

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**HELLEN BARBOSA MENDES**

**FATORES MOTIVACIONAIS E SUA INFLUÊNCIA NO COMPORTAMENTO  
HUMANO**

**CRICIÚMA**

**2014**

**HELLEN BARBOSA MENDES**

**FATORES MOTIVACIONAIS E SUA INFLUÊNCIA NO COMPORTAMENTO  
HUMANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas, linha de formação específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração sob orientação da Prof. Dra. Patrícia de Sá Freire.

**CRICIÚMA**

**2014**

**HELLEN BARBOSA MENDES**

**FATORES MOTIVACIONAIS E SUA INFLUENCIA NO  
COMPORTAMENTO HUMANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas, linha de formação específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Patrícia de Sá Freire.

Criciúma (SC), XX de maio de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof.<sup>a</sup> Patrícia de Sá Freire, Doutora – UNESC - Orientadora.**

**CRICIÚMA**

**2014**

## **Dedicatória**

Dedico esta monografia a todos aqueles que me deram auxílio e suporte durante a minha formação. Em especial os meus pais que sempre foram presentes em minha vida e me deram o estudo como um bem precioso.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A minha orientadora Patrícia de Sá Freire, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

## **EPIGRAFE**

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar

## RESUMO

MENDES, Hellem Barbosa. **Fatores motivacionais e sua influência no comportamento humano**. 2014. 60 p. Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Administração – Linha de Formação Comercio Exterior. Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina – UNESC.

O presente estudo foi construído com base nas teorias motivacionais do comportamento humano para o alcance de resultados na organização, tendo como questão norteadora da pesquisa, quais os fatores motivacionais do comportamento humano no trabalho para a busca dos resultados organizacionais planejados propostos pela literatura científica? O Objetivo geral foi analisar os fatores motivacionais do comportamento humano no trabalho para a busca dos resultados organizacionais planejados propostos pela literatura científica. Tratou-se de um estudo bibliográfico, exploratório com abordagem qualitativa. Nas bases propostas foram encontradas 9 teorias motivacionais, sendo 4 teorias de conteúdo ou fatores intrínsecos e 5 de processo ou que também constituem fatores externos. Todas são de origem Norte Americana, e por isso dificulta seu uso em outras culturas. Os profissionais da administração, principalmente os que atuam na área de gestão de pessoas devem estar atento na investigação junto aos trabalhadores para o apontamento dos fatores motivacionais e com isso sua aplicação nas organizações e respectivamente o alcance das metas.

**Palavras-chave:** Comportamento humano nas organizações. Motivação. Gestão de pessoas.





## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano	23
Quadro 2 - Comparação dos fatores motivacionais e higiênicos no modelo de Frederick Herzberg.....	35
Quadro 3 – Impulsos motivacionais .....	40
Quadro 4 - Perfil dos gerentes da teoria X e Teoria X.....	43
Quadro 5 - Síntese sobre as teorias motivacionais e comportamentais apresentadas no estudo.....	50
Quadro 6 – Hierarquia de Maslow, Hierarquia de Alderfer, Fatores de Herzberg e Necessidades adquiridas. ....	52
Tabela 1 – Síntese dos procedimentos metodológicos da pesquisa .....	47
Tabela 2 - Apresentação das teorias com seus autores, ano da publicação e autores que falam das teorias encontrados na Biblioteca Prof. Eurico Back. ....	48
Tabela 3 - Apresentação de publicações científicas entre 2009-2013, nomes dos autores, ano da publicação e nome da revista. ....	49

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivos Organizacionais e individuais.....	20
Figura 2 - Fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.....	28
Figura 3 - Fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.....	29
Figura 4 - Pirâmide de Maslow – hierarquia das necessidades. ....	32
Figura 5 - Modelo Vroom.....	36
Figura 6 - Esforço e capacidade.....	37

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	15
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	17
2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO HUMANO ...	21
2.4 MOTIVAÇÃO .....	25
<b>2.4.1 Motivação e desempenho</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.2 Fatores motivacionais</b> .....	<b>27</b>
2.5 TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	30
<b>2.5.1 Teoria de necessidades humanas de Maslow</b> .....	<b>31</b>
<b>2.5.2 Teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg</b> .....	<b>34</b>
<b>2.5.3 Modelo contingencial de motivação de Vroom</b> .....	<b>35</b>
<b>2.5.4 Teoria de Expectação ou Expectancia</b> .....	<b>37</b>
<b>2.5.5 Modelo E R C</b> .....	<b>38</b>
<b>2.5.6 Teoria Motivacional das Necessidades adquiridas</b> .....	<b>39</b>
<b>2.5.7 Teoria Motivacional da Equidade</b> .....	<b>40</b>
<b>2.5.8 Teoria Motivacional definição de objetivos ou determinação de metas</b> ...	<b>41</b>
<b>2.5.9 Teoria X e Y</b> .....	<b>42</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>44</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	44
3.2 COLETA DE DADOS .....	45

3.3 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>48</b>
<b>5 ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS E SUA INFLUÊNCIA NO COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO .....</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização torna o mercado competitivo com a eliminação de fronteiras, criando um mercado único e global. Há uma crise de motivação que afeta as diversas categorias profissionais e torna-se difícil gerir qualquer atividade humana quando o trabalho perdeu completamente o sentido. (LEBOYER, 1994).

Com a expansão das empresas e o crescimento dos ramos de atividade, o cliente tem possibilidade de acesso à compra em concorrentes a qualquer momento e em qualquer lugar. Existem muitas maneiras de uma empresa se destacar no mercado, e desse modo garantir seu espaço e a fidelidade dos clientes, mas é a estratégia focada na diferenciação que faz toda a diferença. (PORTER, 2002).

Não é simples manter os valores e princípios em toda equipe com este crescimento acelerado apresentado no cenário do país e do mundo. As organizações necessitam de informações oportunas e conhecimentos personalizados para que possa auxiliar a sua gestão de forma inteligente e eficaz. Para isso, é necessário que seus negócios e planejamentos estejam conciliados para segurar vantagens competitivas frente a seus concorrentes atuais e futuros. (OLIVEIRA, 1999).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79), “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”, e que a criação pode ser induzida e moldada pelas mudanças dentro da empresa, isso justifica o “aprender fazendo”. Em sua obra mais recente, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 60-67) explicam os Quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. São as pessoas que geram os ativos do conhecimento para a organização. Ativos intangíveis que agregam valor distintivo à organização.

Porém para que o indivíduo crie conhecimento novo é preciso um ambiente propício que envolva características motivacionais, ou seja, o indivíduo será inovador, melhorando seus processos e tarefas ou, inclusive criando um produto totalmente novo se estiver motivado para tal realização.

Conforme Chiavenato (1999), a motivação é uma ação que influencia no comportamento de um indivíduo, e por isso possui importância para a compreensão do comportamento humano.

O grau de motivação de um indivíduo pode influenciar o ambiente no qual ele está inserido. Porém mesmo a motivação sendo indispensável ao desenvolvimento organizacional, muitas empresas enfrentam dificuldades para desenvolver um ambiente adequado onde haja respeito, valorização e motivação dos colaboradores.

Como destaca Festozo (2007) o cotidiano das empresas é repleto de mudanças, o aumento em diversas áreas no mercado contribuiu para que uma parte da humanidade mesmo com dificuldades procura buscar o conhecimento, mas as pessoas são diferentes umas das outras, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo.

O ser humano é a expressão da razão, emoção, intuição e suas certezas quanto às suas vidas pessoal e profissional. Estas pessoas enquanto profissional motivado é impulsionado por uma ação comportamental que faz com que o mesmo desempenhe suas tarefas com autoestima a fim de superar seus objetivos e a conquistar suas metas.

Assim, a importância da motivação julga-se um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa que busca atingir uma determinada meta levando a organização a atingir seus objetivos estratégicos.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Para o administrador é importante observar as causas e os fatores que influenciam o comportamento humano, principalmente o que atua diretamente na gestão de pessoas, como também as necessidades do indivíduo, pois as pessoas possuem uma necessidade em si de valorização pessoal, ou seja, uma vez que ela exerce uma dedicação ao trabalho exercido, automaticamente a pessoa espera ser valorizada ou reconhecida por isso. Um colaborador motivado demonstra satisfação

no trabalho que exerce e melhoram o desempenho em suas funções, contribuindo assim para o resultado da empresa (SPECTOR, 2002).

Para observar as causas e fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores o administrador deve ter um conhecimento mínimo acerca deste item.

Assim, neste contexto, delimita-se a questão de pesquisa, quais os fatores motivacionais do comportamento humano no trabalho para a busca dos resultados organizacionais planejados propostos pela literatura científica?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar os fatores motivacionais do comportamento humano no trabalho para a busca dos resultados organizacionais planejados propostos pela literatura científica.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as necessidades e expectativas humanas com o trabalho;
- Compreender a relação entre o comportamento humano e organizacional;
- Mapear os fatores motivacionais organizacionais que influenciam estas atitudes e comportamentos humanos no trabalho.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Conciliar os interesses da empresa e os interesses pessoais dos indivíduos é um desafio para as empresas. Manter funcionários motivados, tentar que objetivos individuais sejam satisfeitos juntamente com os da organização, com o aumento da produtividade, e manter um espírito sadio de equipe, tem sido uma enorme busca.

Mediante o exposto, o presente justifica-se a partir possibilidade de contribuir junto às empresas e seus administradores acerca da temática abordada, pois se torna necessário que as empresas avaliem os fatores de motivação que influenciam o desempenho de seus colaboradores, como remuneração e benefícios. Com uma competitividade acirrada no mercado em que estamos atualmente, as organizações necessitam acompanhar o crescimento profissional e a valorização no mercado de seus colaboradores, sendo que existe uma grande concorrência referente à qualidade, produtividade entre as empresas.

O presente estudo distribui-se em 5 capítulos, sendo o capítulo 1 a introdução, no qual já foi apresentado o problema de pesquisa seus objetivos e a justificativa para o estudo.

No capítulo 2 faz-se a fundamentação teórica acerca do estudo.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia empregada no estudo, um estudo bibliográfico com abordagem qualitativa.

No capítulo 4 é apresentado os dados obtidos na pesquisa desenvolvida.

No capítulo 5 apresentou-se a análise dos dados da pesquisadora acerca dos dados coletados na pesquisa.

A conclusão apresenta as impressões da pesquisadora acerca do tema do estudo.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta pesquisa, procurou-se descrever conceitos encontrados na literatura, sobre comportamento humano, a motivação humana, seu relacionamento com o trabalho no cotidiano das organizações, apresentando algumas das teorias motivacionais que explicam o presente tema.

Por afirmar que a motivação no trabalho está ligada à qualidade de vida e à produtividade, incluiu-se no desenvolvimento deste a realização de estudos que abordassem conceitos sobre este assunto.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A palavra Administração vem do latim, *ad* que significa direção, tendência para, e *minister* que significa subordinação ou obediência, ou seja, quem realiza uma função sob comando de outra ou presta serviço a outro, (CHIAVENATO, 2003).

A administração surgiu no século XX com inúmeras inovações para com as organizações que necessitavam ser administradas para se tornarem mais eficientes e eficazes. Recebeu influências que moldaram seu futuro científico. Algumas contribuições, deixadas pelos povos da Antiguidade, foram importantes. Grandes filósofos da Idade Antiga deixaram em seus escritos, contribuições para a Administração moderna. (CHIAVENATO, 2003; MAXIMIANO, 2007).

A Igreja Católica durante muitos anos influenciou a quanto à adoção da hierarquia, disciplina, descentralização de atividades e a centralização de comando. As organizações militares também serviram de modelo repassando ensinamentos quanto aos conceitos de disciplina, unidade de comando, estratégia e obediência à hierarquia.

A partir do século XIX, as mudanças nos países mais desenvolvidos, na época, Inglaterra (Europa) e Estados Unidos (América do Norte), ficaram mais concentrados nas estradas de ferro e nos empreendimentos privados. As estradas apressaram a urbanização, que como consequência, exigiu a industrialização dos setores principais: alimentação, vestuário, habitação, iluminação, etc. Esses acontecimentos propiciaram condições favoráveis à criação de estudos científicos, necessários para o aperfeiçoamento da produção nas empresas. O surgimento das

teorias administrativas começou neste período a suprir a ausência de bases científicas da Administração, bem como dar visibilidade e credibilidade à nova ciência.

Após a pesquisa por bibliografias de diversos estudiosos da administração, obteve-se à conclusão baseada nos estudos de Fayol (1990) que Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos com a finalidade de alcançar os objetivos das organizações. Mais atual, Maximiano (2007), afirma ser a ação de administrar um trabalho onde as pessoas pretendem realizar seus objetivos próprios ou de terceiros com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são as mais necessárias. O planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são considerados decisões e/ou funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto.

Contudo as empresas necessitam de informações oportunas e conhecimentos personalizados para que possa auxiliar a sua gestão de forma inteligente e eficaz. O que torna necessário uma administração eficiente e eficaz para que os negócios e planejamentos estejam alinhados entre si com o objetivo compartilhado de construir e alavancar as vantagens competitivas frente a seus concorrentes atuais e futuros.

Para tal, faz-se necessário compreender a empresa como uma organização constituída de pessoas, pois a empresa existe apenas quando há uma organização de pessoas aptas a compartilharem seus conhecimentos e dispostas a contribuir em ação conjunta a fim de obter um objetivo comum. Enquanto as pessoas buscam satisfações pessoais (salários, lazer, conforto...) as organizações do mesmo modo procuram atender suas necessidades (capital, equipamentos, potencial humano...). (CHIAVENATO, 2002; 2004).

A interdependência de necessidades do indivíduo e da organização é recíproca e densa com o entrelaçamento dos objetivos de ambas as partes, pois para que a empresa possa satisfazer o indivíduo ele precisa satisfazer as necessidades da empresa.

As organizações podem ser constituídas por duas ou mais pessoas, onde por meio de ações conjuntas, buscam o mesmo ideal. Também é composta por máquinas e outros equipamentos, recursos humanos, financeiros, vendas e outros.

Pode se afirmar que a organização é um acordo entre indivíduos e o cumprimento de propostas coletivas. Segundo Chiavenato (2000, p. 20):

Uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum. As organizações são instrumentos sociais por meio dos quais muitas pessoas combinam seus esforços e trabalham juntas para atingir propósitos que isoladamente jamais poderiam alcançar.

Como Faraco (2007) ainda descreve, as organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos, são formadas para cumprir os objetivos que as pessoas não conseguem satisfazer individualmente, e desafia suas próprias habilidades no trabalho com pessoas. A função de alinhar interesses e expectativas de cada pessoa com os interesses da organização que os agrega, é da alçada da administração estratégica de pessoas.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A Administração de Recursos Humanos (ARH) teve origem no final do século XVIII, sendo conhecida como Relações Industriais, e tinha o objetivo de diminuir o conflito entre as organizações e as pessoas. (GIL, 2001; CHIAVENATO, 2004; FARACO, 2007).

Com o passar do tempo o conceito sofreu mudança bem como suas funções. Na década de 1950 passou a ser chamada de Administração de Pessoal, sendo que o seu principal objetivo era de administrar pessoas de acordo com a legislação trabalhista e com o desafio de integrar os colaboradores conforme as necessidades da empresa. (CHIAVENATO, 2004).

Na década de 1960 o conceito teve nova ampliação, em que a legislação não mais era o foco, mas as pessoas, que passaram a ser consideradas como recursos fundamentais para o sucesso organizacional, sendo os únicos recursos vivos e inteligentes que as organizações dispõem para enfrentar os desafios no mundo empresarial. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato (2004), foi na década de 1970 que surgiu o conceito de administração de Recursos Humanos (ARH), porém ainda considerando as pessoas como agentes passivos no processo produtivo em que desenvolvem suas atividades conforme o planejamento e controle das organizações.

Em resumo, pode-se dizer que a ARH procura auxiliar o administrador a desempenhar as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, porque o administrador o mesmo não realiza essas atividades sozinho, mas sim em equipe, e com ela alcança metas e objetivos traçados para a organização. Indo além, Pontes (CHIAVENATO, 2004). destaca que a ARH responde por programas que desenvolve a capacidade humana e organizacional, o enfrentamento e a aplicação de mudanças, a manutenção e o incentivo à motivação no trabalho e a qualidade do bem estar na organização.

Chiavenato (2002) estudou os processos da área de recursos humanos delimitando seus principais objetivos como sendo os de criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos estratégicos organizacionais. Na verdade, seria criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento de satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais e, com isso ser possível alcançar a eficiência e eficácia organizacional através das pessoas. .

A ARH procura através de pesquisa em conjunto, entre diversos setores da organização, relatar a satisfação e insatisfação de seus funcionários, para que a empresa não perca seus profissionais. Hoje os funcionários são tratados como parceiros da organização, a ARH visa os colaboradores como criativos, inteligentes e habilidosos e não como uma ferramenta de produção de bens, proporcionando assim, motivação e satisfação. (GIL, 2001).

Pode-se dizer que são as pessoas que formam a organização. Desse modo, a organização alcançará o sucesso dependendo do comportamento das pessoas nela envolvida, é de mera importância ter um ambiente em boas condições para que se desenvolva um bom desempenho das pessoas.

Chiavenato (2004) ainda afirma que as pessoas devem ser administradas pela organização, porém, com as mudanças imprevisíveis, a forte competitividade no mundo dos negócios e a evolução das comunicações, as organizações bem sucedidas deixaram de administrar as pessoas para administrar com elas. Tratá-las com inteligência, como seres competentes para tomar decisões, e não apenas utilizá-las pelas habilidades físicas e manuais. A ARH evolui para gestão de pessoas.

Conforme Chiavenato (2007, p. 18),

As pessoas não são recursos que a organização consome e utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional, da mesma forma que o mercado e a tecnologia.

As pessoas investem seu conhecimento, tempo e força de vontade na organização. Isso faz o colaborador pensar nos seus objetivos, iniciativas, decisões e acaba tornando-se um parceiro com todos os clientes e fornecedores, trazendo assim um retorno positivo tanto para empresa quanto para o próprio colaborador.

Segundo Fischer (1996), gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Então a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão. Com estes mecanismos orienta os gestores em sua relação perante aqueles que nela trabalham.

Gil (2001) define gestão de pessoas como uma função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos do indivíduo e da organização em que ele trabalha, e abrange um amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc.

O sucesso das organizações está associado a uma boa gestão de pessoas, porém, todos os profissionais da empresa terão que estar em constante aperfeiçoamento para ter muitas habilidades e assim conseguir atingir os seus objetivos.

As empresas buscam seu crescimento, com isso estão se expandindo constantemente no mercado para atender as necessidades dos clientes. Porém as mesmas não podem focar apenas no lucro ou no crescimento produtivo da organização, mas também com a satisfação de seus colaboradores, pois são eles que fazem a organização funcionar e atingir os objetivos.

Segundo, Vergara (2003), as empresas não existem sem pessoas, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso, desse modo, as pessoas dependem das organizações para atingir seus objetivos pessoais e individuais e as organizações dependem das pessoas para operar, produzir bens e serviços para assim atender seus clientes, competir no mercado e alcançar seus objetivos.

Segundo Chiavenato (2004, p. 5)

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito.

Figura 1 – Objetivos Organizacionais e individuais.



Fonte: Chiavenato, 2000, p. 6; 2002, p. 114.

Reafirma-se que as pessoas são diferentes, as suas ações e atitudes influenciam no interior da organização. Há uma tendência natural de tentar ajustar-se numa organização com intenção de ser aceito, compreendido e atendido em suas necessidades sociais.

Assim, percebe-se o consenso da literatura científica quanto serem as organizações compostas por pessoas e, estas mesmas pessoas as responsáveis pelo sucesso da organização. Para tal se faz necessário satisfazê-las e motivá-las para que todos cheguem juntos aos objetivos estratégicos com eficiência e eficácia. Destaca-se, porém que as pessoas são diferentes umas das outras, cada qual com seu próprio conteúdo psicológico e personalidade (VERGARA, 2003), o que determina a complexidade do trabalho das organizações em direcionar esforços para compreender o comportamento individual de seus colaboradores, identificar o mecanismo de satisfação e motivação de cada pessoa e assim ser possível gerenciá-las para conquistar seu lugar no mercado, apresentando um diferencial de vantagem competitiva. Pois é consenso na literatura, o comportamento das pessoas molda o comportamento organizacional.

Tendo consciência de que as pessoas desempenham papel fundamental nas organizações Demo *et al.* (2011), afirmam que a gestão de pessoas não deve ser desempenhar apenas um papel de suporte como é vista tradicionalmente, mas constituir uma competência essencial no alcance de objetivos e resultados organizacionais e individuais, pois as pessoas são uma valiosa fonte de vantagem competitiva e as práticas de gestão de pessoas produzem um desempenho organizacional superior quando são utilizadas em conjunto e de forma integrada à estratégia de negócios.

### 2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO HUMANO

As teorias comportamentais analisam as pessoas como indivíduos e como membros de unidades sociais avaliando o desempenho de unidades sociais, dos grupos e das organizações, pois estes não se comportam como pessoas.

Para compreender o comportamento das pessoas duas teorias são importantes: a Teoria de Campo de Lewin (CHIAVENATO, 2003) e a Teoria da Dissonância Cognitiva (CHIAVENATO, 2003). Para fundamentar estas teorias foram utilizados os estudos de Davis e Newstrom (1992) e de Chiavenato (1999; 2002; 2004).

Para Lewin (1926 *apud* CHIAVENATO, 2003) a compreensão do comportamento humano depende de dois fatores:

- O comportamento deriva da totalidade dos fatos e eventos coexistentes em determinada situação.
- Esses fatos e eventos apresentam a característica de um “campo dinâmico” de forças, no qual cada parte do campo depende de uma interrelação dinâmica com os demais, influenciando-os ou influenciado por eles. É o chamado campo psicológico.

O campo psicológico é o espaço de vida que contém a pessoa e seu ambiente psicológico. É ambiente psicológico ou comportamental, o que a pessoa percebe e interpreta a respeito de seu ambiente externo.

O modelo de comportamento humano proposto por Lewin (1926 *apud* CHIAVENATO, 2003), pode ser representado esquematicamente pela equação:  $C = f$

(P,M), onde C = comportamento, é o resultado ou (f) função da interação entre a P=pessoa e o M=meio ambiente. Esta equação é determinada pelas características genéticas e pelas características adquiridas pela aprendizagem através do seu contato com o meio. Esta teoria explica porque um mesmo objeto, situação e/ou pessoa podem ser percebidos e interpretados de forma diferentes por cada indivíduo.

A Teoria da Dissonância Cognitiva de Festinger (1957, *apud* CHIAVENATO, 2003) baseia-se na premissa de que todo indivíduo se esforça para estabelecer um estado de consonância ou consistência (coerência) com ele mesmo e com o ambiente que o rodeia. Se a pessoa tem cognições sobre si ou sobre o seu ambiente que são inconsistentes entre si, então ocorre um estado de dissonância cognitiva. A dissonância cognitiva é uma das principais fontes de inconsistências no comportamento. As pessoas não toletam a inconsistência, e quando ela ocorre o individuo tende a diminuir o conflito. Os elementos cognitivos podem estar relacionados de três maneiras: (1) dissonante, (2) consonante ou (3) irrelevante. Quando ocorre uma relação dissonante, a pessoa sente-se mal e para escapar do conflito íntimo procura adotar 3 alternativas:

- DISSONANTE: Reduzi-la, mudando suas cognições pessoais para sintonizar ou adequar com a realidade externa.
- CONSONANTE: Reduzi-la, tentando mudar a realidade externa e adaptar a suas cognições pessoais.
- IRRELEVANTE: Caso não possa realizar as duas anteriores, convive com o conflito íntimo da relação dissonante ou inconsistente.

A cognição permite um quadro de referências para a pessoa situar-se no mundo que a rodeia e entendê-la adequadamente. A vida de cada pessoa é uma incessante busca na redução de dissonâncias. (CHIAVENATO, 2003).

Chiavenato (2003) conclui a partir das duas teorias comportamentais, que o comportamento das pessoas está mais baseado em suas percepções pessoais e subjetivas do que em fatos objetivos e concretos que existem dentro da realidade.

Em decorrência disso Chiavenato (2003) afirma que surgem 3 conclusões a respeito do homem:



- **O homem é um ser transacional**, que se caracteriza por uma incessante interação com o ambiente que o rodeia;
- **O homem tem um comportamento dirigido para objetivos**, ou seja, o homem é capaz de traçar objetivos e aplicar esforços pessoais para alcançá-los;
- **O homem é um modelo de sistema aberto**, interdependente do meio físico e social e está ativamente envolvido em transações com o seu meio ambiente na medida em que persegue seus objetivos.

Tanto para o indivíduo como para a organização, o foco deve ser a busca pela coerência ou consistência para que sejam alcançados a satisfação, motivação e ao final, os resultados esperados. A abordagem do Comportamento Organizacional leva em conta uma estrutura contingencial considerando variáveis situacionais para entender as relações de causa e efeito.

O comportamento organizacional é o estudo que prevê, explica, compreende e modifica o comportamento do indivíduo dentro das empresas. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003). Conforme Kolasa, (1980, p. 7):

Diante da dificuldade ou a impossibilidade de estudar a mente ou outros conceitos relativos, os cientistas do comportamento são levados a concentrar-se naquilo que pode ser estudados, ou seja, o comportamento. As atividades dos seres humanos (e dos animais) que se enquadram nesse termo apresentam grande variedade.

O comportamento humano é afetado por fatores externos que são decorrentes do ambiente que o envolve (características organizacionais) e internos (características de personalidade: cognição, motivação, aprendizagem). (CHIAVENATO, 1999).

Quadro 1 - Fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano.

A pessoa na organização	Fatores internos	Fatores externos	Comportamento da pessoa dentro da organização
	Personalidade Aprendizagem Motivação Percepção Valores	Ambiente organizacional Regras e regulamentos Cultura Política Métodos e processos Recompensas e punições Grau de confiança	

Fonte: Chiavenato, 1999.

Segundo Bergamini (1982) o comportamento humano não é uma ciência exata, e não pode ser fundamentado nos modelos metodológicos ou equações das ciências exatas. O comportamento humano é um conjunto de operações materiais e simbólicas, entendido como um processo dialético em permanente interação com o meio em que o sujeito está envolvido (BERGAMINI, 1982; KANAANE, 1999).

Os fenômenos do comportamento não podem ser experimentalmente comprovados e estudados, por diversas razões que neste momento não cabem discussão, sendo lançada mão da observação como método de estudo e avaliação, principalmente nas pesquisas de mercado, sendo utilizado o monitoramento por televisão das expressões dos compradores frente aos produtos ofertados. (BERGAMINI, 1982).

Comportamento humano pode ser definido como as relações das pessoas e as respostas que este apresenta ao estímulo, sendo determinado pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente. (KANAANE, 1999). Chiavenato (1999) afirma que o comportamento humano está baseado muito mais em suas simbólicas que são suas percepções pessoais e subjetivas do que a materiais que englobam fatos objetivos e concretos que existem na realidade.

As organizações gerenciam esse processo quando esse interfere na vida do ser humano, quando moldam o comportamento dos referentes membros envolvidos, podendo influenciar nas necessidades dos mesmos, uma vez que as empresas possuem regras e cabe ao colaborador cumpri-las ou não.

Quando há o desequilíbrio entre o comportamento individual e organizacional o clima fica ruim. O Clima Organizacional na empresa é difícil de ser avaliado, porque ele se apresenta em aspectos indefinidos. Não se mostra claro diante os olhos dos administradores, que por sua vez, buscam avaliá-lo e entendê-lo. O clima organizacional é algo existente e atuante, resultante de fatos internos de decisões adotadas e da forma como os funcionários são conduzidos pelos seus chefes. Está relacionado com a satisfação e motivação do funcionário no ambiente de trabalho perante a empresa. (BERGAMINI, 1997; CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato (2006, p. 103)

O clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona

relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes.

O clima retrata tanto o comportamento organizacional como o comportamento humano sobre decisões e atitudes já acontecidas. As atitudes são determinantes do comportamento e estão relacionados com a percepção, personalidade, aprendizagem e motivação (CHIAVENATO, 2003).

Kanaane (1999) define atitude como a resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação referentes a determinado objeto, pessoa ou situação.

As atitudes que são tendências às reações delineiam o como e o porquê do comportamento, são causas da regularidade da forma como nos comportamos, onde os valores e as crenças formam as bases para que o indivíduo adote certas posturas, ou atitudes comportamentais. (KANAANE, 1999).

Comportamento e atitude não são sinônimos. De modo geral, comportamento é a reação e atitude é a tendência à reação. (KANAANE, 1999).

É preciso compreender os comportamentos dos indivíduos para promover as atitudes de motivação perante as tarefas e atividades organizacionais antes de ser gerado um clima ruim que prejudicará os resultados.

## 2.4 MOTIVAÇÃO

O comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Motivo é tudo o que impulsiona o indivíduo a agir de determinada maneira, é a mola de ação. (CHIAVENATO, 1992; GIL, 2001).

Nas organizações existem muitos aspectos relevantes que se referem a motivação que necessitam ser analisadas. Motivar os funcionários não se mostra uma tarefa fácil para muitos gestores. Pode-se dizer que motivação é um sentimento que resulta de uma necessidade que impulsiona um determinado comportamento, com o objetivo de suprir as necessidades do indivíduo. Cada pessoa desempenha suas funções de formas diferenciadas e um dos motivos desta diferença, é resultado através das diversas capacidades de compreensão e motivações.

Segundo Kolasa, (1980, p. 216):

A motivação resulta de uma necessidade, de uma falta ou déficit no organismo. Esse desequilíbrio o leva a agir de modo específico, não ao acaso, mais com um propósito definido. Isto quer dizer que o comportamento é direcionado para um alvo em particular. Alcançar esse alvo preenche a necessidade e restaura o equilíbrio. Tal é o ciclo da motivação.

Entretanto quando se fala em motivação humana dentro de um contexto administrativo torna-se necessário relatar alguns conceitos com definições básicas que serão essenciais ao estudo. Determinar o conceito de motivação é algo muito complexo, pois é empregado em diferentes sentidos e opiniões.

Conforme Heller (s/d), explica que a motivação é o impulso ocasionado pela força que nos faz agir. Atualmente, entende-se que cada um de nós é diferente e temos motivações próprias geradas por nossas necessidades e objetivos.

Segundo Chiavenato (1999), de modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos que dê origem a criar uma ação provocada por estímulos externos um comportamento específico, podendo através deste impulso à ação ser provocado por um estímulo externo provindo do ambiente ou também ser gerado através de processos mentais do indivíduo.

Segundo o mesmo autor (2004), a motivação desempenha nos indivíduos o desejo e receio, as necessidades de cada indivíduo, valores sociais e objetivos diferentes, sendo que o resultado obtido provoca um comportamento diferenciado em cada ser humano.

#### **2.4.1 Motivação e desempenho**

Fatores motivacionais diferenciam o comportamento do indivíduo e também no seu desempenho no interior da organização. Isso explica a importância de um parágrafo de dissertação sobre a relação em meio à motivação e o desempenho, e seus aspectos relacionados.

Para Maximiano (1995), é fundamental ressaltar três itens importantes. Com isso, a motivação, comportamento e desempenho, que estão inteiramente ligados:

- a) O seu cumprimento é um modelo do comportamento humano nas organizações;
- b) Podendo ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos) ou
- c) Pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos).

Pode-se afirmar que a 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.

O próprio trabalho também provoca diferentes graus de motivação e satisfação nas pessoas, principalmente quanto a forma e ao meio no qual desempenha suas tarefas. Por meio do trabalho o homem pode modificar seu meio e modificar-se, na medida em que pode exercer sua capacidade criativa e atuar como coparticipe no processo de construção das relações de trabalho da comunidade na qual está inserido (KANAANE, 1999).

#### **2.4.2 Fatores motivacionais**

Segundo Chiavenato (1998) diversos são os fatores que leva um indivíduo a estar motivado em uma organização. Entre eles estão os fatores extrínsecos, na qual decorrem do ambiente, e os fatores intrínsecos que decorrem do próprio indivíduo, ou seja, são os fatores que estão relacionados com a realização pessoal e profissional.

Perante a isso a pesquisa analisará estes fatores para determinar qual é sua influencia para se obter um melhor resultado perante a organização, proporcionando uma melhor orientação para aplicar estes fatores, de forma a tornar a organização mais competitiva. Afirma-se que quando bem aplicados, estes fatores podem se tornar uma ferramenta essencial para manter os funcionários envolvidos com as metas organizacionais, fazendo com que a mesma fique cada vez mais próxima de atingir os seus objetivos.

Diante desta questão, os mesmos devem ser analisados e solucionados, de modo que a empresa não deixe a desejar e que se não solucionados podem acarretar em resultados negativos para a empresa. (BERGAMINI, 1997)

### 2.4.2.1 Fatores Extrínsecos

De acordo com Bergamini (1997), a motivação extrínseca também conhecida por motivação ambiental ou consciente, se refere a fatores externos ao indivíduo, são as características organizacionais como: recompensa e punições, fatores sociais, políticas organizacionais, salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal e condições do ambiente de trabalho, por exemplo. É o tipo de motivação onde o indivíduo não gosta de realizar o seu trabalho, mas o executa para ser recompensado. Desta forma os indivíduos estarão menos inspirados em produzir resultados. Estas recompensas implicam e proporcionam satisfação e prazer, o que a realização da tarefa em si não proporciona.

Na figura abaixo se ilustra os diversos fatores externos nas quais influenciam no comportamento de um funcionário na organização.

**Figura 2:** Fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.



Fonte: Chiavenato (1998).

Os fatores extrínsecos são aqueles relacionados aos eventos externos descrito por Reeve (2006). São fatores externos ao indivíduo e relacionados ao ambiente que podem desencadear o comportamento motivado ou gerar uma patologia da motivação. Dentre eles, podem ser destacados: lesões neurológicas,

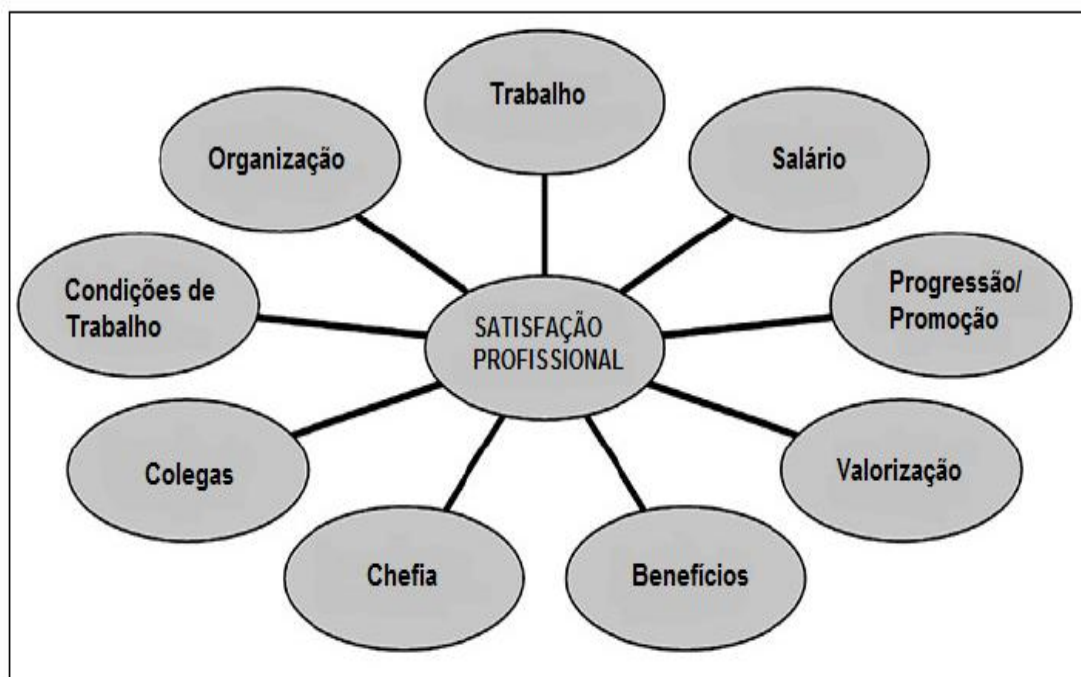
morbidades físicas e psicológicas, suporte social, histórico de atividade física regular, opinião médica, consciência da importância do exercício, ambiente de terapia, conduta dos profissionais.

#### 2.4.1.2 Fatores Intrínsecos

Para Guimarães (2001, p.38) a “Motivação Intrínseca é compreendida como sendo uma propensão inata e natural dos seres humanos para envolver o interesse individual e exercitar suas capacidades, buscando e alcançando desafios ótimos”.

Na figura a seguir demonstram-se alguns fatores de motivação interna em um ambiente organizacional e que os colaboradores consideram essenciais para uma boa realização e satisfação profissional.

**Figura 3:** Fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.



Fonte: Chiavenato (1998)

Os fatores internos como salário e benefícios que configuram a remuneração. A remuneração segundo Marras (2002) é uma forma de incentivo ou benefício na qual todas as empresas adotam para recompensar o desempenho das

atividades e os resultados alcançados por um funcionário. É o estímulo que a empresa encontra para motivar os seus colaboradores. Remunerar significa pagar pelo serviço prestado, ou seja, é o salário, retribuição que o empregador paga ao empregado. O salário além de tudo contribui para a satisfação das necessidades básicas do indivíduo, como comer, vestir, morar, é a forma de demonstração do valor trabalhado (CHIAVENATO, 1997).

Atualmente umas das maneiras de incentivos que mais se aplicam para melhorar o desempenho de um funcionário perante a motivação, satisfação e competência dos colaboradores de uma organização é a remuneração. Se a remuneração for realizada de forma correta pela empresa é de se esperar por uma equipe mais satisfeita e motivada, resultando assim em pontos positivos tanto para a organização, tanto para o colaborador em si. (CHIAVENATO, 1997).

## 2.5 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Há várias teorias com a finalidade de entender e explicar a motivação. As explicações iniciais eram simples, fundadas em uma única dimensão e não levava em conta a dinâmica entre o empregado e o seu trabalho.

Com base no modelo econômico do homem foi elaborada uma teoria motivacional no trabalho. Entretanto, diferentes teorias motivacionais foram desenvolvidas, caracterizadas pela maior complexidade e por uma abordagem cada vez mais direcionada para o lado psicossociocultural. (TAMOYO E PASCHOAL, 2003).

Segundo Chiavenato (2005) as teorias sobre motivação são úteis, pois fornecem ao gestor conhecimento acerca das necessidades do homem no ambiente de trabalho, e com isso, a possibilidade de tentar motivar sua equipe, para que esta se comporte conforme os objetivos da organização.

Na literatura apresentada foi identificado 9 (nove) teorias motivacionais:

- Necessidades humanas (Maslow)
- Dois fatores (Herzberg)
- Modelo contingencial de motivação (Vroom)
- Expectancia (Lawer III)
- ERC (Alderfer)



- Necessidades adquiridas (Mc Clelland)
- Equidade (Adams)
- Definição de objetivos (Locke)
- Teoria X e Y (Mac Gregor)

Muitos autores nos permitem estudar sobre teorias motivacionais, tanto os seus aspectos positivos como também seus aspectos negativos. Tais aspectos estão ligados ao tipo de estratégia adotada pela organização.

### **2.5.1 Teoria de necessidades humanas de Maslow**

Segundo Robbins (2004) é a teoria mais conhecida sobre motivação, desenvolvida por Abraham Maslow (1908-1970), apresentada em 1943. Chiavenato (1999) afirma que a teoria de Maslow teve ampla aceitação entre os administradores devidos à sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão.

A teoria de Maslow é baseada nas necessidades humanas, as quais estão implantadas em uma pirâmide em cinco níveis elencadas a seguir a partir da base para o topo:

1. Fisiológicas (fome, sede, sexo...).
2. Segurança (segurança e proteção contra danos físicos e emocionais)
3. Sociais (afeição, aceitação, amizade, necessidade de pertencer a um grupo);
4. Estima (inclui fatores internos de estima como respeito próprio, e, externos, como status, reconhecimento e atenção);
5. Auto realização (intenção da pessoa de tornar-se tudo aquilo que pode vir a ser, que inclui crescimento, autodesenvolvimento). (ROBBINS, 2004)

Em sua base encontram-se as necessidades fisiológicas e segurança, que são avaliadas como necessidades primárias. Em seguida encontram-se na sequência as necessidades, as sociais, de estima e, por fim, a auto realização, que são avaliadas como necessidades secundárias. (BOLDITCH, BUONO, 1992; CHIAVENATO, 1999; 2003; ROBBINS, 2002; 2004).

Chiavenato (1982, p. 418), afirma que “a complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da Pirâmide de Maslow

na chamada Hierarquia das Necessidades”. O autor entende-a como uma teoria empírica e sem base científica relevante.

Bateman (1998) considera a teoria de Maslow simplista, porque não é completamente precisa sobre a motivação humana. Para ele nem todo indivíduo atinge as cinco necessidades: fisiológicas, segurança, social, estima e auto realização, porque primeiro deve descobrir qual é a sua necessidade, em segundo lugar as necessidades primárias têm que ser abrangidas antes das secundárias por fim, advir da sua auto realização.

Figura 4 - Pirâmide de Maslow – hierarquia das necessidades.



Fonte: Chiavenato, 1999.

Conforme Chiavenato (1999), as necessidades fisiológicas são percebidas como fome, sede, sexo, abrigo, sono, ou seja, relacionadas com a sobrevivência.

No segundo nível da pirâmide está à necessidade de segurança, que obedece à proteção do indivíduo, aparecendo no ser humano nas situações em que ele tem a impressão de perda ou ameaça ao emprego. Para Chiavenato (2000), é abordada somente quando a necessidade supracitada for satisfeita.

Já as necessidades sociais passam a existir quando as fisiológicas e as de segurança estiverem satisfatórias. Para Maximiano (2000), estas necessidades estão relacionadas com afeto, amizade, aceitação social, definida como a troca de sentimentos.

A segunda necessidade secundária de autoestima, segundo Bateman (1998), está relacionada com independência, realização, liberdade, status, reconhecimento e autoestima, que se explica na forma de como a pessoa se considera e se vê.

Chiavenato (2000) diz que no topo da pirâmide fica a necessidade de auto realização, a qual induz o ser humano a ser mais perfeito do que realmente é. Faz com que ele tenha um desenvolvimento pessoal, porém que dependa exclusivamente do indivíduo.

É através do princípio, que o motivo da conduta humana habita no próprio indivíduo, sua motivação para atuar e se conduzir, decorrem das forças que permanecem dentro dele.

Conforme Chiavenato (1999), a teoria de Maslow tem uma importância condescendente no estudo da motivação humana. Porém, não podemos nos fixar muito a ela porque não é o propósito do presente estudo e, segundo, porque os aspectos que o envolvem já foram percorridos, ao tratar das necessidades humanas.

Em resumo para Chiavenato (1999), Maslow diz que as necessidades humanas estão numa pirâmide de importância e de influência no comportamento humano. Na base da pirâmide encontraram-se as necessidades mais baixas e recorrentes, ditas necessidades primárias, necessidades fisiológicas e de segurança; enquanto no topo dela estão às sofisticadas e intelectualizadas; necessidades secundárias: sociais, de estima e de auto realização.

Chiavenato (1994) afirma que Maslow desenvolveu a teoria da motivação, conforme as necessidades humanas, como elas estão organizadas, dentro de uma hierarquia de necessidades, compondo uma espécie de pirâmide:

Para Maslow as necessidades se tornam mais sofisticadas à medida que mudamos de nível. Na hierarquia das necessidades, qualquer que seja a classe social do indivíduo, raras às vezes que este estará totalmente satisfeito com as

coisas essenciais que já têm. Continuamente se busca melhor qualidade e maior variedade, sempre se está na procura de maior satisfação na vida.

### **2.5.2 Teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg**

De acordo com Motta e Vasconcelos (2006) a teoria dos dois fatores procura explicar o comportamento de trabalho dos indivíduos. O grau de satisfação e insatisfação que os colaboradores sentem por executar uma função são duas variáveis diferentes determinadas por dois itens:

- Fatores extrínsecos ou higiênicos: são os fatores localizados no ambiente que envolve o indivíduo, relacionando-se com as condições de trabalho que ele exerce. Os fatores higiênicos quando em bom estado, evitam a insatisfação do indivíduo.
- Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos: são fatores relacionados com o nível do cargo ou as tarefas que o indivíduo desempenha. Os indivíduos controlam esses fatores e juntam os sentimentos de auto realização, crescimento individual, e reconhecimento profissional (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Com essa teoria, Herzberg (1923-2000) e seus colaboradores afirmam que as pessoas são determinadas apenas pelos fatores intrínsecos, ou seja, o trabalho em si e os fatores que lhe são inteiramente incluídos para poder motivar as pessoas.

Nesta teoria, Herzberg afirma que para um funcionário estar satisfeito num determinado cargo depende da satisfação no cargo, função esta do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, consideradas como fatores motivacionais. E em contrapartida a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, estes considerados fatores higiênicos. Herzberg, verificou e relatou em seus estudos práticos a existência de que os dois fatores distintos devem ser considerados e levados em conta numa avaliação de satisfação num determinado cargo.

Para Chiavenato (2004), Herzberg instituiu esta teoria fundamentando o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho. Para ele há uma

diferenciação da teoria de Maslow, porque está se baseia nas necessidades humanas.

Chiavenato (1999, p. 597) repreende a teoria dos dois fatores por basear-se em uma pesquisa numa pequena amostra e fazer generalizações a partir dela.

Conforme Chiavenato (2004) para que exista a satisfação por parte do indivíduo, Herzberg oferece o enriquecimento nos cargos, onde fica claro que trará aumento na motivação, na produtividade, na rotatividade. Pode-se dizer então que, enquanto a satisfação encontrar-se ligada ao cargo e a atividade, a insatisfação está incluída junto ao salário, benefício, clima organizacional e outros fatores.

Chiavenato (1994) faz um resumo dos fatores motivacionais e fatores higiênicos comparando-os na tabela abaixo:

Quadro 2 - Comparação dos fatores motivacionais e higiênicos no modelo de Frederick Herzberg.

<b>FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)</b>	<b>FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)</b>
Conteúdo do cargo (Como o indivíduo se sente a respeito de seu CARGO)	Conteúdo do cargo (Como o indivíduo se sente a respeito de sua EMPRESA)
1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso Profissional 5. Responsabilidade	1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: Chiavenato, 1994.

### **2.5.3 Modelo contingencial de motivação de Vroom**

Segundo Robbins (2002) a teoria da expectativa desenvolvida por Victor H. Vroom é uma das mais aceitas sobre motivação, e que segundo Chiavenato (1999) esta teoria motivacional não aceita noções preconcebidas apresentadas por Maslow e Herzberg.

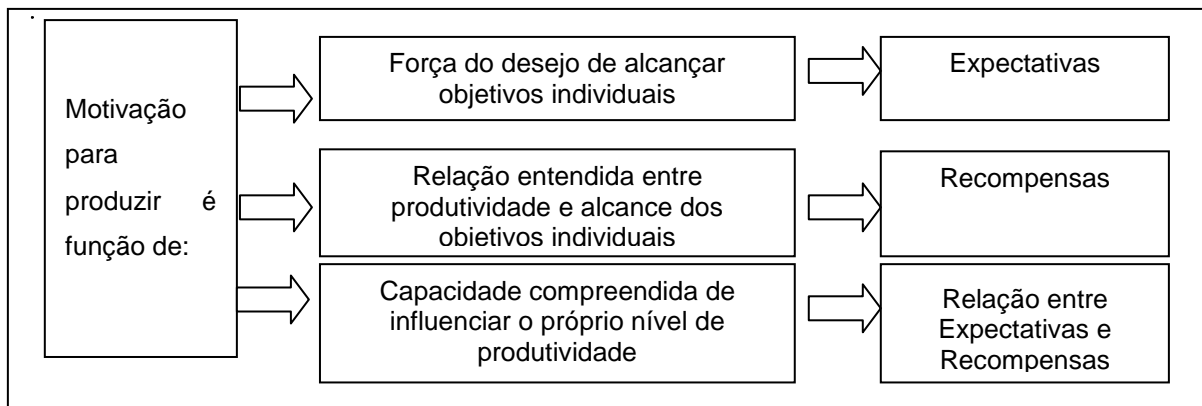
O modelo sugerido por Vroom parte da ideia de que o nível de produtividade depende de três fatores básicos que agem em um indivíduo que conforme Chiavenato (1999) são:

- Expectativas: São os objetivos individuais, no qual pode ser inclusos, o dinheiro, segurança no cargo e o reconhecimento.

- Recompensas: É a relação entendida entre produtividade e o alcance dos objetivos individuais.
- Relação entre expectativas e recompensas: é a capacidade compreendida em aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

O quadro abaixo demonstra tais fatores:

Figura 5 Modelo Vroom

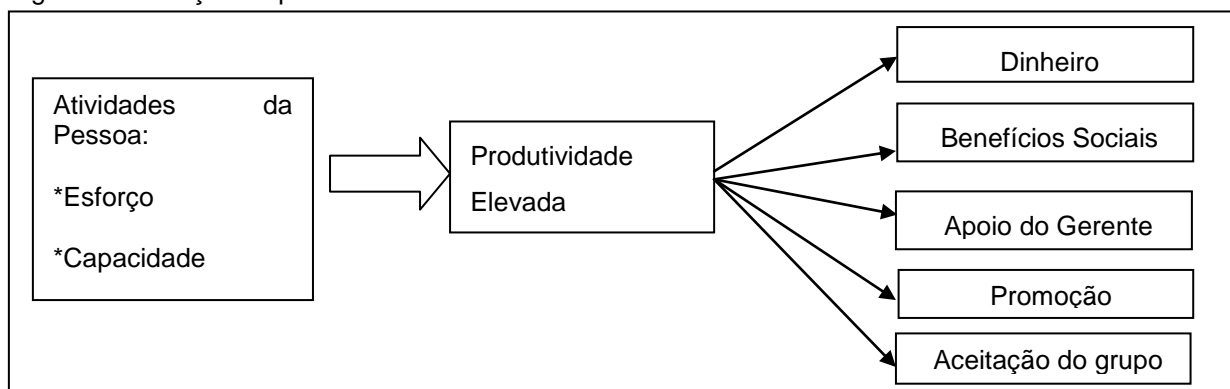


Fonte: DAVID, 1999.

Os fatores relacionados acima definem a motivação do indivíduo para determinar qualquer condição em que ele se encontre. Esse modelo parte da ideia de que a motivação é um processo que dirige opções de comportamento, para alcançar um determinado objetivo. O mesmo adquire valências, que indica um desejo de alcançar certo resultado. Enquanto uma valência negativa indica um desejo de fugir ou evitar o resultado final, os resultados intermediários obtêm valências em função de sua relação percebida com resultado final desejado.

A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada forma dependerá da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre a pessoa, ou seja, a teoria sugere que o colaborador se tente motivado a despender um alto grau de esforço, quando acredita que isso vai resultar em uma boa avaliação de desempenho e que está boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais como bonificação, promoção ou melhoria no salário, e esses resultados irão atender suas metas ou objetivos pessoais. (ROBBINS, 2002).

Figura 6 - Esforço e capacidade



Fonte: DAVID, 1999.

### 2.5.4 Teoria de Expectação ou Expectancia

A teoria de expectativa foi desenvolvida por Lawer III (1971), a partir de estudos sobre motivação, em que encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar não apenas o desempenho dos indivíduos, mas também outros tipos de comportamento, como companheirismo e dedicação à organização. Apesar desta afirmação verificou-se que o dinheiro tem pouca potência motivacional em virtude de sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações. (CHIAVENATO, 1999; 2002; 2004).

A relação inconsistente entre o dinheiro e o desempenho, em muitas organizações e devido a várias razões apontadas por Chiavento (2002, p. 93):

1. O enorme lapso de tempo ocorrido entre o desempenho da pessoa e o incentivo salarial decorrente. A fraqueza do incentivo e a demora de tempo para recebê-lo dão a falsa impressão de que os ganhos das pessoas são independentes de seu desempenho. Como o reforço é fraco e é demorado no tempo, a relação entre dinheiro e desempenho torna-se frágil.
2. As avaliações de desempenho não produzem distinções salariais, pois os gerentes e avaliadores não gostam de se confrontar com pessoas de baixo desempenho e que não estejam preparadas para receber nenhum ou menor incentivo salarial que os demais colegas que tem bom desempenho. Assim, os salários tendem a ser mantidos pela média e acabam não recompensando o desempenho excelente e provocando uma relação não consistente entre dinheiro e desempenho. Torna-se uma relação dissonante.
3. A política de remuneração das organizações está geralmente atrelada às políticas governamentais ou as convenções sindicais, que são genéricas e abrangentes, e que procuram regulamentar indistintamente os salários a fins de neutralizar o efeito da inflação. Os salários tornam-se planos e não distinguem o bom e mau desempenho.
4. O preconceito gerado pela antiga teoria das Relações Humanas a respeito do salário em si e das limitações do modelo do *Homo Oeconomicus* difundido pela Teoria da Administração científica de Taylor e que ela tanto combateu. Esse preconceito existe até os dias de hoje e parece transformar

o dinheiro em algo vil e sórdido, quando, na realidade, ele é uma das razões principais que levam as pessoas a trabalhar em uma organização.

Segundo Chiavenato (2004), Lawer III conclui que existem 2 bases sólidas para sua teoria:

- As pessoas desejam dinheiro porque permite que elas satisfaçam suas necessidades fisiológicas e de segurança, mas também permite condições de satisfação de necessidades sociais, de auto-estima e de auto realização. O dinheiro é um meio e não um fim em si.
- Se as pessoas percebem e creem que seu desempenho é possível e necessário para a obtenção de mais dinheiro, elas desempenharão da melhor maneira possível. É só estabelecer este tipo de percepção.

### **2.5.5 Modelo E R C**

Desenvolvido por Clayton P. Alderfer e publicado em 1969, baseado em modelos de necessidades já desenvolvidos, principalmente modelo de Maslow, procurando superar algumas falhas apresentadas por esses modelos, propondo uma hierarquia de necessidade com apenas 3 níveis: necessidade de existência (E), necessidade de relacionamento (R), necessidade de crescimento (C) (DAVIS, NEWSTRON, 1992).

- Necessidade de existência: a teoria ERC sugere que os empregados acham-se inicialmente interessados em satisfazer suas necessidades de existência as quais combinam fatores fisiológicos e de segurança. Também relaciona-se a esta necessidade salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo, plano de benefícios.
- Necessidade de relacionamento: envolve o indivíduo ser compreendido e aceito por pessoas entorno dele (acima, abaixo e colaterais) tanto no local de trabalho quanto fora dele.
- Necessidade de crescimento: envolvem o desejo de auto-estima e auto-realização.

Em tentativa de superar os modelos que o embasaram, Alderfer não assume com rigor uma progressão de nível para nível, ou seja, aceita que os três



níveis estejam ativos a qualquer momento. Também sugere que uma pessoa insatisfeita em qualquer um dos níveis mais altos pode retornar e concentrar-se no nível mais baixo. E por fim, uma vez que os dois primeiros níveis são um tanto limitados em suas demandas por satisfação, as necessidades por crescimento são ilimitadas, e despertadas cada vez que um algum grau de satisfação for atingido. (DAVIS, NEWSTRON, 1992).

### **2.5.6 Teoria Moticacional das Necessidades Adquiridas**

Teoria desenvolvida por McClelland (1917-1998) e sua equipe em 1961, e de acordo com esta teoria existem 3 motivos ou necessidades básicas na dinâmica do comportamento humano: necessidade de realização, de poder e de afiliação (DAVIS, NEWSTROM, 1992; CHIAVENATO, 2005; FRANÇA, 2006).

Chiavenato (2005) define as necessidades adquiridas:

- Necessidade de realização: é a necessidade de êxito competitivo, na busca de excelência, de se realizar em relação a determinados padrões e de lutar pelo sucesso. Alguns indivíduos tem inclinação natural para o sucesso e buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Os grandes realizadores se diferenciam pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. Buscam situações em que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, porem não são jogadores e não gostam de ganhar por sorte. Evitam tarefas com grau de facilidade ou dificuldade muito elevados.
- Necessidade de poder: é a necessidade de controlar ou influenciar as pessoas, de fazer com que as pessoas se comportem de uma maneira que não o fariam de forma habitual. Representa o desejo de impactar, de ter influencia e controlar outras pessoas, de estar no comando. Pessoas com essa necessidade preferem situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e influência do que com o desempenho eficaz.
- Necessidade de afiliação: é a necessidade de relacionamento humano, em manter relações interpessoais próximas e amigáveis. Representa o desejo de ser amado e aceito pelos outros. Pessoas com essa necessidade buscam

amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam compreensão mútua.

Segundo Davis e Newstrom (1992), além das necessidades de realização, afiliação e poder, o motivo competência é um importante fator nas tentativas habituais para atingir alta qualidade de produtos e serviços. (Quadro 3). Empregados motivados pela competência procuram domínio do trabalho, o desenvolvimento das suas atividades de resolução de problemas e esforçam-se para ser inovadores.

Quadro 3 – Impulsos motivacionais

Realização	Impulso para superar desafios, avançar e crescer
Afiliação	Impulso para relacionar-se eficazmente com pessoas
Competência	Impulso para realizar trabalho de alta qualidade
Poder	Impulso para influenciar pessoas e situações

Fonte: DAVIS, NEWSTROM, 1992, p. 47.

As três necessidades são adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de cada pessoa. Como as necessidades são aprendidas, o comportamento recompensado tende a repetir-se com maior frequência. Como resultado desse processo de aprendizagem, as pessoas resolvem padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho. (CHIAVENATO, 2005).

### 2.5.7 Teoria Motivacional da Equidade

A teoria motivacional da equidade, foi desenvolvida por J. Stacy Adams (1965), é fundamentada na percepção de justiça percebida por um indivíduo em uma situação de trabalho e sua reação às injustiças percebidas que podem levar a mudanças no seu comportamento. (CERTO, 2003).

Segundo Chiavenato (2005), esta teoria se baseia na comparação que as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e de suas recompensas em relação as contribuições e recompensas dos outros. Quanto essa comparação produz uma percepção de que essas relações são iguais, diz-se que existe um estado de equidade. Se na comparação as pessoas percebem que essas relações são

desiguais, as pessoas experimentam uma tensão negativa que conduz a necessidade de uma ação corretiva no sentido de eliminar qualquer injustiça. Assim, decorrem três estados possíveis: equidade, injustiça negativa e injustiça positiva.

Quando o indivíduo pensa que está sendo tratado de forma injusta em comparação aos seus colegas, ele pode reagir da seguinte forma para corrigir a injustiça:

- Mudará suas contribuições ao trabalho para corresponder melhor as recompensas que está recebendo. Se achar que está recebendo pouco, trabalhará menos; se achar que está recebendo mais que seus colegas, aumentará sua produção; ou
- Tentará mudar a remuneração que recebe por seu trabalho pedindo aumento ou tomando alguma medida legal; ou
- Se a tentativa de mudar a desigualdade real for malsucedida, tentará mudar sua própria percepção de desigualdade; ou
- Abandonará a situação em vez de mudá-la. A pessoa que pensa que está sendo tratada injustamente no trabalho pode decidir sair do emprego em vez de suportar a desigualdade. (CERTO, 2003).

As pessoas se comparam com amigos, vizinhos, colegas da mesma organização ou outras organizações ou com empregos anteriores pelos quais passaram. Escolhem seu referencial

### **2.5.8 Teoria Motivacional definição de objetivos ou determinação de metas**

Teoria desenvolvida por Edwin Locke publicada em 1968, baseada na necessidade que as pessoas têm de vislumbrar objetivos claros e diretrizes bem definidas (FLEURY, 2002). O objetivo sinaliza a pessoa o que precisa ser feito e quanto esforço ela terá que despender para o seu alcance. (CHIAVENATO, 2005).

A teoria da definição de objetivos se fundamenta nos seguintes pressupostos (CHIAVENATO, 2005):

- Objetivos bem definidos e mais difíceis de serem alcançados levam a melhores resultados do que metas genéricas e abrangentes. A especificação dos objetivos tem o papel de um estímulo interno;
- Se a pessoa aceita o objetivo e é capacitada para tal, quanto mais difícil ele for, quanto mais elevado o nível de desempenho. O compromisso com o objetivo difícil depende de um alto nível de esforço da pessoa.
- A pessoa trabalha melhor quando recebe retroação quanto ao seu progresso em relação ao objetivo, o que auxilia a perceber a distância entre o que está fazendo e o que deve fazer para o alcance do objetivo. A retroação constitui um guia para o comportamento. Quando a retroação é autogerenciada, é mais poderosa do que a retroação obtida por meio de fonte externa.
- Existem pessoas que preferem trabalhar com objetivos definidos pela chefia. Mas quando a pessoa participa ativamente da definição de seus próprios objetivos, ela tende a se comprometer mais, como uma meta desejável a atingir.
- A auto-eficácia significa a convicção íntima de que a pessoa é capaz de realizar determinada tarefa que lhe foi confiada. Quanto maior a auto-eficácia, maior a confiança de que a tarefa será realizada com êxito. Pessoas com baixa auto-eficácia tendem a abandonar a tarefa e desistir dos esforços.
- A definição individual de objetivos não funciona igualmente para todas as tarefas. O processo funciona melhor quando a tarefa é simples, conhecida e independente. Nas tarefas com elevada interdependência, a definição de objetivos em grupo funciona melhor.

A teoria motivacional de Locke tem implicações fortes em avaliações de desempenho e aferições de produtividade, apesar de não haver evidências de pesquisas que relacionem com aspectos de satisfação do trabalhador. (FLEURY, 2002).

### **2.5.9 Teoria X e Y**

Teoria desenvolvida pelo psicólogo Douglas McGregor (1960), que definiu dois tipos distintos de ser humano: uma basicamente negativa, denominada Teoria

X, e outra, positiva, chamada teoria Y. (ROBBINS, 2002). Os adeptos da primeira teoria supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da teoria Y, por sua vez consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. Como conseqüência os adeptos da teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, enquanto que os adeptos da teoria Y costumam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas e a dar um retorno antes de serem implementadas mudanças. (GIL, 2001).

A maioria dos gerentes não pode ser classificada apenas como X ou Y. O mais provável é que apresentem características de ambas as teorias e que desenvolvam um ponto de equilíbrio entre as duas teorias. (GIL, 2001).

Gil (2001) aponta tópicos que devem ser analisados para a identificação do equilíbrio entre as duas teorias, que são apresentados no quadro 4.

Quadro 4 - perfil dos gerentes da teoria X e Teoria X

Teoria X	Teoria Y
<p>O gerente admite que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se não controla diretamente, a equipe não produz;</li> <li>• Às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais;</li> <li>• Para manter o comando é necessário distanciar-se um pouco da equipe;</li> <li>• A maioria dos empregados não tem ambição vê precisa de um empurrão;</li> <li>• As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados.</li> </ul>	<p>O gerente admite que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;</li> <li>• De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;</li> <li>• Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir s reuniões;</li> <li>• Seus empregados são capazes de autocontrolarem;</li> <li>• Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.</li> </ul>

Fonte: Gil: 2001.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Serão abordados neste capítulo os procedimentos, métodos e os passos que foram executados para realização deste estudo. Entende-se por método o caminho para se chegar ao objetivo proposto.

MINAYO (2000, p. 16) define “metodologia como caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Este conceito é orientado na execução da prática e no uso de técnicas que possam permitir maior relacionamento com o objetivo de estudo. Entretanto, o método optado para esta pesquisa visou entender da melhor maneira ao objetivo do estudo e conhecer a realidade.

A metodologia vai além dos procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa), a mesma indica a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo. No entanto, embora não seja a mesma coisa, teoria e método são dois termos inseparáveis “devendo ser tratados de maneira integrada e apropriada quando se escolhe um tema, um objeto, ou um problema de investigação” (MINAYO, 2007).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2007), a pesquisa é definida como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo propiciar soluções aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida por um conjunto de etapas, desde a elaboração do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Para poder identificar o tipo de pesquisa correto e que seja viável para o estudo, é necessário estar ciente aos objetivos que se quer obter, pois são eles que definem o tipo de pesquisa. (GIL, 1996)

Para alcançar os objetivos do projeto optou-se pela pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa.

A abordagem da pesquisa é tida como qualitativa, pois visa identificar os fatores motivacionais perante a empresa e o colaborador. Porém procura buscar soluções para eliminar o fator da desmotivação, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida e o bem-estar de todos na organização.

Para Neves (1996) a pesquisa qualitativa “tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social”. Pois na pesquisa qualitativa não há preocupação em produzir dados numéricos manipuláveis em fórmulas matemáticas e destinados à construção de gráficos e tabelas que retratam de forma reducionista os achados de pesquisa.

A pesquisa é exploratória em virtude deste tipo de pesquisa realizar descrições necessárias da situação com o intuito de descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma (CERVO; BERVIAN, 2002).

O caráter descritivo neste estudo em virtude da grande contribuição da pesquisa descritiva é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida. (OLIVEIRA, 2002).

A pesquisa bibliográfica foi utilizada com método de pesquisa com o intuito de aprofundar-se no tema escolhido pela pesquisadora, adquirindo apoio em diversas obras literárias de autores relacionados ao tema de estudo que contribuíram para o presente projeto.

Segundo Lakatos e Marconi (1987) a pesquisa bibliográfica é o levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o tema a que se propõe pesquisar, no caso deste estudo analisar as teorias motivacionais que influenciam nas atitudes e no comportamento humano em busca dos resultados organizacionais de uma empresa.

Cervo e Bervian (2002, p. 89) afirmam que “A pesquisa bibliográfica tem como finalidade, encontrar respostas aos problemas formulados, e o recurso utilizado para isso é a consulta dos documentos bibliográficos”.

### 3.2 COLETA DE DADOS

No estudo bibliográfico foram coletadas informações relacionadas ao estudo, sendo realizada a coleta de dados em dois locais: 01 físico e 01 virtual.

O local físico selecionado foi a Biblioteca Professor Eurico Back, da Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina – UNESC, e local virtual foi o Scientific Electronic Library Online - Scielo.

Para pesquisa na Biblioteca Professor Eurico Back foram utilizadas como palavras chave:

- Comportamento no trabalho: 165 informações;
- Motivação no trabalho: 165 informações;
- Gestão de pessoas: 168 informações;
- Comportamento organizacional: 270 informações.

É importante mencionar que vários títulos repetiram na busca por cada palavra chave e que muitas das obras listadas não tinham haver com o objeto deste estudo. Foram utilizadas 40 obras da biblioteca.

Para pesquisa na Biblioteca Professor no Scielo foram utilizadas como palavras chave as mesmas palavras utilizadas na Biblioteca Professor Eurico Back:

- Comportamento no trabalho: 2.287 informações, sendo utilizado filtro para os anos 2009-2013 e idioma português, reduzindo para 721 trabalhos.
- Motivação no trabalho: 230 informações, sendo utilizado filtro para os anos 2009-2013, reduzindo para 128 trabalhos.
- Gestão de pessoas: 02 informações;
- Comportamento organizacional: 109 informações.

O mesmo que aconteceu na busca da base de dados da biblioteca, com a repetição de vários títulos na busca por cada palavra chave e que muitas das obras listadas não tinham haver com o objeto deste estudo. Foram utilizadas XX obras da biblioteca.

Com o encontro das obras encontradas nos dois bancos de dados a partir das palavras chave, foi realizada leitura criteriosa das obras quem é composto por monografias, teses, dissertações e artigos científicos, sendo selecionada apenas a literatura que responderam à questão do estudo.

Os dados deste estudo foram de origem secundária, pois se trata de artigos feitos por outros autores que se encontram no *web site* do Scielo e na Biblioteca Professor Eurico Back.

### 3.3 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se um quadro com um resumo dos procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta pesquisa.



Tabela 1 – Síntese dos procedimentos metodológicos da pesquisa

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Tipo de Pesquisa Quanto aos fins</b>	<b>Meios de Investigação</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados</b>	<b>Técnica de análise dos dados</b>
Elaborar o estado da arte sobre as atitudes e comportamentos humanos que levam os colaboradores a alcançar resultados pretendidos pela empresa	Exploratória e Descritiva	Bibliográfico	Análise de conteúdo	Leitura dos resultados e conclusões	Qualitativa
Compreender as características organizacionais que promovem estas atitudes e comportamentos					
Identificar os fatores motivacionais que influenciam estas atitudes e comportamentos					

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora, 2014.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A partir das leituras e seleção das obras que condiziam com o objeto do estudo foi realizada análise de conteúdo conforme Minayo (2009), composta por 4 etapas: categorização, inferência, descrição e interpretação.

Na Biblioteca Prof. Eurico Back foram selecionados 09 obras em que foi mencionado ao menos 01 (uma) teoria comportamental. As obras foram selecionadas a partir da busca no banco de dados da biblioteca. (tabela 2).

Tabela 2 - Apresentação das teorias com seus autores, ano da publicação e autores que falam das teorias encontrados na Biblioteca Prof. Eurico Back.

Nome da Teoria	Autor	Ano	Autores que mencionam
Hierarquia de necessidades	Abraham H. Maslow	1943	Davis, Newstrom, 1992. Chiavenato, 1999. Gil, 2001. Chiavenato, 2002. Fleury, 2002. Certo, 2003. Vergara, 2003. Chiavenato, 2004. Chiavenato, 2005.
Dois Fatores	Frederick Herzberg	1959	Davis, Newstrom, 1992. Chiavenato, 1999. Gil, 2001. Chiavenato, 2002. Fleury, 2002. Vergara, 2003. Chiavenato, 2004. Chiavenato, 2005.
Modelo Contingencial de Motivação	Victor H. Vroom	1964	Chiavenato, 1999. Chiavenato, 2002. Fleury, 2002. Certo, 2003. Vergara, 2003. Chiavenato, 2004. Chiavenato, 2005.
Expectância	Lawer III	1971	Chiavenato, 1999. Chiavenato, 2002. Chiavenato, 2004.
ERC	Clayton P. Alderfer	1969	Davis, Newstrom, 1992. Fleury, 2002. Certo, 2003.

Necessidades Adquiridas	David McClelland	1961	Chiavenato, 2005. Davis, Newstrom, 1992. Certo, 2003. Vergara, 2003. Chiavenato, 2005.
Equidade	J. Stacy Adams	1965	Davis, Newstrom, 1992. Fleury, 2002. Certo, 2003. Vergara, 2003. Chiavenato, 2005.
Definição de Objetivos	Edwin Locke	1968	Davis, Newstrom, 1992. Fleury, 2002. Chiavenato, 2005.
Teoria X e Y	Douglas MacGregor	1960	Gil, 2001

Fonte: dados da pesquisadora, 2014.

Na busca por publicações que mencionavam as teorias motivacionais no trabalho utilizando palavras-chave genéricas não foi identificada obras sobre o tema, sendo, assim fez-se nova busca utilizando-se como palavras-chave o nome das teorias ou seus autores, tendo como período selecionado a partir de 2009. Foi identificado e obras em que as teorias motivacionais no comportamento no trabalho, sendo observado na Tabela 3.

Tabela 3 - Apresentação de publicações científicas entre 2009-2013, nomes dos autores, ano da publicação e nome da revista.

Nome da Teoria	Autor que menciona	Data publicação	Revista
Hierarquia de necessidades	Regis, Porto	2011	Revista da Escola de Enfermagem da USP
Dois Fatores	Bezerra et al	2010	Revista Brasileira de Enfermagem
Modelo Contingencial de Motivação	Nobre, Tobias, Walker.	2011	Revista de Administração Contemporânea.
Expectância	-	-	-
ERC	-	-	-
Necessidades Adquiridas	-	-	-
Equidade	-	-	-
Definição de Objetivos	-	-	-
Teoria X e Y	-	-	-

Fonte: dados da pesquisadora, 2014.

## 5 ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS E SUA INFLUÊNCIA NO COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO

Como foi visto anteriormente as organizações são compostas por pessoas. As pessoas possuem suas particularidades individuais com sua historicidade, valores, objetivos individuais, aprendizagem percepção, fatores intrínsecos que estão envolvidos no comportamento humano. Também estão envolvidos no comportamento humano, fatores extrínsecos como cultura regras de conduta, etc.; e nas organizações também podem ser incluídos o ambiente organizacional, métodos e processos de produção, recompensas e punições, confiabilidade, etc.

A motivação desempenha nas pessoas o desejo e receio, as necessidades de cada um, valores sociais e objetivos diferentes. Os objetivos pretendidos provoca nas pessoas um comportamento diferenciado em cada pessoa, ou seja, mesmo que duas pessoas tenham um mesmo objetivo os fatores intrínsecos de cada um são diferentes e, portanto, podem responder de forma diferente aos mesmos fatores externos para o alcance de seus objetivos.

Analisar as teorias motivacionais e comportamentais no contexto de cada organização se faz importante para traçar estratégias que influenciem a motivação dos colaboradores para o alcance de metas estabelecidas pela organização.

No quadro 5 é apresentada uma síntese sobre as teorias motivacionais no trabalho apresentadas neste estudo.

Quadro 5 - Síntese sobre as teorias motivacionais e comportamentais apresentadas no estudo.

Classificação teorias motivacionais.	Teoria	Característica	Fator de Motivação	Necessidade dominante
Teorias de Conteúdo	Hierarquia das Necessidades	Hierarquia das necessidades humanas em que a cada momento há uma necessidade a ser satisfeita	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante	Auto realização
	E R C	Necessidades de nível mais baixo leva ao desejo de satisfazer a necessidade mais elevada	Perspectiva de satisfação da necessidade do momento.	Estima Crescimento Auto realização
	Dois Fatores	Divisão de fatores	Enriquecimento	Satisfação

		higiênicos e motivacionais	do trabalho, ambiente	Auto realização
	Necessidades Adquiridas	Necessidades aprendidas e adquiridas ao longo da vida	Busca de soluções para os problemas	Reconhecimento realização
Teorias de processo	Equidade	Avaliação do indivíduo acerca da razão esforço no trabalho e sua recompensa em comparação ao trabalho e recompensa de outro indivíduo (mesma empresa ou não)	Busca o alcance do estado de equidade	Reconhecimento Auto realização
	Definição de Objetivos	Pessoas precisam de metas para focar seus esforços	Busca o alcance dos objetivos definidos ou metas traçadas sinalizando o esforço para seu alcance.	Melhoria do desempenho
	Modelo Contingencial de motivação	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma	Expectativas Recompensas Relação entre expectativa e recompensa	Realização Reconhecimento
	Expectância	Dinheiro pode motivar o desempenho das pessoas	Alcance de metas para a recompensa e com isso satisfazer suas necessidades	Recompensa monetária <sup>A</sup>
	Teoria X e Y	Duas visões distintas do ser humano: uma positiva outra negativa	Superação dos aspectos negativos	Valorização/Estimativa Auto realização

Fonte: dados do pesquisador, 2014.

A primeira parte do quadro apresenta as teorias motivacionais de conteúdo que explicam as características internas da pessoa, enfocando a necessidade compreender quais as necessidades das pessoas e como elas podem ser satisfeitas. (CERTO, 2003).

As teorias de conteúdo são semelhantes entre si nas quais os níveis de necessidades podem ser aproximados, como mostra o quadro 6.

Quadro 6 – Hierarquia de Maslow, Hierarquia de Alderfer, Fatores de Herzberg e Necessidades adquiridas.

Teoria das necessidades humanas	E R C	Teoria 2 fatores	Necessidades adquiridas
Auto realização	Crescimento	Fatores motivacionais	Realização
Estima	Relacionamento		Poder
Social		Existência	Fatores higiênicos
Segurança			
Fisiológica			

Fonte: Chiavenato, 2005; França (2006).

Essa semelhança ocorre em virtude das teorias desenvolvidas por Alderfer, Herzberg, McClelland terem como base para o seu desenvolvimento a teoria das necessidades humana de Maslow.

Segundo Chiavenato (2004) os modelos de motivação de conteúdo apresentados neste estudo, são conhecidos como cognitivos, pois se baseiam na cognição, ou seja, no pensamento e no sentimento.

Na segunda parte do quadro XX são listadas as teorias de processo que descreve a analisa o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado. (Chiavenato, 2005). As teorias de processo envolvem fatores externos no processo de motivação, geralmente a partir de algum mecanismo de recompensa no processo.

O comportamento humano no trabalho pode ser influenciado por diversos fatores motivacionais, dependendo apenas de qual abordagem teórica motivacional que vai embasar o trabalho da equipe que coordena o processo produtivo.

A partir do conhecimento acerca das teorias motivacionais e os fatores motivacionais que envolvem o comportamento das pessoas no trabalho pode-se verificar que a gestão de pessoas tem importante papel no comportamento organizacional, trabalhando em conjunto com outros setores na busca de identificar os fatores que influenciam um comportamento positivo da pessoa na organização.

Paschoal e Tamayo (2008) argumentam que há bem estar no trabalho quando uma pessoa passa pela experiência pessoal de auto realização e ao sentir satisfação em sua vida, haverá a prevalências dos aspectos positivos em relação ao trabalho.

O que observou-se na análise das teorias estudadas foi que as teorias motivacionais desenvolvidas em sua quase totalidade foram desenvolvidas com um

arcabouço americano, ou seja, pela experiência americana no comportamento das organizações, conforme afirma Chiavenato (2005).

## CONCLUSÃO

Foi possível neste estudo perceber que o tema fatores motivacionais do comportamento humano no trabalho para a busca de resultados organizacionais planejados foi bastante complexo, tanto no que tange sobre a complexidade do tema quanto pela metodologia investigativa adotada, que foi o estudo bibliográfico.

Primeiro em virtude dos inúmeros estudos desenvolvidos, em que diversas as teorias foram desenvolvidas, cada uma com suas particularidades apresentadas por seus pesquisadores, lembrando que em sua maioria desenvolvidas no contexto norte-americano e, esta informação não pode passar despercebida pelos administradores que atuam na área de gestão de pessoas.

Importante destacar que a atenção sugerida não é mencionada no sentido de negar a importância das teorias motivacionais nas organizações, mas no sentido de atenção nas peculiaridades do processo de produção de nosso país para que se possa tirar o maior proveito possível das teorias em sua aplicação no contexto nacional.

Não há receitas prontas para motivar as pessoas para a busca de resultados organizacionais, uma vez que cada organização possui suas particularidades, e o administrador deve estar atento de quais teorias ou suas partes que mais se encaixam no processo de trabalho da organização.

O segundo ponto da dificuldade do estudo foi a pesquisa bibliográfica, principalmente referente a literatura encontrada no Scielo, poucas publicações relacionadas a motivação no trabalho. Talvez a dificuldade tenha ocorrido por não ter definido as palavras chave para busca de forma adequada, mas isso possibilitou o aprendizado. O estudo bibliográfico também não é “fácil” quanto aparenta, pois o estudo do tema nesta modalidade de pesquisa requer uma ampla lista de obras a serem investigadas para a composição do trabalho, talvez mais exaustivo que um estudo em que a modalidade de pesquisa fosse outra.

Pode se verificar que há grandes possibilidades para a realização de estudos sobre a motivação no trabalho, podendo ser estimulado este tema pela universidade e pela coordenação do curso de administração, não apenas nos



trabalhos de conclusão de curso, mas nas pesquisas de extensão desenvolvidas pela instituição.

A motivação das pessoas no trabalho é uma ferramenta importante para as empresas para o alcance de suas metas, uma vez que a pessoas que compõem a empresa, por mais informatizada e avançada que ela seja, é o componente humano que opera as maquinas e sistemas.

Os profissionais da administração devem estar atentos as mudanças no mundo do trabalho, buscando estratégias eficazes para identificação dos fatores motivacionais dos trabalhadores das empresas.

As instituições de ensino lhe cabem incentivar os acadêmicos a desenvolver pesquisas na área motivacional, a fim de disseminar o conhecimento a sociedade.

Encerrando enfatiza-se importância do desenvolvimento deste estudo, pois oportunizou a construção o conhecimento individual e espera-se que coletivo, quando outros acadêmicos utilizarem este estudo para auxiliar a construção de seus conhecimentos.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELLI, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. A difícil administração das motivações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 38, n. 1, p. 6-17, São Paulo, Jan./Mar. 1998. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n1/a02v38n1.pdf>>. Acesso em 20 abr. 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7 ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Motivação. In: **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

DAVIS, Keith. NEWSTRON John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Thomson learning Ltda., 1992. (Volume 1).

DEMO, Gisela *et al.* Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Ram, Rev. Adm. Mackenzie**. v. 12; n. 5; São Paulo, set/ out 2011. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v8n3/a11v8n3.pdf>>. Acesso em 01 maio 2014.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada**: o conceito de APH. Criciúma, SC: Ed. do autor, 2007.

FESTOZO, João. **O Ciclo do Sucesso**. São Paulo: Planeta, 2007.

FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GUIMARÃES, Suely Édi Rufini, Motivação Intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula. Petrópolis: Vozes, 2001. p.37-57

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. O papel do motivador: In.:**Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. PubliFolha, s/d. 71 p. (Sucesso profissional).

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. 2 ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1992.

KOLASA, Blair J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1980.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **Técnica de pesquisa**. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1996.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2004, 332 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amarun. **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MÖLLER, Josué Emilio. **A fundamentação ético-política dos direitos humanos**. Curitiba, PR: Juruá, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. (Coleção temas sociais )

\_\_\_\_\_. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINAYO, M. C. S.; MINAYO-GOMÉZ, C. **Difíceis e possíveis relações entre métodos quantitativos e qualitativos nos estudos de problemas de saúde**. In: GOLDENBERG, P.; MARSIGLIA, R. M. G.; GOMES, M. H. A. (Orgs.). **O clássico e**

**o novo:** tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003

MOTTA, F. C. P. **Organização e poder.** São Paulo: Atlas, 1986.

MOTTA, Fernando C. P. VASCONCELOS, Isabella G. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratando de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários.** 9. ed. São Paulo: Editora LTR, 2002.

REEVE, J. **Motivação e Emoção.** 4 ed., LTC Editora: Rio de Janeiro, 2006. Tradução de Luís Antônio Fajardo Pontes e Stella Machado. 356 p

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 151-202.

\_\_\_\_\_. Conceitos básicos de motivação. In: ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 45-58.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3. ed Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TAMAYO, Álvaro. PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp. [online].** vol.7; n.4; p. 33-54. Out/dez 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf>>. Acesso em 20 mar 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3 ed. amp. São Paulo: Atlas, 2003.

WAGNER III, JOHN A. HOLLENBECK, JOHN R. Comportamento organizacional e vantagem competitiva. In: Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.