



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA- FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

**FABIANE ABREU SILVEIRA**  
**RA:2053330/4**

**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI**

Brasília/DF, junho de 2008.

FABIANE ABREU SILVEIRA

## **MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

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

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, junho de 2008.

FABIANE ABREU SILVEIRA

MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

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

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

**Banca examinadora:**

---

Professor Marcelo Gagliardi  
Orientador

---

Professor (a):  
Examinador (a)

---

Professor (a):  
Examinador (a)

Brasília/DF,..... de ..... de 2008.

“Mais do que máquinas precisamos de humanidade; mais do que de inteligência, precisamos de afeição e ternura!”

Charles Chaplin.

“A cada dia que vivo mais me convenço de que o desperdício da vida está no amor que não damos, nas forças que não usamos, na prudência egoísta que nada arrisca, e que esquivando-se do sofrimento, perdemos também a felicidade”.

Carlos Drummond de Andrade.

Dedico este trabalho ao meu marido Fabiano que me apóia e confia em tudo que faço.

Agradeço,

A Deus, pelas obras que tem feito em minha vida e pelas que ainda fará.

Ao meu marido Fabiano que dedicou toda confiança e carinho.

Aos meus filhos Pedro Lucas, Marianna e João Marcos que conseguiram superar a minha ausência durante este trabalho.

Aos meus pais Ana e Ademir que se prestaram a ajudar.

A minha amiga Geni e família que foram muito prestativos e atenciosos.

E ao Professor Marcelo Gagliardi, que como orientador conseguiu passar toda tranqüilidade e confiança de que precisava.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARH- Administrador de Recursos Humano

CESUC- Centro de Ensino Superior de Catalão

ERC- Existência, Relacionamento e Crescimento

FAE- Centro Universitário Franciscano

## LISTA DE FIGURAS

Quadro 1 –.....	34
Quadro 2 –.....	46

## RESUMO

Em meio a uma era de constantes mudanças e com o surgimento do processo de globalização da economia começaram a surgir novos padrões de produtividade que, por consequência, trouxeram novos padrões de competitividade. Como reflexo para as empresas, diversas organizações sofreram abalos, repensaram suas formas de gerir, seus valores e estratégias que seriam necessárias para enfrentar esse novo ambiente. Dentro desse cenário traçado, é extremamente relevante entender como as organizações se desenvolvem e como são compreendidos os funcionários nesse novo processo. Diante disso, um dos grandes desafios para os gestores tem sido manter os funcionários motivados de forma que eles concentrem seus esforços na busca dos objetivos propostos, com eficiência e eficácia. Logo, o presente trabalho trata da motivação com ênfase nos funcionários. Mediante a pesquisa realizada, pretende-se demonstrar a importância de se manter os funcionários motivados dentro do ambiente organizacional. No entanto, optou-se por estudar as teorias motivacionais para se ter uma maior compreensão de quais fatores têm sido relevante para os funcionários se manterem motivados e satisfeitos no desempenho de suas funções. Em virtude disso, este trabalho analisa o conceito de motivação com base em estudos e teorias que contribuíram para o entendimento do tema, bem como, demonstra a real importância para a empresa em manter seus funcionários motivados na busca do sucesso.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
3 METODOLOGIA.....	39
4 DISCUSSÃO TEÓRICA .....	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	47
REFERÊNCIAS.....	49

## 1. INTRODUÇÃO

A motivação dos funcionários na realização do seu trabalho tem sido estudada pelos pesquisadores em ciências humanas como aspecto fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento.

Durante muito tempo o enfoque da motivação dentro das organizações vinha sendo observada e estudada pela sua relevância no aspecto econômico-financeiro. No entanto, foram sendo observados inúmeros outros fatores que geravam motivação dentro do ambiente organizacional.

Foram surgindo estudos, pesquisas, teorias modernas abordando essa mudança no comportamento dos funcionários com relação às necessidades que geravam motivação e bem estar na relação entre o funcionário e o seu ambiente de trabalho.

Segundo Peixoto (*apud* MEYER, 2007):

Ao se reconhecer as fontes de motivação dos trabalhadores, pode-se realizar uma gestão de recursos humano eficaz e ela destaca que atualmente o dinheiro não é mais o principal fator motivacional, uma vez que os trabalhadores são pessoas com desejo, sentimentos e ambições, que buscam realização profissional.

Portanto, o foco principal deste trabalho é relacionar o que tem sido relevante para os funcionários desempenharem suas funções dentro de uma empresa de forma motivadora e satisfatória, logo foi necessário investigar alguns estudos que tratam o tema.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de observar e descrever as principais formas de motivação dos funcionários no seu ambiente de trabalho. Portanto, a pesquisa tem o seguinte problema: A motivação tem sido relevante para o desempenho das atividades dos funcionários de forma eficaz?

Logo, o objetivo geral deste trabalho é fazer um estudo sobre os fatores de motivação que levam os funcionários das organizações a desempenharem com eficácia e satisfação as suas atividades dentro da empresa. E dentre os objetivos específicos: proceder à revisão da literatura para uma contextualização histórica das formas de motivação que eram utilizados em outras fases da gestão de recursos humanos, relatar a importância da motivação dos funcionários, mostrar alguns conceitos e características da motivação e descrever algumas teorias existentes da motivação.

O assunto motivação dos funcionários tem sido cada vez mais importante no meio acadêmico uma vez que considerando as pessoas como fator importante para o sucesso de uma organização procura-se estudar mais seus comportamentos e as formas de motivá-los. Assim, pôde-se verificar um interesse em conhecer o que tem sido relevante como fatores motivacional para poder comprometer e satisfazer os funcionários, melhorando seu desempenho dentro das organizações.

Os benefícios de um estudo dirigido à motivação, não são somente voltadas para o meio acadêmico, mas também são importantes para a sociedade em geral. Pois, boa parte dos funcionários encontra-se desmotivados dentro das organizações e não conseguem se quer expressar aos seus superiores o seu sentimento de insatisfação.

Além de todos os aspectos apresentados, este trabalho é de interesse pessoal, pois foi de grande proveito obter conhecimentos sobre o assunto e estudar as possíveis formas de se motivar os funcionários dentro da empresa. Portanto, para se chegar ao objetivo levantado nesse estudo, o trabalho foi estruturado da seguinte maneira: Foi feito um levantamento bibliográfico aonde foram estudadas as principais escolas e suas formas de gestão dando ênfase na forma como os funcionários eram motivados naquela época.

Em seguida, foi descrita a importância da motivação, seus conceitos, suas características e as principais teorias existentes e dessa forma foi construído o referencial teórico.

Logo após o referencial, fez-se a descrição da metodologia utilizada no trabalho que conforme a pesquisa foi utilizada uma pesquisa puramente bibliográfica, elaborada a partir de material já divulgado, formado principalmente de livros, revistas, sites da internet e teses de mestrado. O estudo também utilizou o método dedutivo que parte de uma análise mais genérica para uma mais particular e que segundo Cruz e Ribeiro (2004) é realizado com pouca margem de erro. Dessa forma pretende-se chegar aos objetivos expostos no trabalho.

Imediatamente, foi construída a parte da discussão teórica a fim de perceber a opinião de diversos autores a respeito das teorias e descrever as características relevantes das teorias para chegar a um consenso ou divergência entre eles.

Feito o referencial e a discussão teórica chegou-se, então, a uma conclusão.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nessa parte do trabalho é feita uma revisão da literatura a fim de nos colocar em contato com vários autores existentes que já abordaram o tema em questão, pois segundo Lima (1999, p.48), “a teoria de base, ou referencial teórico caracteriza-se pelos conceitos outrora apresentados por pesquisadores/estudiosos do assunto e reconhecidos como adequados à ciência em questão. É a linha adotada pelo pesquisador que serve como diretriz para reflexão.”

Dessa forma, foi descrita a evolução da administração de recursos humanos enfatizando o aspecto motivacional dentro das diversas fases, depois foi feita uma contextualização sobre motivação e logo em seguida foram abordadas as principais teorias relacionadas à motivação.

### **2.1. Evolução histórica da administração de recursos humanos**

Para melhor entender a situação atual com relação ao desenvolvimento da motivação no trabalho no campo da gestão de pessoas, torna-se necessário fazer uma análise, embora resumida, da evolução dos principais pontos de vista e escolas que foram dominantes ao longo do século.

Segundo Lacombe (2005, p.169):

Todas as pessoas têm um estilo natural de gestão, da mesma forma que cada situação requer um estilo específico para dar os melhores resultados. Ao assumir uma nova posição, o administrador deve procurar identificar o estilo de gestão mais adequado para aquela situação. Até meados de séc. XX, o estilo de gestão predominante era o autoritário, baseado nos princípios da Escola de Administração Científica. Esse estilo era adequado às organizações hierarquizadas e, com freqüência, burocratizadas.

Diante das várias formas de gestão, fez-se necessário esse estudo para poder avaliar quais fatores foi sendo utilizados para motivar os funcionários durante todo esse desenvolver das estruturas organizacionais.

Com a relevância de se entender o porquê que a cada pessoa ou situação diferente são necessários maneiras de motivar diferentes e o que deu certo naquela época e o que apresentou falhas e já não é mais considerado fator de motivação para realizar trabalho de forma eficaz e motivadora.

## 2.2. Administração científica

Segundo Bergamini (1997, p.19), “antes da revolução industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo”.

Com a revolução Industrial, investimentos cada vez mais pesados foram feitos com o objetivo de aumento da eficiência dos processos industriais que, por sua vez, passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos. Esse novo rumo nos negócios gerou grande preocupação em termos da melhora dos procedimentos na forma de trabalhar. Passou-se a exigir que o papel a ser desempenhado pelos gerentes e administradores fosse não só o de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como também de treiná-las no uso de ferramentas e métodos mais produtivos. (BERGAMINI, 1997, p.19)

Diante desse novo cenário é que foi surgindo novas preocupações em como manter os funcionários motivados de forma que eles dessem o máximo de si no desempenho de suas funções e aumentassem o nível de produtividade das indústrias, visto que naquela época conforme Bergamini (1997, p.20), “organização e maximização de lucros tinham nitidamente precedência sobre quaisquer outras das possíveis finalidades das empresas”.

Foram surgindo diversas correntes defendendo aquilo que achava de grande importância para aumentar a produtividade das empresas, dentre elas cita Bergamini (1997, p.20), “de maneira especial, os partidários da administração científica esboçada por Taylor, por volta de 1911, defendiam o uso de formas de controle sobre os subalternos para que se conseguisse fazê-los atingir níveis predeterminados de produtividade”.

Em seguida surgiu à idéia de que no lugar da punição o que levaria os funcionários a dar o maior esforço ao seu trabalho eram as recompensas financeiras dai começaram a pensar em remuneração, gratificação, salários, como incentivo a máxima produtividade, achavam que dessa forma poderiam controlar a produtividade dos funcionários dentro da empresa.

Segundo Kondo (1994, p.21), as propostas de Taylor podem ser sintetizadas da seguinte maneira:

Os métodos para execução do trabalho deveriam ser baseados no estudo científico, e não no julgamento empírico do contramestre ou dos trabalhadores;  
Os padrões que definem o conteúdo do trabalho do dia-a-dia deveriam também baseados no estudo científico;  
A seleção e o treinamento de trabalhadores devem ser também baseados no estudo científico;

Para motivar os trabalhadores assim selecionados e treinados, e fazer com que eles cumpram os padrões aplicando os métodos cientificamente projetados no seu trabalho, deve-se aplicar o sistema de remuneração por produção;

O sistema Taylorista de trabalho ao primeiro momento deu certo, atingiu a máxima produtividade, e como ressalta Kondo (1994, p.22), “e ainda hoje é considerado um dos fundamentos sobre os quais as nossas estruturas gerenciais estão erguidas”. Contudo, pode-se identificar claramente porque as premissas utilizadas por Taylor naquela época davam certas, Segundo Kondo (1994, p.23):

Os contramestre e trabalhadores daquela época não possuíam capacidade tecnológica suficiente para planejar métodos de trabalho e estabelecer padrões para o conteúdo dos trabalhos do dia-a-dia;  
O padrão de vida era tão baixo que o incentivo da remuneração por produção oferecia um forte estímulo para que os trabalhadores cumprissem os padrões;  
O poder econômico dos empregadores era suficientemente forte para prevalecer sobre a resistência dos funcionários a esse sistema de gerenciamento;

Essa forma de estimular os funcionários veio a se tornar obsoleta justamente pelas diferenças que foram surgindo nos perfis e nos comportamentos dos funcionários de agora para os daquela época como descreve Kondo (1994, p.23):

Os contramestres e trabalhadores de hoje têm boa formação, inclusive educação técnica. A elevação do padrão de vida diminuiu acentuadamente a eficácia do sistema de remuneração por produção como incentivo ao aumento de produtividade. A ascensão dos sindicatos tem exigido que muitas decisões que afetam a produtividade sejam baseadas negociação coletiva, em vez de planejamento unilateral.

Logo após o sistema taylorista de trabalho surge a teoria administrativa de Fayol, que segundo Castro (2002, p.125) “Henry Fayol (1841-1925) afirmou que suas idéias tinham por objeto facilitar a administração de empresas, que é uma função que se reparte entre a cabeça e os membros do corpo social”. Essa teoria distingue do Taylorismo como cita Chambel e Curral (1998, p.62) “por centrar a sua atenção especialmente nas funções de gestão”.

Na concepção de Fayol (*apud* CASTRO, 2002, p.125):

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Sendo assim, Fayol concentra seus estudos na organização como um todo, fazendo com que ela funcione de forma sincronizada e sistemática, como se nada pudesse interferir nas prescrições elaboradas por ele.

Fayol achava que para o bom funcionamento das organizações era preciso elaborar um modelo que os gestores e os funcionários pudessem seguir de forma a manter a ordem, disciplina e produtividade da empresa funcionando a pleno vapor de forma sistemática e lucrativa. Ele também chegou a olhar para o lado humano da empresa, mais achava que com os princípios elaborados os funcionários já iriam se sentir prestigiado com a atenção dada por ele na elaboração desse modelo.

É como aponta Chambel e Curral (1998, p.65):

Henry Fayol tinha consciência que as pessoas eram o recurso mais importante de uma organização, mas também o mais imprevisível e difícil de gerir. Por isso, necessitavam de uma atenção especial. Por forma a garantir a saúde e o bom funcionamento dos trabalhadores, este autor elaborou um conjunto de princípios administrativos que deveriam ser aplicado consoante as características dos indivíduos e das situações.

Embora Fayol achasse que com os seus princípios teria descoberto a melhor maneira de administrar, controlar a produtividade e o desempenho dos funcionários aconteceu que a maneira como seus princípios foram sendo aplicados nas organizações, de forma rígida e inflexível acabou gerando uma burocracia dentro delas.

Essa burocratização dos métodos e procedimentos acabou dificultando os relacionamentos interpessoais e por conseqüência gerando descontentamento entre os funcionários.

Podemos referir os princípios da teoria administrativa de Fayol, como descreve Chambel e Curral (1998, p.66):

Unidade de comando- Um empregado deve recebe ordens de um único superior;  
Linha escalar- Linha de autoridade do superior para o subordinado que atravessa o topo da organização até a base, esta linha também chamada linha hierárquica, é usada como canal de comunicação e tomada de decisão;  
Linha de controlo- O número de pessoas que reportam a um único superior não deve ser muito grande, para não provocar problemas de comunicação e de controlo;  
Apoio logístico e linha hierárquica- Deve existir separação de poderes entre o apóio logístico e a linha hierárquica; as pessoas do apóio logístico podem prestar serviços de aconselhamento, mas devem ter cuidado para não violar a autoridade da hierarquia;  
Divisão do trabalho- A administração deve criar um grau de especialização tal que permita atingir os objetivos da organização de modo eficiente;  
Autoridade e responsabilidade- Deve ser tomado em atenção o direito de dar ordens e a obediência às mesmas; deve ser alcançado um equilíbrio

entre autoridade e responsabilidade. É inútil dar a alguém responsabilidade pelo trabalho se não lhe for dada também autoridade para o concretizar;

Centralização- A tomada de decisão deve estar concentrada no topo da organização ou em elementos-chave da linha hierárquica;

Iniciativa- Todos os membros da organização devem ter a possibilidade de conceber e executar planos de ação;

Disciplina- Todos os membros devem obediência, aplicação, energia, comportamento e resultados de acordo com as regras e costumes da organização;

Interesse individual Vs. Interesse coletivo- O interesse da organização deve sempre prevalecer sobre o interesse particular de indivíduos ou grupos dentro da mesma; isto é conseguido através de acordos, supervisão e exemplos;

Equidade- Desenvolver o conceito de justiça e de remuneração justa como forma de encorajar os indivíduos a aplicar toda a sua dedicação na realização das suas tarefas;

Estabilidade do pessoal- Forma de assegurar a aprendizagem de competências e da sua utilização eficiente na organização;

Espírito de equipe- Estimular o sentimento de pertença à organização ou a um grupo dentro dela; motiva as pessoas a dedicarem-se mais à organização;

Apesar de serem princípios rígidos e normativos muito deles ainda fazem parte da estrutura de muitas organizações como uma maneira de controlar e manter a organização seguindo uma linha hierárquica e autoritária.

Também vale ressaltar a contribuição para a administração científica de Henry Ford (1863-1947), de acordo com Gil (2001, p.19):

Ford afirmava que, para diminuir custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários. Afirmava também que o trabalho deveria ser altamente especializado, realizando cada operário uma única tarefa. Além disso, propunha boa remuneração e jornada de trabalho menor para aumentar a produtividade dos operários.

De acordo com Gil (2001, p.19), “O movimento da administração científica difundiu-se amplamente e tornou-se uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século”.

Com o tempo os funcionários daquela época foram se desgastando com aquela situação de remuneração *versus* produtividade e perceberam que eles eram muito mais do que uma máquina produtiva que não tinha o direito de pensar, de propor idéias, nem se quer de questionar o serviço que estava sendo prestado, e logo começaram a ficar insatisfeitos.

Como relata Kondo (1994, p.27):

Trabalhando sob condições que excluem os componentes criatividade e sociabilidade, uma boa parte dos funcionários, à medida que seu padrão de vida foi melhorando, ficou cada vez mais desiludida com suas tarefas padronizadas, subdivididas e monótonas.

Além disso, como cita Ribeiro (REVISTA FAE BUSINESS, 2003), “a perspectiva empreendedora da gestão exige do gerente uma visão multifuncional e integrada da organização, o que significa não só planejar, organizar, coordenar e controlar, mas também atuar como líder e parceiros de seus funcionários.”

Diante dessa insatisfação começa a surgir um novo movimento que olhe para essas novas necessidades dentro do ambiente de trabalho, partindo da importância de se considerar os fatores humanos na produtividade com mais ênfase surgiu assim à escola das relações humanas.

### **2.3. Escola das relações humanas**

Como relata Teixeira (1998, p.12), “a essência do movimento das relações humanas reside no pressuposto de que a chave para o alcance de elevadas produtividades está no grau de satisfação do empregado no seu trabalho”.

Segundo Gil (2001), o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu a partir de estudos realizados por um psicólogo americano chamado Elton Mayo (1890-1949). Mayo percebendo a influência que os funcionários tinham no processo produtivo, começa a realizar estudos em busca de uma nova filosofia administrativa.

Então através de sua percepção e pesquisas, Mayo chega a novidades sobre o comportamento humano no trabalho, que vieram chamar a atenção para uma nova perspectiva que surgia dentro do ambiente organizacional.

A vista de Hersey e Blanchard (1986, p.59):

As pesquisas de Hawthorne mostraram a necessidade de os administradores estudarem e procurarem entender as relações entre as pessoas. Nesses estudos, bem como em muitos outros que se seguiram, constatou-se que o fator que mais influenciava a produtividade empresarial eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e não tanto o pagamento e as condições de trabalho.

Diante dessas pesquisas começa a discussão sobre novas formas de manter motivados os funcionários dentro do seu ambiente de trabalho, e percebe-se diante desses estudos feito por Mayo na fábrica da *Western Electric*, no distrito de Chicago que os funcionários precisavam na verdade era de atenção, de modo a se sentirem valorizados e reconhecidos, inicia-se então a ênfase no comportamento social dos funcionários.

A partir desses novos estudos começa-se a promover o reconhecimento do valor do funcionário, além da satisfação de suas necessidades sociais, tem início também da valorização dos canais de comunicação, tanto no sentido ascendente, como principalmente no descendente e as formas de recompensa deixariam de ser individuais para serem grupais, estimulando assim a integração entre as pessoas (BERGAMINI, 1997).

Sendo assim, com a valorização do fator humano nas empresas, começa-se a proporcionar situações de trabalho aonde os funcionários colaborem com a organização e até encontrem atenção por parte dos gestores às suas necessidades, desmistificando o conceito de relação de trabalho antes estabelecido pelos teóricos da administração científica.

Logo em seguida a escola de relações humanas começa a apresentar falhas, pois a motivação não está relacionada a um único fator, logo surge novas suposições abordando novos aspectos da motivação humana.

#### **2.4. Relações industriais**

O movimento das relações industriais nasce em contexto muito mais complexo na história do desenvolvimento das organizações, aonde as empresas e os funcionários se deparam com o fenômeno da mudança e da tecnologia.

Como ressalta Gil (2001, p.20), “o movimento das relações industriais expandiu-se a partir da década de 50”.

Segundo Chiavenato (1998, p.27):

Foi quando o mundo começou a mudar mais intensamente. As mudanças passaram a ser mais rápidas mais intensas e pouco previsíveis. A velocidade da mudança começou a aumentar. As transações comerciais passaram da amplitude local para regional, de regional para internacional e tornaram-se gradativamente mais intensas. A competição entre as empresas ficou mais acentuada. O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal, utilizado para formatar as estruturas organizacionais, tornou-se inflexível e vagaroso demais para acompanhar as mudanças que ocorriam no ambiente.

Diante dessas transformações no mundo dos negócios surge uma nova estrutura dentro das organizações, para se adaptar a essas mudanças e a uma nova fase que estava surgindo com muita velocidade.

Como cita Chiavenato (1998, p.27):

Surgiu a estrutura matricial como uma espécie de quebra-galho para tentar consertar e reavivar a velha e tradicional organização funcional. Com a

abordagem matricial, adicionou-se à organização funcional um esquema lateral de departamentalização por produtos /serviços para agilizar e funcionar como um turbo capaz de proporcionar uma estrutura com características de inovação e dinamismo e alcançar maior competitividade.

Durante esse período surge também um novo episódio como descreve Gil (2001, p.26), “verificou-se notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores”.

Para Gil (2001, p.26):

Em virtude dessa nova relação de forças, as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados. E também passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores.

Começa então os trabalhadores a ganharem forças dentro das organizações e em consequência como relata Gil (2001, p.20) “alteram-se as estruturas voltadas à administração de pessoal. A seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil requerido de seus dirigentes”.

Com o tempo como descreve Chiavenato (1998) a antiga concepção de relações industriais foi sendo substituída por uma nova visão de administrar pessoas, como ressalva ainda Chiavenato (1998, p.27), “as pessoas como recursos vivos e não como fatores inermes de produção”. Surge, então, a nova administração de recursos humanos.

## **2.5. Administração de Recursos Humanos**

Conforme Gil (2001, p.20), “começa-se a falar em administração de recursos humanos na década de 60, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: administração de pessoal e relações industriais”.

Surge então, a administração de recursos humanos como uma nova forma de administrar os funcionários com um enfoque mais humanístico e estratégico, dentro dessa nova concepção de mundo global nos negócios que estava surgindo.

Conforme Marras (2002, p.30):

Retomou-se a preocupação com o viés do humanismo e, principalmente, com a necessidade de profissionais com visão abrangente, horizontalizada, não somente no que diz respeito aos contornos organizacionais, mas, no caso do ARH, principalmente com relação ao indivíduo como ser humano.

Como relata Bergamini (1997, p.22):

Continuava-se, assim, buscando novas soluções para os antigos problemas de motivação. As pessoas, neste caso, eram consideradas como qualquer outro recurso do qual as organizações poderiam dispor à semelhança dos recursos financeiros, tecnológicos, e assim por diante.

Diante de tantas modificações que as organizações estavam passando para poder entrar nesse mundo competitivo dos negócios e se adaptar as novas tecnologias e aos novos processos que estavam surgindo, às pessoas nessa fase eram utilizadas ainda apenas como um mero recurso organizacional, que tinha que se adaptar a esse cenário de mudanças.

Entretanto, ao lado humanístico foi dada atenção, mais como num processo de transição tão forte que as organizações estavam passando as pessoas foram sendo levadas como os outros recursos do qual as organizações possuíam, eram de extremo valor para o funcionamento de tal, mais ainda não eram consideradas a peça chave para o alcance do sucesso.

Ressalta Chiavenato (1998, p.26) “a tecnologia passou por um incrível e intenso desenvolvimento e começou a influenciar poderosamente a vida nas organizações e as pessoas que delas participavam. O mundo continuava mudando. E as mudanças já eram muito velozes e rápidas”.

A partir desses fatos e da imagem da globalização que avançaria as organizações começava-se a rever a atual natureza do trabalho, as funções exercidas por cada um e a verdadeira importância das pessoas e a melhor forma de administrá-las.

Por final a mudança no contexto organizacional iria produzir transformações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e na forma de gestão.

Com isso a administração de recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem, visando atender essa nova tendência.

## **2.6. Gestão de pessoas**

Diante de tanta mudança e transformação no mundo e conseqüentemente nos ambientes organizacionais foi-se alterando o comportamento dos funcionários dentro das empresas e os seus valores, a área de recursos humanos ficou restrita diante de tantas necessidades que passou a existir no indivíduo, tanto no trabalho quanto fora dele.

Como descreve Chiavenato (1998, p.28), “as pessoas deixaram de ser simples recursos humanos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções.”

Como cita Volpato e Cimbalista (*apud* REVISTA FAE 2002):

O resultado destas mudanças no trabalho desenvolvido é percebido no comportamento do trabalhador, na sua performance tornando-o o partícipe do processo e não um mero executor de atividades ou tarefas visando ao cumprimento do objetivo final da empresa, o lucro.

Dentro dessa nova concepção é que aparece uma abordagem mais ampla e mais realista com as tendências, surge à gestão de pessoas, com grandes desafios e propósitos no campo da gestão de recursos humanos.

Assim relata Volpato e Cimbalista (*apud* REVISTA FAE, 2002):

Torna-se evidente que a cúpula da empresa e concomitantemente a administração de recursos humanos renovem sua forma de atuação, enriquecendo sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e das experiências vividas coletivamente. Não basta entender o mundo dos negócios sem compreender as sutilezas humanas e agir de forma conseqüente. É preciso considerar o ser humano na sua unidade e especificidade, como ser singular, de palavra, desejos e emoções, como um ser que é objeto e sujeito; é preciso estar atento às suas dimensões éticas e culturais, assim como aos elementos de sua subjetividade.

Começa-se então, a perceber essa migração da maneira tradicional e generalizada de se encarar o comportamento motivacional para a compreensão da individualidade do ser humano, percebendo-se que em situações idênticas, indivíduos diferentes possuem comportamentos diferentes.

Atenta a essas questões aqueles que são responsáveis por gerir pessoas dentro das organizações começam a construir um ambiente adequado ao desenvolvimento de habilidades e competências de seus colaboradores, disponibilizando a eles um ambiente favorável a criatividade e a motivação.

Assim percebido, como relata Gil (2001, p.60), “a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.”

Logo a gestão de pessoas, encontra desafios maiores e mais complexos do que em algumas décadas atrás. Até pouco tempo os gestores acreditava que poderia adaptar as organizações de acordo com suas crenças pessoais, sua forma

de liderar e principalmente seus objetivos, agora com a era da tecnologia descobrem que o fator chave para a eficácia de uma organização reside nas pessoas.

Sendo assim, surge como desafio da moderna gestão de pessoas, esse processo que vem sendo aplicado ao longo do desenvolver das estruturas organizacionais de diversas formas, e que é considerado fator de relevância para o sucesso das organizações, a motivação dos funcionários.

## **2.7. Importância da motivação dos funcionários**

O problema da motivação tem sido percebido como uma competência da gestão de pessoas, ou seja, cabe ao profissional dessa área estar hábil a encarar os desafios relacionados a esse processo.

É como relata Puri (2000, p.4), “Trata-se de um problema antigo para a organização, encontrar pessoal adequado e mantê-lo motivado para obter maior produtividade”.

Diante de todo o desenvolver das estruturas organizacionais o processo de manter os funcionários motivados, foi sendo sempre utilizado como forma de fazer com que os trabalhadores dessem sempre o máximo de si em prol da maximização da produtividade.

Agora com o mundo cada vez mais em transformações e cada vez mais competitivo ainda se fala em motivação dos funcionários como uma ferramenta estratégica para conseguir sobreviver dentro desse novo ambiente, e conseguir o sucesso empresarial.

É como descreve Gil (2001, p.201), “o mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados”.

Indica Puri (2000, p.4) que:

Pode-se dispor da melhor tecnologia e dos sistemas e procedimentos mais sofisticados, no entanto, a menos que se tenha uma força de trabalho altamente capacitada e motivada, não se pode esperar alcançar os pináculos do sucesso. E isso é ainda mais verdadeiro no mercado global de competitividade contundente de hoje em dia.

Por isso faz-se necessário mostrar a importância da motivação dos funcionários no trabalho, para que as organizações junto com os eles possam atingir os objetivos organizacionais ambos com o mesmo interesse e a mesma expectativa.

Relata também Puri (2000, p.53):

Inegavelmente, a motivação é a entidade singular mais essencial para alcançar sucesso, tanto no nível ocupacional quanto no pessoal. No âmago de toda atividade empresarial há uma força e uma energia intrínsecas que impulsionam a atividade para o sucesso e a excelência, essa força intrínseca é a motivação e o empenho humanos. Em essência, nada pode ser concebido ou realizado sem o potencial humano motivado.

Por tanto é fato que as empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização e conseqüentemente estão cada vez mais empenhados em manter esses funcionários motivados, pois logo a motivação é a força propulsora para o alcance desses objetivos e o sucesso empresarial.

## **2.8 A motivação humana**

Antes de falarmos em teorias motivacionais faz-se necessário entender um pouco das características dessa força que é na verdade um combustível que alimenta e impulsiona qualquer indivíduo a ir mais longe ao alcance dos seus objetivos.

Segundo Vergas (*apud* MARINGÁ MANAGEMENT, 2005), “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores.”

Motivação Segundo Bergamini (1997, p.31), “deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*”.

A motivação tem sido um dos maiores desafios na gestão das pessoas dentro das organizações, por se tratar de um aspecto comportamental do ser humano, tornando-se muito mais complexa e subjetiva pelo fato do ser humano apresentar múltiplas expectativas e pela personalidade individual de cada um.

No entanto segundo Castro (*apud* REVISTA CESUC, 2002), “inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa, ou ainda desconhecida, que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de objetivos.”

Embora inúmeras pesquisas e diversas teorias tenham surgido para compreender o processo e a forma como se dá a motivação nas pessoas, existem considerações gerais a respeito das características dessa força, e é unânime encontrar a importância vital dela tanto no âmbito pessoal quanto organizacional.

Por ser fundamental ao comportamento humano e apresentar diversas características foi apresentado alguns aspectos fundamentais inerentes a motivação que a diferencia de outros conceitos.

Ressalta Herzberg e Bergamini (*apud* REVISTA CESUC, 2002):

Quando uma pessoa se coloca ou se direciona a um caminho ou um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos, há motivação; Quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação.

É como relata Bergamini (*apud* REVISTA CESUC, 2002), “o movimento é uma situação passageira, uma necessidade momentânea. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável”.

Por outro lado, expõe Bueno (REVISTA CESUC, 2002) que:

A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador gera no indivíduo um sentimento de auto-realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades.

Neste sentido descreve Kondo (*apud* MORAES, 2004) que:

Quando falamos de necessidade e conseqüentemente de motivação, precisamos examinar as diferenças individuais, para chegarmos a um conhecimento mais realista do que se passa naquele momento com cada um. O objetivo motivacional é, então, percebido a cada momento particular e a direção da busca será determinada por um fator interno e individual.

Finalizando completa, Bergamini (1997, p.23):

Se, no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Diante disso, entende-se que a motivação é um fenômeno intrínseco, absolutamente individual, o que explica algumas estratégias motivacionais dar certo

com algumas pessoas e com outras não. Desta forma, torna-se evidente a necessidade do gestor em buscar conhecer os fatores intrínsecos de cada um de seus colaboradores alinhando com os objetivos da empresa. O desafio consiste em aproveitar as forças motivacionais pessoais com os objetivos organizacionais.

Outro fato interessante quanto ao aspecto motivacional é relatado por Chiavenato (1998, p.76), “as pessoas são diferentes no que tange à motivação, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante”.

Chama atenção ainda Gil (2001, p.202):

A evidência de que de fato uma pessoa não é capaz de motivar outra não pode, no entanto, significar que o fenômeno da motivação deva ser desconsiderado pelos gerentes. Muito pelo contrário; os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente, sejam capazes de satisfazê-los. Em suma: os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho.

Sendo assim, é importante em gestão de pessoas encontrarem os meios e o ambiente adequado para estimular a manifestação da personalidade individual, valores, cultura, necessidades e objetivos, buscando identificar os fatores motivacionais adequados a cada um e direcioná-los aos objetivos da empresa.

Logo é de interesse da gestão de pessoas a compreensão dos padrões motivacionais, contudo é diante dessas suposições relacionadas à motivação e das principais teorias relacionadas a esse processo que a gestão de pessoas pode trabalhar a motivação dos funcionários.

## **2.9 Teorias sobre a motivação**

Diante da complexidade de se entender o fenômeno da motivação é que foram surgindo diversas teorias com o intuito de ajudar as organizações, a saber, lidar com os aspectos motivacionais de seus funcionários e no âmbito geral essas teorias também foi sendo difundida para a compreensão do comportamento humano diante de suas necessidades individuais.

Apesar de tantas teorias cada uma vem estudar um aspecto diferente e específico, sendo a motivação um fator extremamente complicado e contingencial,

faz-se necessário observar cada uma de acordo com os objetivos da organização e dos seus funcionários.

### **2.9.1 A hierarquia das necessidades de Maslow**

Segundo Maslow (*apud* CHIAVENATO, 1998), “a teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow, que se baseia na chamada hierarquia de necessidades humanas.”

Para Chiavenato (1998, p.79), “as chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar derivam de forças que existam dentro dele.”

De acordo com Chiavenato (2004) o fundamento da teoria de Maslow é baseado na hierarquização das necessidades seguindo uma ordem de importância que essas necessidades têm sobre o comportamento humano.

Ou seja, para Dubrin (2003, p.110), “as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançar uma meta, porque isso satisfaz uma de suas necessidades importantes.”

Diante dessas afirmações nos leva a crê que a motivação é baseada no auto-interesse do indivíduo por alguma meta ou objetivo e nas conseqüências que o alcance dos resultados desejados podem lhes trazer.

A teoria das necessidades de Maslow (*apud* TEIXEIRA, 1998) se baseia fundamentalmente nos seguintes pressupostos:

As necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento. Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influência no comportamento do indivíduo, É o chamado princípio da dominância;  
As necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia;  
As necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores significativos apenas quando as necessidades dos níveis inferiores àquele na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas (princípio da emergência).

Ou seja, o princípio-chave dessa teoria é citado por Dubrin (2003, p.112), “à medida que necessidades num determinado nível são satisfeitas, elas perdem sua potência (força), o nível seguinte de necessidade é então ativado. Uma necessidade satisfeita deixa de ser um motivador.”

Segundo Teixeira (1998, p.125), “a hierarquia das necessidades proposta por Maslow costuma representar-se segundo uma pirâmide, a pirâmide das necessidades de Maslow, onde aquelas se dividem em 5 níveis, da base para o topo.”

Apresenta Teixeira (1998, p.125) essas necessidades como sendo:

Necessidades fisiológicas referem-se à alimentação, abrigo, repouso, ar, etc;  
Necessidades de segurança dizem respeito à proteção contra o perigo ou privação, ou seja, contra violência, a doença, a guerra, a pobreza, etc;  
Necessidades sociais têm a ver com a afeição, a inclusão nos grupos, a aceitação e aprovação pelos outros;  
Necessidades de estima englobam a reputação, o reconhecimento, auto-respeito, admiração;  
Necessidades de auto-realização referem-se à realização do potencial de cada indivíduo, à utilização plena dos seus talentos;

Como relata Robbins (2005, p.133), “Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível mais baixo e aquelas relacionadas à auto-realização são chamadas de necessidades de nível mais alto”.

Ainda em Robbins (2005, p.133):

A diferenciação entre esses dois níveis parte da premissa de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo) enquanto as de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente (através de coisas como remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego).

Para Gil (2001, p.206), “a teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros.”

Segundo Robbins (2005, p.133), “a teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, especialmente por parte de executivos formados na prática. Isto pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e a facilidade que ela oferece para a compreensão.”

Relata Bueno (*apud* REVISTA CESUC, 2002) que, “Maslow ampliou sua teoria sugerindo que a organização assumisse a construção de uma ponte entre as necessidades básicas e de auto-realização dos indivíduos.”

Ainda expõe Bueno (*apud* REVISTA CESUC, 2002) que, “apesar de não ter sido comprovada cientificamente, a teoria de Maslow, devido à eficiente estruturação

de suas idéias, foi aceita como de grande contribuição para a evolução das técnicas administrativas.”

Mais apesar dessa teoria ajudar os administradores a compreender melhor a motivação diante de uma hierarquia de necessidades facilitando assim a elaboração de técnicas e estratégias para incentivar os funcionários a dar o melhor de si em favor da organização e em busca dos seus objetivos pessoais, essa teoria ainda sim deixou a desejar em alguns aspectos.

Como pontos questionáveis dessa teoria ressalta Bueno (*apud* REVISTA CESUC, 2002), “a difícil articulação operacional para o gerenciamento das necessidades básicas e a impossibilidade da padronização do comportamento humano.”

### **2.9.2 Teoria das necessidades de Herzberg**

Os estudos de Maslow conduziram o aparecimento de uma nova teoria sobre a motivação no trabalho, agora abordando novos fatores que segundo Herzberg seria essenciais de serem avaliados.

Conforme Dubrin (2003, p.112), para Herzberg “existem dois conjuntos diferentes de fatores no trabalho. Um dos conjuntos, os motivadores ou satisfatores, pode motivar e satisfazer os funcionários. O outro conjunto, fatores de higiene ou dissatisfatores, podem apenas evitar a insatisfação.”

Ressalta Chiavenato (1998, p.83) como conceito desses dois fatores:

Fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc.

Fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

Logo, conforme Bueno (*apud* REVISTA CESUC, 2002) Herzberg com sua teoria compreendeu este possível equívoco, “afirmando que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento. Passou a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas, como estima e auto-realização.”

De acordo com Teixeira (1998, p.128), “Herzberg considera que os fatores higiênicos são capazes de reduzir ou anular a insatisfação, mas não conseguem conduzir à motivação das pessoas. Herzberg concluiu que, os fatores motivacionais podem contribuir para elevados níveis de satisfação e assim resultar em motivação das pessoas.”

Segundo Gil (2001), os fatores motivacionais é que devem ser promovidos pelos gerentes para manter seus funcionários motivados.

Ainda segundo Gil (2001, p. 208):

A capacidade para manter tais fatores, por sua vez, depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada empregado. Nesse sentido, uma das coisas mais importantes ao alcance dos gerentes é o enriquecimento do trabalho, que consiste não apenas na ampliação do número de tarefas que os empregados executam, mas num deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho.

A teoria de dois fatores de Herzberg também recebeu suas críticas diante de vários fatores.

É como descreve Robbins (2005, p.135) os principais pontos questionáveis dessa teoria:

O procedimento utilizado por Herzberg é limitado por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso;  
A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações e, dessa forma, podem contaminar os resultados interpretando uma resposta de certa maneira, enquanto outra resposta semelhante é interpretada de maneira diferente;  
Não foi usada uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas continuar achando-o aceitável;  
A teoria é inconsistente com pesquisas anteriores. A teoria de dois fatores ignora as variáveis situacionais;  
Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa utilizada enfoca apenas a satisfação, não a produtividade. Para tornar essa pesquisa relevante, é preciso considerar um forte relacionamento entre satisfação e produtividade.

Segundo Robbins (2005, p. 136), “apesar de todas as críticas, a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada e poucos são os executivos que não conhecem suas recomendações.”

### 2.9.3 Teoria das necessidades de Alderfer (ERC)

Trata-se de uma teoria contemporânea fundamentada nos princípios da teoria de Maslow, que foi refinada mediante novas pesquisas e observações com o intuito de validar mais empiricamente as suas fundamentações.

Conforme Robbins (2005, p.136), “Clayton Alderfer, da universidade de Yale, trabalhou em cima da hierarquia das necessidades, de Maslow, para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica.

Segundo Teixeira (1998, p.128), “Clayton Alderfer concorda com Maslow em que a motivação dos trabalhadores pode ser explicada em função da satisfação das suas necessidades hierarquicamente agrupadas em forma de pirâmide.”

Só que a teoria de Alderfer se diferencia de Maslow em alguns aspectos, o que faz com que essa teoria se torne mais empírica devido às novas pesquisas feitas e diante de observações de novos fatos.

O primeiro diferencial dessas teorias é a forma que Alderfer classifica as necessidades existentes no ser humano.

Segundo Robbins (2005, p.136), “Alderfer diz que há três grupos de necessidades essenciais, existência, relacionamento e crescimento, daí a sigla *ERC*.”

Apesar de Alderfer classificar dessa forma as necessidades humanas, perante análises feitas, constata-se que elas particularmente englobam algumas das necessidades relacionadas por Maslow.

Como relata Teixeira (1998, p.128):

Os três níveis de necessidades defendidos por Alderfer são, da base para o topo, existência (que compreende os 1º e 2º níveis de Maslow, ou seja, as necessidades fisiológicas e de segurança); relacionamento (correspondente às necessidades sociais de Maslow) e crescimento (abarcando as necessidades de estima e auto-realização de Maslow).

Mais além dessa nova estruturação da pirâmide das necessidades de 5 níveis para 3 níveis, Alderfer identificou novas características no processo motivacional.

Dentre elas cita Robbins (2005, p.137), “mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo, e, se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará.”

Por fim a teoria *ERC* é vista como mais coerente, pois ela em suas análises considera a diferença entre os indivíduos, quebra a rigidez que Maslow seguiu na

análise da satisfação das necessidades e adota uma nova dimensão de frustração e regressão, ou seja, essa teoria representa uma versão mais flexível da hierarquia das necessidades.

#### **2.9.4 Teoria das necessidades de McClelland**

Durante os anos 60 surge uma nova teoria relacionada com as necessidades humanas, mas com uma nova abordagem, é a teoria das necessidades de McClelland.

Segundo essa teoria as bases motivacionais funcionam em função de necessidades adquiridas ao longo do decorrer da vida das pessoas e surge de uma interação do indivíduo com o seu ambiente.

Relata Teixeira que (1998, p.129), “McClelland defende que entre as necessidades que as pessoas desenvolvem ao longo das suas vidas, há três que assumem particular importância”:

Segundo Robbins (2005, p.138) essas necessidades são definidas da seguinte maneira:

Necessidade de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso;  
Necessidade de poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente;  
Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis;

Conforme essa teoria, em cada indivíduo se manifesta a necessidade de realização, poder e associação, só que uma delas será predominante delineando assim o perfil de cada pessoa.

Logo, essas necessidades são resultados de experiências vividas por cada pessoa dentro do seu ambiente de trabalho.

Diante disso para Chiavenato (2004, p.242), “como as necessidades são aprendidas, o comportamento recompensado tende a repetir-se com mais frequência. Como resultado desse processo de aprendizagem, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho.”

Para Ferreira (2006, p.19):

A grande contribuição da teoria das necessidades socialmente adquiridas é colocar foco sobre a importância de se ajustar a pessoa ao trabalho. Em muitos casos nas organizações há um desperdício de talentos, com

profissionais competentes realizando atividades que não exploram plenamente seus pontos fortes, em outras palavras, alocam a pessoa certa no lugar errado. Esta situação causa problemas como baixo desempenho, stress, *turnover* e outras conseqüências negativas, que poderiam ser amenizadas com uma análise mais detalhada do perfil de necessidades do profissional com as características e atividades do cargo.

Dessa forma os gestores podem utilizar desse raciocínio para poder administrar melhor e enquadrar os seus funcionários em funções que mais tem a ver com as características predominantes e o perfil de cada um, o que conseqüentemente afetará a sua motivação para a realização de suas tarefas.

### **2.9.5 Teoria da equidade de Adams**

A teoria da equidade segundo Teixeira (1998), está associado ao nome de J. Stacy Adams.

Conforme Muchinsky (2004, p.371), “Adams em 1965 propôs uma teoria de motivação no trabalho extraída do princípio da comparação social. Quanto de esforço pessoal uma pessoa está disposta a empenhar no trabalho é uma função de comparações com os esforços dos outros.”

Essa teoria é uma das teorias sobre motivação que explica o comportamento e as atitudes das pessoas baseado em uma nova percepção.

Segundo Dubrin (2003, p.125), “na teoria da equidade, a satisfação do empregado e a motivação dependem de quão justamente os empregados acreditam que são tratados em comparação a seus pares.”

Ou seja, a essência dessa teoria vem residir no sentimento de justiça ou injustiça que os funcionários percebem dentro de seu ambiente de trabalho em comparação com outras pessoas, cargos, situações ou organizações semelhantes e essa percepção é considerada fator determinante de motivação ou de tensão dentro desse ambiente.

É como cita Chiavenato (2004, p.243), essa teoria “se baseia na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e de suas recompensas em relação às contribuições e recompensas dos outros”.

Logo segundo Dubrin (2003, p.125):

Quando os funcionários acreditam que estão recebendo resultados equivalentes a seus *inputs*, geralmente ficam satisfeitos. Quando acreditam que estão sendo tratados eqüitativamente, estão mais dispostos a trabalhar duro. De outro modo, quando acreditam que estão dando mais do que estão recebendo da organização, um estado de tensão e insatisfação se instala.

Como Propõe Adams (*apud* FERREIRA, 2006), “aqueles que contribuem mais para uma organização também esperam receber mais em termos de recompensa. Nesse sentido a teoria da equidade fornece orientações úteis para que possam compreender os diferentes tipos de relacionamento social no ambiente de trabalho”.

Essa teoria vem deixar claro o quanto o sentimento de comparação e julgamento estão presentes no ambiente de trabalho entre os funcionários, gerando assim um estado de alerta entre os gestores para que não possa ser efetuado assim nenhuma injustiça e com isso afetar o clima e a motivação das pessoas.

Para Chiavenato (2004, p.243), “as pessoas percebem o que recebem do trabalho-como resultados- e em relação ao que dão a ele- como entradas e comparam essa relação resultado/entrada com a relação resultado/entrada de outras pessoas relevantes.”

Conforme Robbins (2005, p.145), “quando essa comparação traz a percepção de que estas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade. Quando percebemos que as relações são desiguais, experimentamos uma tensão de equidade.”

Assim acontecem três possíveis estados, que segundo Chiavenato (2004, p.244) são:

	<b>Meu balanço:</b>		<b>Comparação com outros:</b>
<b>Equidade</b>	<u>Minhas recompensas</u>	=	<u>Recompensa dos outros</u>
	Minhas contribuições		Contribuições dos outros
<b>Ineqüidade (-)</b>	<u>Minhas recompensas</u>	<	<u>Recompensa dos outros</u>
	Minhas contribuições		Contribuições dos outros
<b>Ineqüidade (+)</b>	<u>Minhas recompensas</u>	>	<u>Recompensa dos outros</u>

Quadro1: Equidade no intercâmbio social.

Fonte: adaptado pela aluna de monografia Fabiane Abreu Silveira, a partir de Chiavenato (2004).

Ressalta Chiavenato que (2004, p.244), “o ponto de vista escolhido pela pessoa aumenta a complexidade da teoria da equidade, esse referencial é uma variável importante nessa teoria.

É como cita Robbins (2005, p.146), “existem quatro pontos de referência que o funcionário pode usar na comparação”:

- Próprio- interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa;
- Próprio- externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua atual empresa;
- Outro- interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa;
- Outro- externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

A teoria da eqüidade como todas as outras tem sido de grande relevância para a gestão dos recursos humanos dentro das empresas, pois ela vem com mais uma colaboração quando observa um novo aspecto que pode causar desânimo dentro do ambiente organizacional.

Essa teoria vem chamar a atenção para o fator justiça dentro das relações dentro das empresas, e onde atualmente mais se tem percebido a validade da aplicação dessa teoria é nos sistemas de pagamentos e remuneração, aonde os gestores precisam estar atentos a propiciar de forma eqüitativa o pagamento desses benefícios.

### **2.9.6 Teoria do reforço de Skinner**

A teoria do reforço surge deixando para trás o vínculo que as demais teorias tinham com as necessidades humanas e passa a dar ênfase a outros aspectos do comportamento humano.

É como ressalta Dubrin (2003, p.121):

Na base da teoria do reforço está o condicionamento operante, ou a aprendizagem que ocorre como uma consequência do comportamento. Mas especificamente, as pessoas aprendem a repetir os comportamentos que lhes trazem resultados prazerosos e evitam os comportamentos que levam a resultados desagradáveis.

Ou seja, diante dessa afirmação pode-se observar que essa teoria não vem dar atenção especificamente aos fatores intrínsecos das pessoas e sim ao comportamento delas, que por sua vez de acordo com essa teoria pode ser manipulado ou moldado.

Conforme Robbins (2005, p.143):

Os teóricos do reforço vêem o ambiente como causa do comportamento. Não nos devemos preocupar com os eventos cognitivos internos; o que controla o comportamento são os reforços, qualquer consequência que, seguindo imediatamente uma resposta, aumenta a probabilidade de que aquele comportamento se repita.

Para Skinner (*apud* CHIAVENATO, 2004, p.252) que foi quem desenvolveu essa teoria, o comportamento humano pode ser modificado através de quatro estratégias:

Reforço positivo: para aumentar a frequência ou intensidade do comportamento desejável, relacionando-o com as conseqüências agradáveis e contingentes à sua ocorrência. A aprovação da atitude de um funcionário pela gerência e a concessão de um prêmio financeiro a um funcionário por uma boa sugestão são exemplos de reforço positivo;

Reforço negativo: para aumentar a frequência ou intensidade do comportamento desejável, pelo fato de evitar uma conseqüência desagradável e contingente à sua ocorrência. A exigência de que o funcionário não cometa mais determinada falta é um exemplo de reforço negativo;

Punição: para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável, pela aplicação da conseqüência desagradável e contingente à sua ocorrência. A repreensão do funcionário ou suspensão do pagamento de bônus ao funcionário que atrasa indevidamente ao trabalho são exemplos de punição;

Extinção: para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável, pela remoção de uma conseqüência agradável e contingente à sua ocorrência. A extinção não encoraja nem recompensa. Por exemplo, o gerente observa que um funcionário faltoso recebe aprovação sócia de seus colegas e os aconselha a não lhe dar mais tal aprovação.

É interessante ressaltar que, programa de modificação do comportamento organizacional tem sido aplicado em várias empresas. E para implementação de programas desse tipo sugere Teixeira (1998, p.130) um conjunto de medidas no qual se destaca:

Identificar o desempenho desejado em termos bem específico;  
Identificar as recompensas que constituem o reforço do comportamento desejado;  
Fazer com que a recompensa seja uma conseqüência direta do comportamento;  
Escolher o programa de reforço ótimo.

Contudo apesar do sucesso dessa teoria em alguns casos, tem se notado algumas críticas no sentido de ser comparada aos antigos modelos de gestão autocrática, aonde as formas de motivar os funcionários consistia no uso de punições, recompensas e controle, aonde as pessoas se sentem manipuladas por fatores externos e não estimuladas por suas próprias finalidades.

### 2.9.7 Teoria da expectativa de Vroom

Proposta inicialmente pelo psicólogo Vitor Vroom é uma teoria que se diferencia das demais por dar mais importância às diferenças individuais e aos objetivos e expectativas de cada um.

Segundo essa teoria as pessoas percebem que o seu comportamento pode provocar resultados que as levem a alcançar os objetivos almejados.

Diante disso ressalta Robbins que (2005, p.148):

Esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais e que estas recompensas vão satisfazer suas metas pessoais.

Então se define que tudo acontece através de uma avaliação subjetiva do indivíduo e do ambiente em que ele está envolvido.

Acerca disso para Vroom (*apud* CHIAVENATO, 2004), existem três constructos básicos da teoria da expectativa:

Valência: é o valor ou importância focada em uma recompensa específica;  
Expectância: é a crença de que o esforço levará ao desempenho desejado;  
Instrumentalidade: é a crença de que o desempenho está relacionado com as recompensas desejadas.

Desses fatores é que surge o interesse pelas individualidades de cada um, pois o valor que cada pessoa atribui a um objetivo ou a uma recompensa é subjetivo a cada um, ou seja, pessoas diferentes produzem crenças diferentes a respeito de um mesmo fato.

Por isso Para Vroom (*apud* CHIAVENATO, 2004), existem três fatores que determinam em cada pessoa a motivação para produzir:

Objetivos individuais: é a força do desejo de atingir o objetivo. Os objetivos individuais podem incluir dinheiro, aceitação social, reconhecimento etc.. Existem combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar alcançar simultaneamente;  
Relação percebida entre o alcance dos objetivos e a alta produtividade: é a relação que a pessoa percebe entre a produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem o salário maior como objetivo importante, poderá ter uma forte motivação para produzir mais;  
Percepção da capacidade da pessoa de influenciar seu próprio nível de produtividade: se a pessoa acredita que um enorme esforço despendido tem efeito sobre o resultado, tenderá a se esforçar muito.

Por final essa teoria para Teixeira (1998, p.131) expressa “uma abordagem mais realista, evitando as demasiadas simplificações contidas nas teorias de Maslow

e, não obstante algumas dificuldades de aplicação prática, tem tido bastante aceitação pelos gestores”.

Já para Robbins (2005, p.149), “como poucas pessoas percebem uma clara relação entre desempenho e recompensa em seu trabalho, a teoria é um tanto idealista. Se as organizações recompensassem as pessoas pelo seu desempenho, a validade da teoria da expectativa seria consideravelmente maior”.

Na opinião de Mullins (2004, p.185), “a teoria da expectativa, contudo, de fato chama atenção para as complexidades da motivação do trabalho. Ela oferece informação adicional para ajudar a explicar a natureza do comportamento na situação funcional e na identificação de problemas de motivação e desempenho”.

No desfecho dos estudos sobre as teorias da motivação, pode-se concluir que teorias e pontos de vista sobre a motivação dos funcionários existem vários, sendo assim o que nos traz de subsídio todas as teorias existentes é na verdade uma integração entre elas, aonde cada uma investigando um aspecto do comportamento humano, pode-se complementar e nos oferecer um amplo espectro de possíveis estímulos para cada tipo de individualidade.

### **3. METODOLOGIA**

Conforme Figueiredo e Souza (2005, p.122), “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que devem ser percorridos na busca do conhecimento.”

De acordo com Cruz e Ribeiro (2004, p.45), “a palavra método significa o conjunto de etapas e processos a serem ultrapassados ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade.”

Logo para se chegar ao resultado esperado é preciso percorrer etapas e métodos de forma sistemática, para tanto é que foi descrito os tipos de pesquisa e métodos que foram utilizados nesse trabalho.

Segundo Nascimento (2002, p.55), “como ferramenta para adquirir conhecimento à pesquisa pode ter os seguintes objetivos: resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar teorias existentes”.

Diante disso está pesquisa tem por objetivo avaliar teorias existentes, atendendo ao desejo de conhecer a realidade circundante sobre o tema na busca do conhecimento proveniente de fontes que já tenham pesquisado sobre o assunto, para este fim foram utilizados os seguintes métodos.

#### **3.1 Metodologia aplicada**

A metodologia utilizada para o desempenho deste trabalho foi à pesquisa bibliográfica, já que segundo Almeida (*apud* LIMA, 2004), “é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita, orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema”.

Assim, a coleta de materiais foi baseada em livros disponíveis na biblioteca, revistas, sites na internet e artigos.

Portanto conclui Oliveira (1997, p.119) que, “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”.

#### **3.2 Método de abordagem**

O método de abordagem utilizado nesse trabalho foi o método dedutivo, que segundo Oliveira (1997, p.62), “procura transformar enunciados complexos,

universais, em particularidades. A conclusão sempre resultará em uma ou várias premissas, fundamentando-se no raciocínio dedutivo.”

Para Cruz e Ribeiro (2004, p.49), “o método dedutivo leva o pesquisador do conhecido ao desconhecido com pouca margem de erro, mas por outro lado é de alcance limitado, pois a conclusão não pode exceder as premissas.”

Ou seja, este trabalho foi desenvolvido a partir de enunciados mais gerais, ordenados de forma lógica, para uma conclusão particular baseada nas premissas estudadas.

### **3.3 Método de procedimento**

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p.106), “constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos.”

Neste trabalho foi utilizado o método comparativo, que de acordo com Cruz e Ribeiro (2004, p.51), “é utilizado tanto para comparações de grupos no presente, no passado, ou entre os atuais e os passados, quando entre sociedades de iguais ou de diferentes estágios de desenvolvimento. Este método, portanto, realiza comparações com a finalidade de verificar as similitudes e explicar as divergências.”

### **3.4 Técnicas de pesquisa**

De acordo com Lima (1999, p.51), “as técnicas, por sua vez, correspondem à maneira, ao processo para que se execute a coleta de dados.”

O que segundo Marconi e Lakatos (2006, p.107), “correspondem, portanto à parte prática de coleta de dados. Apresentam duas grandes divisões: documentação indireta, abrangendo a pesquisa documental e a bibliográfica e a documentação direta.”

Logo por se tratar de uma pesquisa meramente bibliográfica a técnica utilizada foi à documentação indireta.

#### 4. DISCUSSÃO TEÓRICA

No decorrer da pesquisa foram expostos várias formas de motivação dos funcionários que eram utilizadas gradativamente no decorrer das diversas fases que a área de recursos humanos passou, junto com o desenvolvimento das organizações, até se chegar a gestão de pessoas.

As diversas formas e conceitos que foram utilizadas para a motivação foi despertando a curiosidade de alguns estudiosos (no ramo da psicologia e da administração) para esse aspecto do comportamento humano que tanto se valorizava ao se perceber a verdadeira importância dos funcionários nas organizações e, mais profundamente, a dificuldade de lidar estes.

Dessa forma, para auxiliar as organizações em suas áreas responsáveis por administrar pessoas, assim como, para o próprio entendimento do comportamento humano é que foram sendo desenvolvidas diversas teorias; cada uma analisando fatores específicos e observando por diversos ângulos a motivação.

Logo, para saber os fatores que tem sido relevante para os funcionários se motivarem dentro da organização (a fim de darem o máximo de si em favor dos objetivos) é que a pesquisa utilizou embasamento em algumas teorias, que foi valorizado tanto no campo da administração como no da psicologia; ajudando na compreensão desse processo tão complexo que é a motivação.

A primeira teoria a ser observada na pesquisa, como contribuição ao comportamento motivacional, foi à famosa Teoria das necessidades de Maslow; que segundo o seu autor, Abraham Maslow, a motivação nasceria da busca da satisfação de necessidades que provêm do próprio ser humano. Hierarquizada em cinco níveis, considera que à medida que os níveis mais baixos vão sendo atendidos, os seguintes se tornam propulsores à motivação.

Dessa forma, apresenta Chiavenato (1998; 2004), o princípio ou o fundamento dessa teoria reside no próprio ser humano e a força que desperta a motivação são as necessidades individuais que cada um traz consigo.

Para Dubrin (2003), a força que cada necessidade possui em gerar motivação, torna-se menor ou praticamente se anula na proporção em que as necessidades são satisfeitas (nos diferentes níveis hierarquizados).

Logo, Teixeira (1998) também adere ao fundamento dessa teoria que reside na força de motivação que cada necessidade expressa em determinado momento

na vida das pessoas. Por isso, ele se refere ao princípio de dominância e da emergência (premissas já vistas por outros autores) ressaltando que necessidades insatisfeitas motivam pessoas e que, enquanto as necessidades básicas não forem atendidas, as do nível superior não emergem como motivadores significativos.

Por isso, Robbins (2005) chama atenção para diferença que existe nas categorias da pirâmide elaborada por Maslow. Ele dividiu as necessidades em 5 categorias; sendo concentradas nos níveis mais baixos da pirâmide as necessidades fisiológicas e de segurança; e nos níveis mais altos, as relacionadas à auto-realização.

Por final Gil (2001) e Bueno (2002) enxergam essa teoria de grande valia contribuindo para o ambiente de trabalho e para evolução das técnicas administrativas.

Ao analisar a teoria de Maslow, percebe-se que essa teoria observou apenas as variáveis individuais, sem considerar as exceções existentes; enquadrando de forma generalizada os diferentes indivíduos (presumindo que para chegar aos níveis superiores invariavelmente tem que se conquistar ou satisfazer o nível anterior); e foi rígido e inflexível na forma como avalia as necessidades que promovem a motivação.

Portanto, vale ressaltar, que apesar das lacunas existentes na teoria de Maslow ela serviu como ponto de partida para as demais teorias que aprofundaram as pesquisas por ele começadas.

Dessa forma, surge a Teoria de dois fatores de Herzberg, que diferente de Maslow, divide as necessidades que são capazes de evitar a insatisfação e as que são capazes de estimular a motivação nas pessoas.

Conforme cita Dubrin (2003) para Herzberg existem dois conjuntos diferentes de fatores no trabalho: os fatores motivacionais e os higiênicos.

Logo, para Chiavenato (1998), os fatores higiênicos referem-se às condições das pessoas enquanto trabalham e os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo (às tarefas e aos deveres relacionados ao cargo em si).

Diante disso, para Bueno (2002) Herzberg conseguiu compreender esse equívoco, afirmando que promovendo a satisfação das necessidades básicas não se estaria promovendo a motivação dos funcionários e, sim, apenas o movimento para realizar suas atividades. Para ele, a motivação só nasce através da satisfação de necessidades mais complexas como a estima e a auto-realização.

Dessa forma é que Gil (2001) sugere que os fatores motivacionais é que devem ser promovidos pelos gerentes para se manter os funcionários motivados e, para isso, ele indica o enriquecimento do trabalho de forma a torná-lo mais desafiante; que envolva mais o funcionário de forma responsável.

Ao analisar essa teoria é possível perceber alguns pontos em comum e algumas diferenças importantes com relação à Teoria de Maslow.

É possível compreender que se trata de uma teoria que acredita que a motivação já nasce com as pessoas e que é papel do gerente saber estimular essa força dentro do ambiente de trabalho em prol dos objetivos organizacionais. No entanto, Herzberg difere de Maslow ao crer que as necessidades básicas não são capazes de gerar motivação e, sim, movimento. Apenas as necessidades mais complexas é que são capazes de motivar os funcionários.

Logo, Herzberg deixa um vazio em sua teoria porque existem casos de pessoas que se motivam apenas com as necessidades básicas e que não se interessam por reconhecimento, auto-realização ou outras necessidades mais complexas. Estes indivíduos se sentem suficientemente motivados para realizarem o trabalho de forma eficaz apenas pelo fato de estarem conseguindo manter suas necessidades básicas.

Apesar de não levar em conta as diferenças individuais ou as exceções é também de grande importância essa teoria porque chama atenção para um novo fator no processo motivacional antes não observado por Maslow que são as condições que cercam as pessoas enquanto trabalham (as atividades do cargo, a forma como as tarefas são desempenhadas, além dos deveres e responsabilidades relacionados a cada cargo).

E assim, as teorias tentam descobrir o ponto ideal para se chegar ao processo de motivação de forma eficaz. Dessa forma, aparece a Teoria ERC de Alderfer que está diretamente ligada à teoria de Maslow, pois, Alderfer fez apenas um refinamento nos estudos de Maslow e direcionou a novas possibilidades.

Para Robbins e Teixeira (2005; 1998), Clayton Alderfer concorda com Maslow que a motivação dos funcionários pode ser explicada através da satisfação das necessidades pessoais que são distribuídas por ordem de importância em uma pirâmide.

Embora Alderfer concorde com Maslow no princípio que decorre a motivação, para ele, a estruturação desse processo ocorre de forma diferente, ressaltando alguns pontos que divergem da teoria de Maslow.

Dentre esses fatores, Alderfer anuncia a redução de 5 níveis da pirâmide das necessidades para 3 níveis, englobando todas as necessidades descritas antes por Maslow. Alderfer afirma que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo, o que não era possível aos olhos de Maslow. Outro ponto importante é que ocorrendo uma frustração de uma necessidade em um nível mais alto as necessidades inferiores retornariam, mesmo já tendo sido satisfeitas; reiterando que esse fenômeno pode ocorrer com qualquer pessoa.

Sendo assim, Alderfer dá sua contribuição analisando o comportamento humano de forma mais flexível e subjetiva do que Maslow, mas não aborda aspectos ambientais e organizacionais como Herzberg.

Depois de Alderfer surgiu a teoria de McClelland, na qual ele propôs uma nova abordagem relacionada à motivação.

Diferente dos demais teóricos, McClelland relata que as necessidades nas quais podemos estimular a motivação dos funcionários são adquiridas no decorrer da vida de cada um e depende da sua interação com o ambiente de trabalho, ao contrário de já nascer com eles.

Para Teixeira (1998), segundo McClelland, há três necessidades que assumem particular importância.

Segundo Robbins (2005), essas necessidades se concentram em necessidade de realização, de poder e de associação.

Logo, essa teoria vem chamar atenção para um lado importante do comportamento humano, no qual pressupõe que além das necessidades que a pessoa traz consigo desde o nascimento, existem outras de extrema importância que são as necessidades adquiridas diante do seu convívio com a sociedade e, principalmente, em seu ambiente de trabalho.

Diante das necessidades adquiridas, se é capaz de estabelecer dentro de si um desejo mais aguçado por vários aspectos relacionados ao ambiente de trabalho: desejo de realização, de poder e de associação. Dessa forma, o gerente pode trabalhar e extrair de cada um os talentos inerentes a cada perfil.

Por fim, essa teoria difere das demais estudadas por concentrar em necessidades que são socialmente adquiridas e por compreender a diferença que

existe entre as pessoas considerando possível ajustar cada atividade laboral de acordo com o perfil individual, elevando assim, a auto-estima e a auto-realização por estar desempenhando uma tarefa que se goste mantendo-se motivada no domínio do seu trabalho.

A teoria seguinte é a Teoria da equidade de Adams diferente também das outras, vem chamar atenção para um fator ainda não abordado pelas demais relacionando motivação com justiça no ambiente de trabalho.

Conforme Muchinsky (2004), a motivação é extraída de um sentimento de comparação social no qual é percebida a justiça ou a injustiça.

Para Dubrin (2003), a motivação depende de quão justamente os empregados acreditam que são tratados em comparação a seus pares.

Segundo Chiavenato (2004), essa teoria se baseia na comparação que, geralmente, as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e de suas recompensas em relação às contribuições e recompensas dos outros.

Na interpretação de Robbins (2005), quando essa comparação traz a percepção de que estas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade. Quando as relações são desiguais, experimentamos uma tensão de equidade.

Sendo assim, essa teoria vem nos mostrar que além de necessidades internas, ambiente de trabalho, cargos, tarefas, recompensas, estima, auto-realização, existe outro fator envolvido com o lado emocional das pessoas que pode influenciar na motivação e no desempenho de suas tarefas, que é a percepção de justiça dentro do ambiente de trabalho.

Em suma, essa teoria vem nos mostrar que a maioria das pessoas é motivada pela recompensa justa que recebem diante dos esforços empregados comparando-se com os demais funcionários.

Outro teórico que vem contribuir para o mundo da motivação é Skinner com sua Teoria do comportamento operante, em que a motivação não está intrinsecamente relacionada ao indivíduo e, sim, externamente; ou seja, o ambiente pode influenciar a motivação dos funcionários através do comportamento aprendido e reforçado.

Na interpretação de Robbins (2005), os teóricos do reforço vêem o ambiente como causa do comportamento.

Para Dubrin (2003), na base da teoria do reforço está o condicionamento ou a aprendizagem que ocorre como consequência do comportamento.

Logo, essa teoria concentra seus estudos no ambiente e no comportamento das pessoas que pode ser moldado e repetido quando se usa um reforço positivo; ou pode ser extinto (e não se repetir) se for punido ou reforçado negativamente.

Por fim, a teoria da expectativa elaborada por Vroom tem como explicação para a motivação, o comportamento do ser humano que direciona os seus esforços à partir daquilo que poderá trazer algum resultado satisfatório.

Sendo assim, essa teoria se diferencia das demais por apresentar três fatores determinantes na motivação dos funcionários que para Chiavenato (2004) são: os objetivos pessoais; a relação percebida entre o alcance dos objetivos e a alta produtividade; e a percepção da capacidade da pessoa em influenciar seu próprio nível de produtividade.

Ou seja, a motivação, de acordo com essa teoria, vai depender do que cada um quer alcançar, das oportunidades que a empresa oferece para os funcionários, dos recursos que a empresa disponibiliza e das recompensas adotadas como forma de valorização do funcionário.

Sendo assim, diante de tantas teorias apresenta-se uma síntese de todas que foram estudadas, no quadro abaixo para melhor entendimento.

<b>Maslow</b>	<b>Alderfer</b>	<b>Herzberg</b>	<b>McClelland</b>	<b>Adams</b>	<b>Skinner</b>	<b>Vromm</b>
Ênfase nas características individuais. Os fatores que levam as pessoas se motivarem são suas necessidades individuais.	Ênfase nas características individuais. Acredita que a satisfação das necessidades se dá de forma menos rígida do que Maslow.	Ênfase no ambiente. Os fatores de motivação estão ligados ao conteúdo do cargo.	Ênfase nas necessidades adquiridas ao longo da vida. realização, poder e afiliação.	Ênfase na justiça nas relações de trabalho. Motivação depende do quanto e os funcionários são tratados.	Ênfase no comportamento humano. A motivação pode ser conseguida através de estímulos ao comportamento que se deseja obter.	A motivação está relacionada a um grau de desempenho - metas - recompensas.

Quadro 2: Teorias de motivação

Fonte: Adaptada pela aluna de monografia acadêmica Fabiane Abreu Silveira, em 11 de Junho de 2008.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão dos fatores envolvidos no processo motivacional é de extrema importância para as organizações na medida em que dependem de seus funcionários para alcançar os resultados e, conseqüentemente, os objetivos empresariais; ou seja, o desenvolvimento da motivação nos funcionários tem sido um elemento fundamental para uma gestão estratégica voltada para os resultados.

Contudo, a condução deste trabalho nos permitiu entender que em se tratando de motivação não existe uma técnica, teoria ou pesquisa que tenha sido adotada como verdade universal (única e absoluta) e que o surgimento de uma nova teoria não exclui a outra. Cada coisa nova que surge nesse campo tem sido uma contribuição importante, visto que, em se tratando de comportamento humano torna-se inesgotável o surgimento de diferentes perspectivas.

Em resposta ao problema da pesquisa, apesar da complexidade do comportamento motivacional é unânime encontrar o quanto é relevante a presença da motivação nos funcionários na busca pelos resultados da empresa e na eficácia no desempenho de suas funções.

Embora não tenha sido possível encontrar algum método que seja aplicável a todas as organizações ou funcionários o estudo atingiu seus objetivos, pois permitiu analisar fatores importantes, segundo as diferentes concepções teóricas, com o objetivo de mostrar fatores que tem sido relevante para os funcionários desempenharem suas atividades de forma motivada e eficaz dentro da empresa proporcionando resultados satisfatórios (pessoais e empresariais).

Portanto, com o estudo das diversas teorias observou-se que cada uma apresenta perspectivas diferentes com utilizações específicas. No entanto, cabe aos gestores dessas organizações buscarem um modelo adequado de acordo com suas funções, com as de seus funcionários e com as situações externas ou objetivos a serem alcançados.

O trabalho foi relevante porque mostrou várias etapas da Administração de Recursos Humanos que há tempos vem buscando descobrir uma forma de manter os funcionários motivados dentro da empresa. Ao mesmo tempo mostrou a importância de se ter funcionários motivados na busca dos objetivos organizacionais.

Diante disso, conclui-se que é papel do gestor identificar linhas de ações nas empresas que possam potencializar a motivação nos funcionários. Para isso, existem várias pesquisas, teorias e técnicas que podem ser adotadas, necessitando por parte de quem conduz a empresa um sincero interesse pelos funcionários a fim de verificar possíveis oportunidades para estimular a motivação que já existe dentro de cada um.

Logo, esse trabalho deixa como sugestão para trabalhos futuros, pesquisar sobre técnicas e programas de motivação de funcionários dando uma continuidade ao assunto e oferecendo um conjunto de opções a pessoas que são responsáveis por gerir funcionários e mantê-los motivados.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BUENO, Marcos. *As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow*. Revista do Centro de Ensino superior (CESUC), ano IV, nº06, 1º semestre, 2002. Disponível em: <http://www.cesuc.br/revista/ed-1/as-teorias-de-motivacao-humana.pdf>. Acesso em: 29/03/2008

CASTRO, Celso Antônio Pinheiro. *Sociologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 2002.

CHAMBEL, Maria José e CURRAL, Luís. *Psicossociologia das organizações*. 2 ed Lisboa: Lda, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. ed. compacta, 5 ed., São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CRUZ, Carla, RIBEIRO Uirá. *Metodologia científica*. 2 ed. Rio de Janeiro: editora Axcel Books do Brasil, 2004.

DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. trad. James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FERREIRA, André. *Fatores de motivação no trabalho: O que pensam os líderes*. Dissertação de mestrado no curso de gestão e estratégia em negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Seropédica-RJ, 2006. Disponível em: <http://biblioteca.universia.net> Acesso em: 05/05/2008

FIGUEIREDO, Antônio Macena de, SOUZA, Soraia Riva Gaudinno de. *Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses*. Da redação científica à apresentação do texto final. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2005.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. trad. e revisão técnica: equipe do cpb- Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

KONDO, Yoshio. *Motivação Humana: Um fator-chave para o gerenciamento*. Trad. Dario Ikuo Myake. São Paulo: Editora Gente, 1994.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina Andrade de. *Metodologia do trabalho científico: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA, Manolita Correia. *Monografia a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMA, Teófilo Lourenço de. *Manual básico para elaboração de monografia*. Canoas: editora Ulbra, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

Meyer, Paola Braga. *Motivação organizacional*. Psicologia do trabalho, 2007. Disponível em: [http://senacrs.spaceblog.com.br/17052/motivação\\_organizacional](http://senacrs.spaceblog.com.br/17052/motivação_organizacional)  
Acesso em: 24/02/2008.

MORAES, Simone Alano de. *Motivação e Liderança*. Monografia apresentada para o curso de MBA em gestão de Recursos Humanos IV da Universidade da Região de Campanha. Bagé-RS, 2004. Disponível em: <http://www.urcamp.tche.br/redepp>.  
Acesso em: 05/04/2008

MUCHINSKY, Paul M. *Psicologia organizacional*. trad. Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MULLINS, Laurie J. *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional*. trad. Vinicius Figueira. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. *Metodologia do trabalho científico: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

OLIVEIRA, Silvío Luís de. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. Revisão Maria Aparecida Bessana. São Paulo: Pioneira, 1997.

PURI, Subhash C. *Gestão da estabilidade, a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores*. Trad. Maria Mota. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, Renato Vieira. *A motivação como ferramenta gerencial de mudança*. Revista FAE Business, nº6, Agosto, 2003. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicações/revista.asp> Acesso em: 05/04/2008

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. trad. Reynaldo Marcondes. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TADIN, Ana Paula, RODRIGUES José Alceu E., DALSOQUIO, Paulo, GUABIRABA, Zenaide R., MIRANDA, Isabella Tamine Parra. *O conceito de motivação na teoria das relações humanas*. Maringá Management: Revista de ciências empresariais. v.2, n.1, p. 40-47, janeiro/junho, 2005. Acesso em: 04/04/2008

TEIXEIRA, Sebastião. *Gestão das organizações*. Portugal: Editora McGraw-Hill, 1998.

VOLPATO, Maricilia, CIMBALISTA Silmara. *O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações*. Revista FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.77-86, set/dez, 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicações/revista.asp> Acesso em: 24/03/2008