

Anais do  
VII Seminário Multidisciplinar ENIAC Pesquisa 2015  
VII Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
VII Encontro De Iniciação Científica Eniac  
VII Fábrica de Artigos

# MOTIVAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO PESSOAL DA CARREIRA

## *MOTIVATION FOR PERSONAL CAREER DEVELOPMENT*

---

**Pedro Westphalen<sup>1</sup>**  
**Daniel Oliveira<sup>2</sup>**  
**Mônica Maria Martins de Souza<sup>3</sup>**

1. Palestrantes Especialista em Finanças. MBA em Administração e Negócios. Gerente do Banco do Brasil há 10 anos. E-mail pedrowest@gmail.com

2. Dr. em química. Diretor do NUPE – Núcleo de Pesquisa Eniac. daniel.oliveira@eniac.com.br

3. Psicóloga e Jornalista. Doutora em Comunicação e Semiótica, Mestre em Administração, Especialista em RH, em Docência e Tecnologia Educacional. Profa. de Pós-graduação do Mackenzie, UNIP, ENIAC. Coordenadora e Organizadora dos Seminários Eniac e Editora das Revistas Acadêmicas da Campos Salles e Eniac.

---

## RESUMO

O desenvolvimento da carreira profissional é um caminho em constante construção, independente dos estímulos organizacionais, pois o indivíduo que se visualiza como gestor de grandes empresas em curto, médio ou longo prazo trabalha para desenvolver as suas competências. Quando o objetivo principal é crescer, o percurso é de auto investimento constante na manutenção da carreira a partir da motivação intrínseca. O futuro gestor constrói a sua potencialidade alinhando os talentos às estratégias. Joel Dutra diz que a garantia do crescimento profissional é a prospecção da adequação do colaborador às necessidades futuras da organização. Sendo assim, é a capacidade do indivíduo em assumir responsabilidades em níveis crescentes e cada vez mais complexos, relacionadas a riscos e incertezas. A motivação para o crescimento é intrínseca e movida pela autoestima visionária. O planejamento da carreira inclui permanente auto avaliação, interesse e preocupação com a auto qualidade de serviços.

**Palavras-chaves:** desenvolvimento pessoal da carreira, auto planejamento e motivação intrínseca.

## ABSTRACT

The development of the professional career is a path in constant construction, independent of organizational incentives, because the individual who visualized as Manager of large companies in the short, medium or long-term

work to develop their skills. When the main goal is to grow, the route is constant investment in auto maintenance of career from the intrinsic motivation. The future Manager constructs its capability by aligning the talents to strategies. Joel Dutra says that ensuring professional growth is the prospect of employee adequacy the future needs of the organization. So, is the ability of the individual to take responsibility in increasing levels and increasingly complex related to risks and uncertainties. The motivation for the growth is driven by intrinsic and self-esteem visionary. Career planning includes self-assessment, permanent interest and concern with the quality of services.

**Keywords:** personal development, career planning and intrinsic motivation.

## INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa é refletir sobre a motivação para desenvolvimento pessoal da carreira. O desejo de crescer é algo intrínseco em algumas personalidades e essa força interior instiga aquele que trabalha a percorrer um caminho profissional que reflete uma vida pessoal em permanente construção. O indivíduo se auto planeja para crescer e com isso desenvolve uma lógica própria de se aperfeiçoar independente dos incentivos organizacionais.

Ele se antecipa às necessidades organizacionais e se prepara para o mercado futuro. Além de um visionário é proativo – prevê soluções para problemas que podem vir a surgir, analisando as contingências e os cenários, conforme Souza (2015).

Pensar que apenas o ingresso em uma empresa é o suficiente para passar por sucessivas promoções em função do plano de

carreira é uma utopia, mesmo que a lenda corporativa leve o contratado a pensar desta forma para se sentir estimulado a se doar pela empresa. A empresa exige mais que isso, avalia dedicação, doação, adoção dos objetivos organizacionais como se fossem pessoais, mas apenas isso não é o suficiente para se criar uma carreira ascendente. Aquele que cresce na empresa constrói a sua própria ascensão por meio do autodesenvolvimento, ele não se equivoca considerando que a organização tem a responsabilidade pré-determinada de promover os funcionários periodicamente fazendo cumprir o plano de carreira, ele planeja a sua carreira e se prepara para atingir o perfil de “mais adequado para os cargos” que deseja. Ele se auto avalia diariamente de acordo com os seus interesses e se capacita para apresentar o potencial para assumir diversas posições que a empresa possui.

A justificativa da pesquisa é a análise do deslocamento profissional e da influência do esforço pessoal no movimento da construção da carreira. Se esta foi depende da motivação intrínseca para o desenvolvimento pessoal e profissional ou uma oferta espontânea como diz a crença popular.

A hipótese é que o autodesenvolvimento é independente da remuneração e do estímulo da empresa. A construção da performance profissional é um estilo da personalidade daquele que trabalha. Alguns psicólogos relaram que as pessoas são motivadas por duas forças: a necessidade e o desejo. Essas duas vertentes geram a motivação que é um conjunto de impulsos, que levam a execução de determinadas sanções dirigidas ao aperfeiçoamento de tarefas já conhecidas ou ao desenvolvimento de novas habilidades. Portanto, motivação é o motivo que leva a pessoa a fazer uma ação. "Motivo + Ação".

A metodologia utilizada nesta investigação se centrou na pesquisa bibliográfica e eletrônica, e na observação *in loco* nos bancos públicos de São Paulo. Foi observado a apatia e a iniciativa das pessoas que ocupam cargos públicos nesses bancos paulistas. A análise contou também com as observações desses profissionais em congressos e os seus acessos aos treinamentos e cursos disponibilizados via intranet, a universidade corporativa virtual dessas instituições no âmbito nacional.

O referencial teórico contou com as análises dos conceitos de Andrade (2009), Barbieri (2014) Mintzberg (2006), analisou a gestão estratégica das pessoas na organização e os movimentos de desenvolvimento de talentos. Bergamini (2005) contribuiu para a compreensão das pessoas no trabalho a partir das análises da psicologia aplicada à administração de empresas. Contou com os conceitos de Carvalho (2008) Chiavenato (2009) e De Mase para entender os subsistemas dos recursos humanos que tratam do desenvolvimento profissional e do ócio criativo, entre muitos outros como Souza e Weil que abordam como analisar o comportamento na organização pela leitura do corpo que trabalha.

## 1. OS DIVERSOS MOTIVADORES HUMANOS

Quando o indivíduo precisa fazer algo no trabalho ele o faz, mesmo que sem motivação, faz por obrigação, e nesta condição consequentemente não obtém um desempenho diferenciado como o é quando intramotivado. E onde se pode encontrar motivação? Dentro de si mesmo, conhecendo as necessidades e desejos, para se auto motivar. O psicólogo americano Abraham Maslow criou uma Pirâmide que mostra a

hierarquiadas necessidades que todo ser humano escala para atingir a auto realização.

O dinheiro como motivador leva o indivíduo a trabalhar porque precisa de dinheiro para se sustentar economicamente e socialmente. Mas como ter mais dinheiro? Será trabalhando mais? Ou será fazendo Melhor? As pessoas trabalham apenas por dinheiro?

Essas perguntas incomodam os analistas de comportamento organizacional que investigam formas de fazer o ser humano produzir mais e melhor para levar a instituição a conseguir o maior lucro com a menor despesa com a mão de obra.

Figura 01: Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: Bergamini, 2005.

Só que a dignidade também entra em cena e de acordo com o Dicionários Houaiss: Dignidade é a qualidade moral que infunde respeito; consciência do próprio valor; honra.

O trabalho engrandece e atende a necessidade do ser humano se sentir digno. De acordo com Maslow, em Bergamini (2005) a dignidade se encaixa na necessidade de estima. O trabalho

é um dos caminhos mais evidentes tradutores para a dignidade.

O pertencimento é outro fator motivador do autodesenvolvimento da carreira. Por algum tempo, ficar sozinho no mundo poderia parecer interessante, mas, conforme o tempo passa a pessoa muda de ideia. Na verdade, o humano tem a necessidade de pertencimento, ou seja, necessidade social. É o querer fazer parte de um grupo, seja para torcer para um time de futebol, para ter amizade, ter uma família, ou uma banda musical onde se está o tempo todo interagindo e pertencendo a um determinado grupo. Segundo a pirâmide das necessidades de Maslow, esta é a terceira necessidade psicológica e é nesse estágio que o indivíduo se preocupa em ser aceito por aqueles que o cercam. O que vocês fazem para preencher a necessidade de pertencimento? Trabalham em equipe, ouvem e respeitam a opinião de outras pessoas mesmo que discutam o ponto de vista. Assim dinheiro, dignidade e pertencimento são as três necessidades essenciais que o ambiente de trabalho oferece e ambas estão relacionadas com a motivação para o desenvolvimento de carreira.

Os desejos são fatores que motivam e, muitas vezes, aumentam as chances do indivíduo conseguir o que quer. Os desejos mais comuns no cotidiano são reconhecimento, orgulho, clima organizacional positivo para a aprendizagem, que propicie visão de Futuro, desafio, e sentimento de satisfação - o significado para se estar ali como um vencedor

O reconhecimento é um sentimento de todo ser humano. Todo trabalhador gosta de ser reconhecido pelo seu superior. O aplauso compõe uma das formas de reconhecimento e valorização. Além das premiações e remunerações financeiras o elogio é uma ação motivadora.

Validar uma pessoa é ajudá-la a perceber o seu valor. Os trabalhadores precisam de autoconfiança para serem produtivos, e a autoestima para serem felizes no trabalho, só que as pessoas não se conseguem essas atitudes sozinhos e sim na interação com o outro. Reconhecer o trabalho do outro aproxima as pessoas de uma equipe, quando feito com sinceridade. Afinal, toda pessoa que trabalha gosta de ter seu valor reconhecido.

O orgulho é observado naqueles que trabalham. É perceptível a satisfação de se fazer um trabalho bem feito os componentes sentem orgulho de si e para a sua equipe, pela determinação de todos em atingir um objetivo comum que depende das ações do conjunto. É importante que a equipe refletia sobre tudo que propicia o sentimento de orgulho se se contribuir com o todo, pois é um dos caminhos para alcançar a motivação profissional.

O clima organizacional é o resultado da contribuindo de todos para um ambiente agradável, pois este ajuda a empresa a melhorar o seu resultado. As pessoas precisam sentir prazer em levantar para ao trabalho. Isso inclui manter uma mesa organizada, cultivar o bom humor com colegas e praticar a solidariedade e gentileza. Nesse clima é muito mais fácil aprender coisas novas.

O aprendizado também é um caminho para a motivação. O aprendizado no trabalho demonstra se as pessoas se esforçam para buscar outras fontes de conhecimento. Na interação as pessoas aprendem com os colegas de equipe. Com a equipe existe o aprendizado no trabalho mesmo que não se ofereça formalmente um curso para aumentar o conhecimento e a motivação no trabalho. Isso é colocado em prática por muitos gestores humanistas que entende o funcionamento da pirâmide das necessidades humanas.

## 2. VISÃO DE FUTURO

Na empresa tem todo tipo de personalidade, mas duas se destacam. A visionaria na carreira profissional e a conformada e acomodada. A primeira tem visão do futuro que faz com o que o ser humano consiga suportar dificuldades ou encarar desafios com forças sobre humanas. Observa-se nesse, interesse, empenho e esforço, mesmo quando a empresa não oferece o melhor cenário ou a atividade exercida não seja algo que aprecie. O desejo de conquistar algo o faz permanecer mais forte o foco no objetivo. É como comparar uma pessoa que faz natação por hobby e outra que quer se preparar para ser campeão olímpico. Cada pessoa lida com a atividade de uma forma, como algo que não gosta como os treinos, ou que exige muita persistência, como cumprir horários, mas o que faz com que elas permaneçam incansáveis é o objetivo pessoal – onde quer chegar e o que está disposto a pagar por isso.

No caso dos bancários, são oferecidos cursos que aumentam o conhecimento pelo qual são certificados na demonstração do conhecimento colocado em prática com o cliente. No cotidiano os supervisores estão sempre atentos a esta habilidade em ação. Os cursos oferecidos – pela universidade corporativa via intranet, as pessoas não são obrigadas a cursar. Mas alguns fazem quase tudo que se oferece e outros nem entram no sistema para olhar. Os cursos são acompanhados das certificações legais (CPA 10, 20, CEA, CFP) que valorizam os outros índices desconhecimento como a leitura de Jornais, revistas e livros que contribuem para o desenvolvimento da inteligência competitiva.

É analisado como as pessoas lidam com o que não lhes agrada que os supervisores indicam os funcionários na escala de

promoções. Na atividade profissional a pessoa enfrenta isso com frequência, ao longo da carreira observa se existe foco em processos técnicos e em negócios. A partir de um longa análise afirma se como a pessoas se desempenha em negócios e relacionamento, mas, é fundamentalmente se ela consegue atingir os objetivos organizacionais a partir do que executam e se a forma como executam suas tarefas são adequadas à função ou se o fazem da melhor forma possível e com entusiasmo e interesse pelo resultado a curto, médio e longo prazo. Quanto mais se enxergar o diferencial de cada um mais se avalia e seleciona para novas funções ou cargos horizontais ou verticais. Aqueles que não adiar ou procrastinar a parte que não o agrada, mais rápido atinge os objetivos organizacionais e em consequência os seus.

Os desafios são extremamente motivadores para algumas pessoas. Mesmo em tarefas comuns do dia a dia sempre existe a possibilidade de se fazer o melhor. E isso já é um desafio. Como diz o professor Mário Sérgio Cortella: "o desafio faz com que a pessoa vá para o seu melhor. E é importante notar que o melhor não é uma gradação. Gradação é ótimo, bom, regular e ruim. Melhor é sempre algo que coloca acima – pode ser ótimo e pode ficar melhor. Melhor não é um lugar onde se chega, é um horizonte, é algo que se busca, porque, se acredita que já chegou ao melhor, se repousa, estaciona, cochila e, é claro, retroage". As tarefas são desafiadoras e motivam automotivação, ele procura desafios em tarefas comuns para se motivar. Isso se chama autonomia.

Quando se tem uma tarefa e vai além do que lhe foi solicitado, está satisfazendo seu desejo por desafios. De acordo com Kohlberg, psicólogo e professor americano de Harvard, a autonomia faz parte do último estágio de desenvolvimento moral do ser humano, no qual as pessoas agem porque é o correto a ser

feito e não porque é esperado que elas ajam de uma forma ou de outra. Portanto, pratique sua autonomia na atividade.

Para se compreender o significado das ações é muito importante que as pessoas se motivem pelo significado do buscam para que isso faça sentido para elas. Aquilo que se encaixa ao que elas já possuem e melhore suas vidas. Os gestores estão sempre observando quais os desejos que movem seus funcionários e analisem suas motivações para percebam a importância do trabalho de elas!

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para compreender a autoconstrução da carreira é preciso ter visão estratégica de carreira e isso implica em voltar no tempo. Na antiguidade, havia um cargo de Estado que se chamava "estratego", que era um general que tinha que subir em um local elevado, antes da batalha acontecer, e olhar o campo de batalha, de maneira que ele visse rotas de fuga, possibilidade de emboscadas, capacidade de enfrentamento, ou seja, enxergar o amanhã, agora. Por isso a atual palavra "estratégia".

Construir uma carreira com visão estratégica é enxergar o amanhã desde agora, mas não ficar aguardando esse amanhã, e sim, buscá-lo. A força de vontade é necessária, mas ela não é suficiente. Não basta querer para que as coisas aconteçam. Não querer é o passo inicial da derrota, mas apenas querer não é suficiente. Não basta apenas desejar, é preciso investir na preparação. Estabelecer relacionamentos, aprender novas habilidades, desenvolver network, praticar a humildade de saber que por mais que se saiba sempre tem alguém que sabe mais. O profissional nunca está pronto para todas as coisas, e quando tiver esta consciência de que há muito por aprender, o sucesso vem. O sucesso não é algo

que se aguarda, mas, que se busca permanentemente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E ELETRÔNICAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes e Ana Alice Vilas Boas. Gestão Estratégica de Pessoas.

Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2009.

Houaiss, Dicionários da língua portuguesa Houaiss [http://www.travessa.com.br/dicionario\\_houaiss\\_eletronico\\_da\\_lingua\\_portuguesa](http://www.travessa.com.br/dicionario_houaiss_eletronico_da_lingua_portuguesa) 2009.

BARBIERI, Ugo Franco. Gestão de Pessoas na Organização - O Talento Humano na

Sociedade – Editora Atlas. 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas. Editora

Saraiva, São Paulo, 2005

CARVALHO, Leda Maria Vecchioni, Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos e Suzana Barros Correia Saraiva. Recrutamento e Seleção por Competências. Editora FGV. São Paulo. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. O Papel do RH nas organizações. Editora: Elsevier, Rio de Janeiro. 2009.

CORTELLA, Mário Sérgio. Não nascemos prontos, ed. Vozes, São Paulo, 2006.

DE MASI, Domenico - O ócio criativo - Tradução Léa Manzi. Rio de Janeiro. Editora Sextante, 2000.

LEME, Rogério - Avaliação de Desempenho com foco em competência. São Paulo. Editora Qualitymark, 2006.

MINTZBERG, Henry. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução de Luciana deOliveira da Rocha - Porto Alegre - Editora Bookman.

2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo, Editora Atlas, 2012.

SOUZA, Monica Maria Martins de Souza in: Gestão da Educação a Distância: comunicação desafios e estratégias de ORTIZ & SANTOS. 1ª. Ed. Atlas, São Paulo, 2015.

WEIL, P. e Tompakow R. O corpo fala. São Paulo. Editoras Vozes, 1986.

ZARIFIAN, Apud Souza. Gestão Por Competências nas Organizações. São Paulo. Editora Atlas, 2003.