

O DESAFIO EM MANTER FUNCIONÁRIOS MOTIVADOS

THE CHALLENGE IN KEEPING EMPLOYEES MOTIVATED

Edilson Patreze *

Resumo

Este artigo visa demonstrar os fatores que influenciam a motivação no trabalho, bem como, os desafios em manter funcionários motivados, ressaltando o diferencial da motivação em um ambiente organizacional. Em nossos dias a Globalização torna o mercado muito competitivo eliminando fronteiras e criando um mercado único e global, o grande desafio é conseguir dominar a mudança através de estratégias que permitam dominar esses novos desafios. Há uma crise geral de motivação que afeta as diversas categorias profissionais e torna-se impossível gerir qualquer atividade humana quando o trabalho perdeu completamente o sentido. Diante desse cenário, procurou-se analisar a questão da motivação em ambientes organizacionais através de um passeio por diversas teorias, pesquisas e estudo sobre o assunto. A motivação é uma ferramenta de vital importância para sobrevivência das organizações e que ações embasadas em estratégias motivacionais trazem grandes benefícios às empresas e aos próprios indivíduos como pessoa que precisa manter-se vivo e motivado na constante busca pela auto-realização.

Palavras-Chave: Motivação. Estratégias motivacionais. Fatores Motivacionais.

Abstract

This article aims to demonstrate the factors that influence motivation at work as well as the challenges in keeping staff motivated, pointing out the difference of motivation in an organizational setting. In our day, globalization makes the market very competitive eliminating borders and creating a single market and globally, the challenge is to master change through strategies to master these new challenges. There is a general crisis of motivation that affects the various professional categories, and it becomes impossible to manage any human activity when the work has completely lost its meaning. Against this backdrop, we sought to examine the question of motivation in organizational settings through a tour of various theories, research and study on the subject. Motivation is a vital tool for survival of organizations and motivational strategies grounded in actions bring great benefits to businesses and individuals themselves who need to stay motivated and live in constant pursuit of self-realization.

Keywords: Motivation. Motivational strategies. Motivational factors.

* Professor do curso de Administração da Fatece patreze@fatece.edu.br

Desde os tempos de Platão e do Bhagavad-Gita, os desejos já representavam para os filósofos uma espécie de “força motivadora” controlável pela razão. Na Teoria da evolução de Darwin o homem era concebido como animal empenhado na luta pela sobrevivência era o desejo visto apenas de forma mecanicista controlado pelo organismo. Nesse contexto a intensidade do desejo era medida pelo tempo de privação, não havendo qualquer interesse com a influência das diferenças individuais na determinação da intensidade do motivo.

Através das pesquisas de Freud aceitou-se a idéia de que qualquer ato simples pode ser diversamente motivado e acabou-se de vez com a idéia de que os motivos são racionais. Com suas experiências Freud conseguiu comprovar que embora haja diferenças culturais, a motivação provocada traz grandes resultados no sentido de induzir à busca de um bom desempenho e realização perfeita.

Antes da Revolução Industrial a estratégia motivacional se baseava no uso de ameaças e punições, além de lançar mão das recompensas como promessa ao maior desempenho; o aspecto fundamental era a punição e a motivação consistia no uso do medo e dos incentivos financeiros. Com a Revolução Industrial investiu-se muito na eficiência dos procedimentos industriais acreditando obter retornos compensadores, procurou-se despertar o estímulo interno através de novos planos salariais e de benefícios, assim as ameaças e punições foram substituídas pelo dinheiro. Nesta fase acreditava-se que a remuneração estava acima de qualquer outra forma de incentivo, parecia perfeitamente claro que, pagando bem todos os problemas do indivíduo estariam resolvidos. Portanto, esta situação de aumento de produtividade por funcionário gerou insegurança por parte dos trabalhadores que preferiram ganhar menos, mas ter o seu emprego garantido; é a busca da segurança de não perder a sua fonte de sustento.

As primeiras teorias que estudaram a motivação humana tinham um ponto em comum: encontrar um modelo único para todos os trabalhadores e qualquer organização, cada uma dentro do seu posicionamento em relação aos seres humanos. Acreditava-se num fator padrão que influenciava a motivação humana. A escola Clássica introduziu o sistema fechado em que o homem era tratado como máquina. Taylor desenvolveu um trabalho baseado na especialização e na tarefa, era a forma mecanicista de agir onde o operário não tinha que sugerir apenas executar de forma eficiente tarefas repetitivas. Acreditava-se que o salário constituía fonte de motivação, o trabalho era executado unicamente por recompensas financeiras, assim procurava

motivar os funcionários em troca de incentivos salariais relacionados à produtividade de cada um, pois a visão que se tinha é que eram preguiçosos e ineficientes, e só poderiam ser motivados por esses benefícios. Surge aí a concepção do homem *economicus*.

A preocupação com o fator remuneração ambiente de trabalho, treinamento, clima organizacional estava longe de se referir ao fator humano, mas apenas a busca da eficiência na produtividade. O principal objetivo da administração científica era garantir a máxima prosperidade para o empregador e ao mesmo tempo para cada empregado e isso traduzia numa revolução mental de ambas as partes; para Taylor, sem essa revolução mental a administração científica não existe. E ainda, como Murrell (1977) menciona: “Taylor descreve uma investigação científica sobre o que chamou de estudo rigoroso dos motivos que influenciam o homem”.

Murrell (1977) também destaca o quanto as idéias de Taylor e seus seguidores provocaram controvérsia e oposição. Ele foi freqüentemente culpado quando houve aplicações errôneas de suas idéias, segundo as quais, desumanizaram o trabalhador e ignorava os conceitos psicológicos da época. Em particular era criticado pela sua crença no dinheiro como motivador. A esperança de Taylor consistia em tornar possível dar ao trabalhador uma existência decente através da crescente produtividade no trabalho.

Tendo em vista a necessidade de focar o ser humano, várias teorias foram desenvolvidas. A Teoria das relações humanas foi o ponto de partida, com ênfase totalmente nas pessoas pela preocupação em humanizar e democratizar as organizações. Surge assim uma nova concepção do ser humano com a visão do homem social através do estudo realizado por Elton Mayo em uma fábrica em Chicago, conhecida como “A Experiência de Hawthone”. O resultado dessa experiência mostrou outra face do indivíduo onde não era mais visto como parte de um processo movido apenas por estímulos salariais, mas sim um ser social com personalidade complexa, movido pelas interações sociais, grupais, motivado por necessidades sociais, psicológicas e expectativas grupais. Passando por todas as fases da experiência percebe-se nitidamente que as condições físicas do ambiente já não eram tão importantes em detrimento às condições sociais e psicológicas.

As pesquisas realizadas na fabrica de Hawthone talvez tenha sido um dos estudos mais importante do comportamento humano nas organizações e o grade fator que pode ter contribuído com esse resultado foi a credibilidade adquirida pela empresa Western Electric junto aos seus empregados por sua constante preocupação com o bem estar dos

mesmos. Uma das importantes conclusões da referida pesquisa resulta no fato de perceber a impossibilidade de considerar apenas um fator diante de tantas outras variáveis possíveis de influenciar a capacidade produtiva.

Outra grande descoberta foi à preponderância do fator psicológico no comportamento das pessoas e a importância de manter ambientes agradáveis de trabalho sem a pressão constante que gera ansiedade por parte dos empregados e o desenvolvimento social do grupo, o que possibilitou o desenvolvimento do companheirismo entre colegas de trabalho, pois embora as modificações experimentais não tenham fornecido grandes resultados físicos, seu significado social foi indiscutível. Um importante aspecto que essa pesquisa veio demonstrar é que muitos dos comportamentos dos operários traziam, de certa forma, atitudes formadas por algum fator subjetivo.

Enquanto o modelo tradicional procurava motivar os trabalhadores para tarefas repetitivas, o modelo das relações humanas buscava justamente o contrário: mostrar que esse tipo de atividade desmotiva cada vez mais o empregado e que só através das relações sociais a motivação seria fortalecida. Para ela as pessoas são motivadas pela “necessidade de reconhecimento”, de “aprovação social”.

Conforme aponta Dubrin (apud BERGAMINI, p. 7), “o desafio para os gerentes era reconhecer as necessidades dos trabalhadores e a poderosa influência que os grupos de trabalho podem ter sobre a produtividade individual e organizacional”.

Como qualquer outra pesquisa científica esta também sofreu várias críticas, sendo ressaltado que a fábrica de Hawthorne era um lugar muito desagradável para se trabalhar e não havia consideração típica da indústria. Carey (apud MURRELL, 1977, p. 76) “assinala que as conclusões formuladas estão em acentuada discrepância com as provas apresentadas e que mesmo estas são precárias”. Segundo o autor a opinião geral parece ser a de que o efeito Hawthorne, que desfruta de aceitação quase que universal, foi estabelecida sobre alicerces bem frágeis (MURRELL, 1977).

Para explicar a motivação do comportamento Lewin elaborou, por volta de 1935, a teoria de campo que partia de duas premissas:

- O comportamento é resultado de uma totalidade de fatos e eventos coexistentes.
- A inter-relação ente os fatos e eventos criam um campo dinâmico chamado ambiente psicológico que corresponde aos padrões organizados de comportamentos e percepções do indivíduo em relação a seu ambiente.

Essa teoria explica como cada indivíduo vê de forma diferente as vivências com o meio ao longo da vida, desta forma cada ser humano tem a sua própria forma e particularidade em encarar as coisas, as pessoas, as situações.

Já no final da década de 1940 surgem novas proposições sobre motivação humana com o advento da teoria comportamental (ou teoria Behaviorista). Para explicar o comportamento organizacional ela fundamenta-se no comportamento individual das pessoas sendo necessário o estudo da motivação humana. A Teoria Comportamental definiu estilos de administração caracterizando as organizações como sistemas sociais cooperativos que tem por base a racionalidade e concebe a organização como sistema de decisões, pois para ela todo indivíduo é tomador de decisão baseando-se nas informações que recebe do ambiente, absorvendo-as de acordo com suas convicções e assim assumindo uma postura de acordo com suas opiniões e ponto de vista. O tomador de decisões agindo dentro de racionalidade limitada de informações, buscando sempre soluções satisfatórias e nunca ótimas conduz ao conceito de “Homem administrativo”. Essa abordagem recebe grande influencia das ciências comportamentais e mais especificamente da psicologia organizacional.

A Teoria comportamental defendia a valorização do trabalhador em um empreendimento baseado na cooperação, sua proposta era fornecer uma visão mais ampla do que motiva as pessoas para agirem ou se comportarem de certa maneira, sendo assim para compreender o comportamento organizacional se baseava no comportamento individual das pessoas. Desta forma, as teorias das necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg foram de grande importância nessa corrente tratando das necessidades do comportamento humano.

A primeira explicação importante sobre motivação é representada pela teoria das necessidades segundo a qual o comportamento é motivado por um estado de carência que leva as pessoas à busca incansável dessa satisfação. Segundo Maximiano, “a noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia, desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações”. Uma das mais importantes e conhecidas teorias que se baseia nessa premissa foi proposta por Abraham Maslow, é a chamada Hierarquia das necessidades humanas, em que as necessidades são visualizadas em forma de uma pirâmide em níveis de importância e influência, onde cada vez que satisfeita as necessidades de um desses níveis, surge à seguinte para servir de centro da organização do comportamento. Em sua concepção quando uma necessidade é satisfeita ela deixa de ser motivadora de

comportamento, passa a ser motivada pela ordem seguinte das necessidades, portanto para motivar um indivíduo é preciso saber em que ponto se situa na pirâmide; é esse o aspecto mais criticado visto que os indivíduos podem sentir diversas necessidades ao mesmo tempo ou até mesmo abrir mão de uma necessidade de nível inferior por outra de nível mais elevado. Conforme essa teoria, dificilmente atinge-se o topo da pirâmide, pois sempre haverá novos objetivos e sonhos.

De acordo com Bergamini (2008), ninguém pode motivar ninguém, as pessoas já trazem dentro de si expectativas próprias capaz de ativar a busca de objetivos já estabelecidos, portanto, como bem mostrou em seu artigo na RAE em 12/1986:

A preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que busquem evitar que elas desmotivem. Parece que só assim, aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do “menos” para “mais”, rumo aos seus próprios caminhos, não se desgastará como o decorrer do tempo. E haverá um renascimento a cada ato motivacional. (BERGAMINI, 1986, p. 8).

Inúmeras estratégias foram criadas para motivar pessoas que acabaram se mostrando ineficazes e representando um tipo de coerção e controle conforme explica Levy-Leboyer (apud BERGAMINI, 2008, p. 34) “assim como não se muda uma sociedade por decreto, não se motivam indivíduos com regulamentos e punições, com cenouras e bastões”. Se o impulso motivacional é interno e individual preso às características de personalidade, não se podem procurar fórmulas genéricas para o assunto, mas particularizá-lo em cada momento e para cada pessoa.

A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva e esse ciclo é formado de fases que se alternam e se repetem. Segundo Lewin (apud CHIAVENATO, 2003), o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão que conduz a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade e o equilíbrio é recobrado assim que esta necessidade é satisfeita, caso contrário ocorre uma frustração. O indivíduo poderá tentar satisfazer uma necessidade impossível, através da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva o que irá reduzir ou evitar a frustração, é a chamada compensação das necessidades. Portanto, a satisfação da necessidade está diretamente proporcional ao estado de equilíbrio e toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento (CHIAVENATO, 2003).

Diante da complexidade nas organizações no que se refere ao comportamento dos indivíduos no trabalho é interessante atentar-se para a importância das relações humanas nesse setor, embora tenha existido desde os primórdios da vida humana, essa preocupação científica é relativamente nova.

A motivação para o trabalho representa o estado psicológico de disposição favorável em atingir uma determinada meta, portanto como diz Maximiano (2000, p. 347), precisamos compreender os motivos que influenciam o desempenho das pessoas, “Uma vez que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações”. De acordo com Jersey e Blanchard, ao lado do planejamento e da organização, a motivação desempenha um grande papel na determinação do nível de realização dos empregados, o que influi na consecução dos objetivos da organização de forma eficiente.

O comportamento humano é geralmente motivado por um desejo de atingir algum objetivo e esses nem sempre são conscientemente conhecidos pelo indivíduo. Os impulsos que motivam padrões distintos de comportamento são, em grande parte, inconscientes e, portanto, não facilmente suscetíveis de exame e avaliação. Sigmund Freud foi um dos primeiros a reconhecer a importância da motivação inconsciente. Segundo Hersey e Blanchard (1977, p. 12):

As pessoas diferem não apenas em sua capacidade, mas também em sua “vontade”, ou “motivação”. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes. [...] Fundamentalmente, os motivos, ou necessidades, são as molas da ação.

Os indivíduos têm centenas de necessidades que competem pelo seu comportamento, aquela com maior força é a determinante. Existe a tendência para redução da força de um motivo se este for satisfeito ou sua satisfação for bloqueada, pois, segundo Abraham Maslow, quando uma necessidade é satisfeita, já não é motivador de comportamento. Quando ocorre o bloqueio de uma necessidade há a tendência do indivíduo vencer esse obstáculo e parte para diversas outras tentativas de satisfação da mesma, caso não tenha resultado positivo, pode encontrar objetivos substitutos que satisfaçam a necessidade. Não conseguindo objetivo alternativo que

reduza a força da necessidade, continua o bloqueio da realização do objetivo, onde gera a frustração que pode levar ao comportamento destrutivo.

Existem dois fatores que influem na força da necessidade, que são expectativa e disponibilidade. Embora estejam inter-relacionados a expectativa tende a influir nos motivos ou necessidades e a disponibilidade na percepção que as pessoas têm dos objetivos. Deve-se acentuar que não é importante o fato de os objetivos que satisfaçam uma necessidade serem realmente disponíveis, pois é a percepção, ou interpretação da realidade que influi no comportamento real da pessoa. A realidade é aquilo que a pessoa percebe e isso influi na expectativa. Se a expectativa é grande, aumentará a força do motivo (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Segundo Balcão e Cordeiro, conforme já foi provado, um grupo unido e coeso representa mais em termos de eficiência na consecução dos objetivos das empresas do que grupos isolados, no entanto embora a administração saiba desta necessidade, receiam a ameaça que ela representa. Acima desta, encontramos outra necessidade de extremo valor para a organização e para o indivíduo que são as *necessidades do ego*, estão relacionadas com o amor próprio: autoconfiança, competência, conhecimento, independência; necessidades relacionadas com a própria reputação: status, reconhecimento, aprovação, respeito. São raramente satisfeitas e a organização industrial típica oferece poucas oportunidades de satisfação dessas necessidades egoístas para as pessoas de níveis mais baixos da hierarquia. (BALCÃO; CORDEIRO, 1979). Por último, chegamos às *necessidades de auto-realização*; poucos conseguem atingir esse nível.

Podemos concluir, portanto, que é de suma importância que os indivíduos tenham condições de satisfazer tais necessidades, caso contrário, isso se refletirá nos resultados da empresa como consequência da insatisfação e desmotivação de seus empregados. Contudo, a motivação analisada pelo prisma das necessidades humanas funciona razoavelmente bem em determinadas circunstâncias, ou seja, enquanto o indivíduo estiver lutando pela subsistência ele pode facilmente ser controlado, sendo que, quando o mesmo atingir o nível mais alto, essa teoria não funciona, pois essa filosofia administrativa de direção e controle é inútil para a motivação de pessoas cujas necessidades importantes sejam sociais e egoísticas.

Todavia, quando privadas de satisfazer no trabalho as necessidades que consideram importantes as pessoas se comportam exatamente como especificado na teoria X: com indolência, passividade, irresponsabilidade, etc. Diante dessa realidade

necessitou de novos conceitos de administração baseados em definições mais adequadas a respeito da motivação e da natureza humana. Assim McGregor mostrou que as pessoas não são preguiçosas e indolentes, elas se tornam assim por experiência vivida e cabe à organização criar condições para que os indivíduos desenvolvam por si só capacidade de motivação, potencial de desenvolvimento e capacidade de assumir responsabilidades.

Segundo alguns autores motivação e necessidade são sinônimos, pois quanto maior a necessidade a ser suprida, maior a motivação. A satisfação passa a ser considerada oposta a motivação, pois quanto maior a satisfação, menor a motivação. Assim Bergamini (2008) conclui que quanto mais satisfeita uma necessidade, menos ela energiza o comportamento. Certas necessidades que o trabalho satisfaz são instrumentais para realização de outras e há necessidades que são terminais, isto é, satisfazem em si mesmas. A não satisfação de uma necessidade leva a um estado psicológico de frustração que pode desencadear comportamentos de resignação ou agressão na busca do equilíbrio.

A questão do papel que o trabalho desempenha na vida humana não interessa somente à administração, é uma questão muito mais abrangente que merece destaque e mereceu debates infundáveis, os quais ainda não têm respostas definitivas. Não podemos criar uma receita padronizada quanto aos fatores que proporcionam satisfação no trabalho, pois vários estudos já comprovaram não haver uma receita básica, tudo depende das expectativas que o trabalhador desenvolve em relação a ele e o papel que o trabalho desempenha na vida do indivíduo tem cunho muito individual. Um grupo defende o argumento de que seres humanos maduros requerem níveis elevados de satisfação de necessidades egoísticas e auto-realização nos seus trabalhos; para estes o trabalho tem que oferecer desafios, autonomia e independência, caso contrário pode sofrer frustrações. O fato de muitos indivíduos ocuparem cargos aborrecidos, sem sentido, pode levar a problemas sociais graves.

Por outro lado, o argumento oposto defende que muitas pessoas se ajustam facilmente ao trabalho grosseiro, concentram sua vida fora dos trabalhos e nada esperam dele, portanto não se decepcionam caso esse lhe ofereça poucos desafios e senso de criatividade. Assim, alguns ressaltam que muitas pessoas nem desejariam um alto nível de desafios e autonomia no trabalho, mesmo que isso fosse possível, provavelmente são imaturos, isso não devido ao trabalho, mas ao ambiente familiar onde aprenderam desde criança serem dependentes sem pretensão de mudar. Pesquisas

de atitude sugerem que a maior parte das pessoas espera relativamente pouco do trabalho e, assim, ajusta-se um tanto facilmente.

De acordo com Sayles e Straus, possivelmente a satisfação no trabalho seria maior se pudéssemos retornar às condições pré-industriais, mas o custo disso seria perder a eficiência tecnológica moderna e redução do nosso padrão de vida e poucos estariam dispostos a pagar esse preço.

Porém mantemos uma posição no meio do caminho, o trabalho representa uma das mais importantes atividades na vida de um homem, aqueles que não ocupam empregos satisfatórios raramente desfrutam de uma vida satisfatória; a ausência disso pode levar em muitos casos à baixa produtividade, atritos no trabalho, sendo do interesse da administração reduzir tal insatisfação; mesmo onde isso não seja verdadeiro, a administração tem o seu grau de responsabilidades social em prover oportunidades no trabalho que sejam psicologicamente significativas. Independente disso deve-se levar em consideração que o trabalho não é o único objetivo do homem e nem a satisfação no mesmo o único objetivo da administração. Assim, a conclusão segura que se pode ter é de que as pessoas diferem não só na importância que atribuem ao trabalho, mas também que os próprios trabalhos diferem nos tipos de satisfação que oferecem.

As novas tecnologias anunciaram a promessa de maior satisfação no trabalho. Uma das mais valorizadas fontes de satisfação em muitos trabalhos criados pelas novas tecnologias é o senso de estar executando um trabalho que é obviamente importante (SAYLES; STRAUSS, 1975).

Diante desse contexto, vale ressaltar as pesquisas realizadas em 1950, por Eric Trist e seus colegas; a vista disso procurou compreender quais as condições que levam ao comprometimento do indivíduo ao seu trabalho chegando à conclusão de que o trabalho deve apresentar seis propriedades para estimular o comprometimento daquele que realiza:

1. A variedade e o desafio;
2. Aprendizagem contínua;
3. Uma margem de manobra e a autonomia;
4. O reconhecimento e o apoio;
5. Uma contribuição social que faz sentido;
6. Um futuro desejável.

“Para que um trabalho tenha sentido, é importante que quem realize saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem realiza”. (MORIN, 2001, p. 18). As pessoas efetivamente se envolvem, “vestem” a camisa, quando se emocionam pelo que fazem, percebem a possibilidade de criar, inovar, fazer diferente. A satisfação no trabalho é dinâmica, uma vez que pode deteriorar-se tão rapidamente quanto desenvolver-se. Portanto os administradores devem prestar atenção sempre nas atitudes de seus empregados.

A satisfação com o trabalho representa uma parcela da satisfação com a vida. A natureza do ambiente de alguém fora do trabalho influencia seus sentimentos no trabalho. Portanto a satisfação está muito ligada às expectativas individuais do indivíduo como relação à organização. O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes e expectativas de cada empregado no trabalho, pode então lidar com o empregado de maneira particular.

Nestas circunstâncias, a insatisfação pode levar ao aumento do absenteísmo, rotatividade de pessoal, faltas e outros comportamentos indesejáveis. Portanto é interessante fomentar a satisfação dos funcionários promovendo maior envolvimento no trabalho, o que leva a trabalhadores dedicados e produtivos.

Percebemos então a importância das organizações abrirem-se a novos paradigmas revendo seus antigos conceitos de forma a guiar-se por uma nova visão do potencial energético para a satisfação motivacional no trabalho propiciando ambientes saudáveis com maior qualidade de vida para seus empregados. Optar por uma estratégia de maior flexibilidade, em lugar de gerir as pessoas apenas por condicionamentos extrínsecos, fazendo com que os objetivos individuais e organizacionais caminhem lado a lado. Embasada nesse cenário instigamos a reflexão da definição dada por Bergamini (2008): “*A motivação representa uma fonte autônoma de energia, não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior*”.

Motivação é a diferença que faz diferença. Não há truque para vencer, o que existe é uma atitude cotidiana. Quando existe a motivação o indivíduo faz acontecer.

Referências

BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV – Instituto de Documentação Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.
BERGAMINI, Cecília Whitaker. O que não é motivação. **RAE – Revista de**

- Administração de Empresas**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 3-8, Out/Dez. 1986.
- _____. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, Abr/Jun. 1990.
- _____. Liderança: a administração do sentido. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, Mai/Jun. 1994.
- _____. A difícil Administração das Motivações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, Jan/Mar. 1998.
- _____. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 63-67, Nov 2002/Jan. 2003.
- _____. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de empresas**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORIN, Estelle M. Os sentidos do Trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, Jul/Set. 2001.
- MURRELL, Hywel. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- SAYLES, Leonardo R.; STRAUSS, George. **Comportamento Humano nas Organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1975.