa definição comente se você se sente motivado(a) ao trabalhar na Projetos.

Você ficou ou está a quanto tempo na Projetos?

Qual o papel que desempenhava ou desempenha?

Como você se sente em relação ao que fez/ faz na empresa?

Acredita que seu comportamento foi adequado lá dentro? Comente.

O que você buscava quando ingressou na empresa?

Seus objetivos foram alcançados?

Por quê?

Existe treinamento para os novos ingressantes?

Acredita ser o método de treinamento mais adequado? Explique.

Como funciona?

Como a motivação pode influenciar na produtividade?

**APÊNDICE C**  
**Roteiro de entrevista B**

O que você entende por motivação?

Há valorização dos funcionários por meio de recompensa?

Segundo essa definição comente se você se sente motivado(a) ao trabalhar na Projetos.

Você ficou ou está a quanto tempo na Projetos?

Qual o papel que desempenhava ou desempenha?

Como você se sente em relação ao que fez/ faz na empresa?

Acredita que seu comportamento foi adequado lá dentro? Comente.

O que você buscava quando ingressou na empresa?

Seus objetivos foram alcançados?

Por quê?

Existe treinamento para os novos ingressantes?

Acredita ser o método de treinamento mais adequado? Explique.

Como funciona?

Como a motivação pode influenciar na produtividade?

Você acha que conseguiu estimular seus subordinados a ponto deles se sentirem motivados?

O que falta?

Como poderia mudar esse caso de desinteresse?

Dentre os itens que faltam algum será implantado?

Como?