

ETEC “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”

Técnico em Administração

Kézia Moreira Bispo dos Santos

Letícia Cristina Ferreira

Mariana Rodrigues Soares de Azevedo

Millena Pietra Schettini Correia

Rayssa Emídio da Silva

**MOTIVAÇÃO DE INDIVÍDUOS QUE TRABALHAM NUMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA OU PRIVADA**

ETEC "PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"
Técnico em Administração

Kézia Moreira Bispo dos Santos
Letícia Cristina Ferreira
Mariana Rodrigues Soares de Azevedo
Millena Pietra Schettini Correia
Rayssa Emídio da Silva

**MOTIVAÇÃO DE INDIVÍDUOS QUE TRABALHAM NUMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA OU PRIVADA**

Araraquara

2016

Kézia Moreira Bispo dos Santos
Letícia Cristina Ferreira
Mariana Rodrigues Soares de Azevedo
Millena Pietra Schettini Correia
Rayssa Emídio da Silva

**MOTIVAÇÃO DE INDIVÍDUOS QUE TRABALHAM NUMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA OU PRIVADA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Administração sob a orientação dos Prof. Luciana F. A. Steinle e Vicente Ap. Scarambone.

Araraquara

2016

Kézia Moreira Bispo dos Santos
Letícia Cristina Ferreira
Mariana Rodrigues Soares de Azevedo
Millena Pietra Schettini Correia
Rayssa Emídio da Silva

**MOTIVAÇÃO DE INDIVÍDUOS QUE TRABALHAM NUMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA OU PRIVADA**

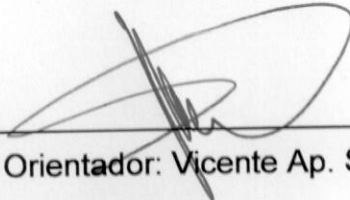
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz, como exigência parcial, para obtenção do título de **Técnico em Administração**.

Aprovado em 25 de Novembro de 2016.

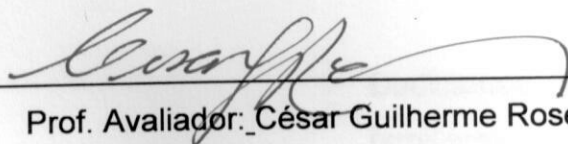
Banca Examinadora:



Prof. Orientador: Luciana F. A. Steinle



Prof Orientador: Vicente Ap. Scarambone



Prof. Avaliador: César Guilherme Roseguini

DEDICATÓRIA

Dedicamos esta obra aos nossos familiares.

AGRADECIMENTO

A Deus ...

A Profª Luciana, nossa orientadora,

Ao Prof. Vicente,

À Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz

Aos nossos colegas de classe e familiares.

E aos demais que contribuíram para a construção do nosso TCC.

RESUMO

O objetivo demonstrar a importância dos objetivos no processo de aprendizagem, bem como a necessidade de se estabelecerem objetivos claros e concretos, que possam ser avaliados e medidos. Para isso, foram analisados os aspectos teóricos e práticos da aprendizagem, bem como as habilidades necessárias para o sucesso no processo de aprendizagem. O texto aborda a importância da organização, da disciplina e da motivação no processo de aprendizagem, bem como a necessidade de se estabelecerem objetivos claros e concretos, que possam ser avaliados e medidos.

A pergunta é um dos sintomas do saber. Só pergunta quem sabe e quer aprender.

MADALENA FREIRE

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo demonstrar que a única possibilidade de fazer com que uma organização alcance seus objetivos é motivando as pessoas que nela trabalham. Para tanto, utilizou-se os objetivos específicos, reconhecendo que os recursos humanos com suas habilidades são os principais responsáveis pelo desempenho de qualquer organização; distinguindo as diferentes teorias de motivação; reconhecendo as necessidades dos colaboradores de acordo com os objetivos organizacionais; determinando as necessidades pessoais desses colaboradores que foram treinados e desenvolvidos. Para que houvesse fidelidade por parte dos colaboradores, a motivação foi tratada como um processo sucessivo, devido às distintas necessidades dos mesmos que mudaram com a satisfação de precisões consentidas dentro de um determinado período. A aplicação das teorias motivacionais foi conjugada, levando em consideração recompensas financeiras ou não. Assim a empresa sai ganhando, o funcionário é valorizado e isso se torna um ciclo para o desenvolvimento tanto da empresa como dos funcionários.

Palavras-chave: Motivação. Pessoa. Recursos Humanos.

ABSTRACT

This study aimed to demonstrate that the only way to make an organization reach its goals is motivating people who work there. To this end, we used specific objectives, recognizing that human resources skills are primarily responsible for the performance of any organization; distinguishing the different theories of motivation; recognizing employees' needs in accordance with organizational goals; determining the personal needs of employees who have been trained and developed. So that there was loyalty of employees, the motivation was treated as a successive process due to the different needs of those who switched to the satisfaction of consenting accuracies within a certain period. The application of motivational theories were combined, taking into account financial rewards or not. So the company wins, the employee is valued and it becomes a cycle for the development of both the company and the employees.

Keywords: Motivation. Person. Human Resources.

Lista de Figuras

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	20
Figura 2 - Características das Necessidades adquiridas de McClelland	22
Figura 3 - Comparativo da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	23
Figura 4 - Comparação entre as teorias de Maslow e Herzberg.....	24
Figura 5 - Comparação entre as teorias de Maslow e Herzberg.....	25
Figura 6 - Esquema representativo da teoria ERG de Alderfer.....	25
Figura 7 - Comparativo entre as teorias X e Y de McGregor.....	26
Figura 8 - Teoria da Expectativa de Vroom.....	27
Figura 9 - Teoria da Expectação de Lawler III.....	28
Figura 10 - Teoria das características das funções de Hackman e Oldham.....	30

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
DESENVOLVIMENTO.....	15
1 ENTENDENDO A MOTIVAÇÃO.....	18
2 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	20
2.1 Teoria de Maslow: teoria da hierarquia das necessidades.....	20
2.2 Teoria de McClelland: Teoria das Necessidades Adquiridas.....	21
2.3 Teoria de Herzberg: Teoria dos Dois Fatores.....	23
2.4 Teoria de Clayton Alderfer: Teoria ERG.....	24
2.5 Teoria de McGregor: teorias X e Y.....	26
2.6 Teoria de Victor Vroom: Teoria das Expectativas.....	26
2.7 Teoria de Lawler: a teoria da expectativa.....	27
2.8 Teoria da Equidade de Stacey Adams.....	28
2.9 Teoria de Hackman e Oldham: teoria das características das funções.....	29
3 ENRIQUECIMENTO DE CARGOS.....	33
4 DIFERENÇAS DE CADA SER HUMANO.....	34
5 CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS.....	36
GLOSSÁRIO.....	37
APÊNDICE.....	38
ANEXO.....	39

INTRODUÇÃO

O questionamento que levou à pesquisa é: Qual a importância de motivar pessoas?

O objetivo geral foi demonstrar que as organizações percebem que o diferencial está na gestão de pessoas e a única possibilidade de fazer com que uma organização alcance seus objetivos é motivando as pessoas que nela trabalham. São os objetivos específicos: reconhecer que os recursos humanos com suas habilidades são os principais responsáveis pelo desempenho de qualquer organização; distinguir as diferentes teorias de motivação; reconhecer as necessidades dos colaboradores de acordo com os objetivos organizacionais; determinar as necessidades pessoais desses colaboradores que devam ser treinadas e desenvolvidas.

Neste artigo, investigamos sobre as diferentes teorias motivacionais, assim como a busca por meios de tentar aplicar essas teorias em conjunto na prática, de acordo com os objetivos organizacionais aprendendo os diversos conceitos sobre o tema.

A transformação da sociedade, que muda a toda hora, mostra que a capacidade de sobrevivência das empresas depende forte e diretamente das habilidades e particularidades das pessoas que nelas trabalham. São essas pessoas que raciocinam, decifram, ponderam, deliberam e atuam dentro das empresas.

Para que as empresas prosperem e consigam seus objetivos como a lucratividade, a excelência e outros é preciso que os recursos humanos executem seus papéis, funções ou tarefas, do melhor modo imaginável sendo eficientes e eficazes.

São necessários padrões comportamentais, que busquem a produtividade pessoal e organizacional e que sejam manifestas através das experiências caracterizadas por desejos, aprendizagens rápidas e também pelas satisfações individuais e coletivas.

Com tal parceria na organização, em troca de recompensas financeiras, de reconhecimento das capacidades particulares, enfim, com recebimento de

retribuições adequadas, os funcionários terão interesse em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades.

Os fatores que podem fazer com que os parceiros da organização fiquem motivados são intrincados, e às vezes, não funcionam solitariamente sendo forçoso integrá-los. Uma das ferramentas motivadora mais importante para criar e sustentar a motivação nos recursos humanos das organizações são os tipos de benefícios oferecidos junto com a remuneração fixa, lembrando que, não apenas a recompensa financeira fixa e variável. Isso faz com que os recursos humanos das organizações fiquem motivados e que tenham ocasiões de crescimento, desafios, reconhecimento, afeto e outros fatores mais, que os façam se sentirem satisfeitos, acolhidos, seguros e caracterizados. De tal modo, se dedicarão ao máximo para a organização em que trabalham.

É preciso rever sempre as políticas de melhoramentos, crescimento profissional e quando for possível adotar o sistema de participação nos lucros, fazendo com que executem suas tarefas com eficiência e eficácia.

A metodologia da pesquisa é um artifício lógico, metódico, que tem por objetivo procurar respostas aos problemas que são feitos. Método Científico é um conjunto de fases e procedimentos a serem vencidos sistematicamente, na averiguação dos acontecimentos ou na busca de uma veracidade.

O método de abordagem é o dedutivo com investigação bibliográfica, na Internet e em revistas especializadas. Buscar-se-á a problematização do projeto de pesquisa a partir de referências divulgadas, considerando e arrazoando as ajudas culturais e científicas. "É o processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema de pesquisa escolhido, permitindo efetuar um mapeamento do que já foi escrito e de quem já escreveu algo sobre o tema da pesquisa" (Moresi, 2003).

As técnicas de pesquisa serão reflexão incidindo na identificação das fontes documentais, na análise das fontes e no levantamento de informações.

A leitura é ser acompanhada de técnicas de armazenamento, como o fichamento. Esse artifício constituiu nos arquivos especiais para auxiliar na pesquisa sobre o assunto do projeto de pesquisa. As fichas de palavras-chave conterão citação/transcrição, de onde se extraem fragmentos citados ou transcritos na fonte

documental, colocando a página ou poderão ser ficha-resumo, nas quais se sintetizará o conteúdo da fonte documental pesquisada.

Mediante a pesquisa e revisão da literatura podem-se conhecer as teorias de motivação, os tipos de fatores que podem levar uma pessoa a ficar motivada, dependendo da fase da vida em que se encontra e da organização para a qual trabalha, fatores esses, que podem ser aproveitados isoladamente ou não criando e amparando a motivação nos recursos humanos das organizações.

DESENVOLVIMENTO

A condição de motivação se modifica entre as pessoas e dentro de uma mesma pessoa por meio do tempo; percebe-se que cada pessoa já apresenta de alguma forma, dentro de si, suas convenientes motivações, sendo importante, achar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às diferentes pessoas. O importante, desse modo é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Etimologicamente motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. É o anseio de desempenhar altos níveis de esforço em direção a definidos objetivos organizacionais, com capacidade de atender algumas necessidades individuais.

Schwartz (1994) explana sobre compatibilidade entre os tipos motivacionais que estão juntos no espaço multidimensional (por exemplo, estimulação e hedonismo, tradição e conformidade) e conflito entre as metas motivacionais dos tipos situados em direções opostas (por exemplo, estimulação e conformidade, hedonismo e tradição). A busca simultânea de alvos pertencentes a áreas adjacentes é combinada porque esses alvos atendem interesses afins, enquanto que a procura de alvos pertencentes a motivações contrapostas podem ser conflitantes, já que estas visam interesses díspares.

Os três elementos fundamentais da definição de motivação segundo Chiavenato (2005) são: objetivos organizacionais, esforço e necessidades individuais. Quando uma pessoa está motivada, temporariamente satisfeita ou atendendo suas necessidades individuais, ela procura dar o melhor de si em seu trabalho. Entretanto, altos coeficientes de esforço nem sempre transportam a um desempenho ou resultado adequado, a menos que seja canalizado na direção que possa favorecer a organização. De tal modo, deve-se considerar como direcionar o aumento de empenho tanto quanto a ampliação da pujança.

O ânimo bem direcionado e sólido como objetivo organizacional a ser obtido é o tipo de entusiasmo que se almeja. Afinal, a motivação é um sucessivo processo de contentamento de necessidades individuais. Se não existissem necessidades individuais, muito possivelmente não se estaria pesquisando sobre motivação humana.

Segundo Kanfer (1990, p. 157), "a direção mais promissora para uma síntese implica na reconsideração do construto de metas, já que este permeia o funcionamento diário e em longo prazo no contexto do trabalho".

Pode-se expor que funcionários motivados estão sempre em estado de conflito. Para reduzir essa tensão, empenham-se e ambicionam alcançar alguma coisa. Quanto maior a tensão, maior o coeficiente de esforço. Direcionado e bem-sucedido, ele gera a satisfação da necessidade e a tensão é reduzida. Como estamos interessados no comportamento de trabalho, essa redução da tensão deve ser impelida simultaneamente para os objetivos organizacionais e para os objetivos individuais. É cogente que os requisitos individuais sejam compatíveis e consistentes com os objetivos organizacionais. Assim sendo, as pessoas se dispõem a exercer elevadas categorias de empenho para atender aos interesses da organização e também atender aos seus próprios interesses.

Para não haver perdas pesquisar-se-ão as teorias da necessidade e teorias do estabelecimento de objetivos que podem ser classificadas em duas abordagens diferentes. De um lado, as teorias de conteúdo e de outro lado, estão as teorias de processo, que oferecem uma alternativa mais dinâmica, pois proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas e que tem influencia no seu comportamento. São teorias estáticas e descritivas.

A motivação tem a ver com a direção, energia e perseverança de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se à opção por comportamentos característicos dentro de uma série de condutas possíveis. A persistência é o contínuo engajamento em um determinado tipo de conduta ao longo do tempo.

A motivação está implícita no desejo de adquirir ou conseguir algum objetivo, ou melhor, deriva dos desejos, precisões ou vontades. As teorias de motivação se preocupam mais com as razões do que com as habilidades que levam os recursos humanos a realizarem suas tarefas melhor do que os outros. Dependendo do caso, as teorias podem antecipar as escolhas de comportamento para a tarefa, o esforço ou a persistência dos indivíduos. As teorias observam a motivação a partir de perspectivas diferentes.

Bergamini (1997) considera que as diversas teorias de motivação não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam.

Observem-se as diversas Teorias de Conteúdo da Motivação: teoria da necessidade de Abraham H. Maslow; teoria da hierarquia das necessidades de Frederick Herzberg; teoria ERG de Alderfer; e teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

Dentre as teorias de processo destacam-se: teorias das expectativas (de Victor Vroom); teoria da equidade (de Stacy Adams); teoria da modificação da conduta (B.F. Skinner); teoria do estabelecimento de objetivos de Edwin Locke e Gary Latham.

A motivação para ser fiel nos colaboradores, tem que ser tratada como um processo sucessivo, devido às distintas necessidades dos mesmos que mudam com a satisfação de precisões já consentidas e no transcorrer de um período. A aplicação dessas teorias de motivação deve ser feita conjugada levando em consideração recompensas financeiras e não.

1. ENTENDENDO A MOTIVAÇÃO

A condição de motivação se modifica entre as pessoas e dentro de uma mesma pessoa por meio do tempo; percebe-se que cada pessoa já apresenta de alguma forma, dentro de si, suas convenientes motivações, sendo importante, achar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às diferentes pessoas. O importante, desse modo é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Etimologicamente motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. É o anseio de desempenhar altos níveis de esforço em direção a definidos objetivos organizacionais, com capacidade de atender algumas necessidades individuais e estudar sobre motivação cresceu a partir da Revolução Industrial que antes, o método mais utilizado para se motivar trabalhadores era por meio de ameaças e punições causando um ambiente repleto de medo de não se conseguir cumprir as tarefas que eram atribuídas aos trabalhadores.

Conforme BERGAMINI (2008, p.3), a Administração Científica de Taylor no ano de 1911, relata a importância da necessidade de conforto físico e segurança no trabalho pois, entendia que o atendimento das necessidades básicas deveria ser a principal forma de atingir os melhores níveis de produtividade.

Já o cientista social australiano, George Elton Mayo (1880-1949), fundou o movimento das Relações Humanas opondo-se à Administração Científica de Taylor. De acordo BERGAMINI (2008), Mayo propôs a substituição de ênfase na estrutura e nas tarefas pela ênfase nas pessoas por intermédio da interação social.

Na década de 50, Douglas McGregor, psicólogo social e especialista em comportamento humano, sugere que as pessoas têm uma necessidade psicológica de trabalhar e almejam ter realização profissional e responsabilidade. BERGAMINI (2008, p.7) explica que a partir dessa constatação de McGregor, começa-se a falar em maturidade motivacional.

Atualmente o ser humano é visto de maneira diferente de qualquer recurso produtivo, evidenciando-se o reconhecimento da motivação como um fator interior e individual de cada pessoa sendo, para DUBRIN (2003, p.111 citado por BERGAMINI, 2008) uma força poderosa na medida em que "[...] as pessoas estão

disposta a se esforçar no sentido de alcançarem uma determinada meta porque isso satisfaz uma de suas importantes necessidades”, sendo compreendido por DUBRIN que o auto-interesse representa uma força motriz que impulsiona o ser humano a alto índices de produtividade.

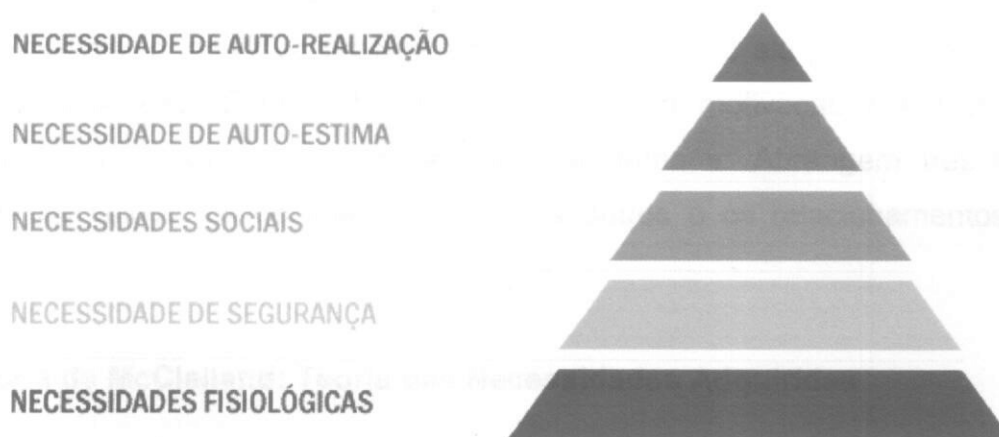
2. TEORIAS MOTIVACIONAIS

Muitos autores estudaram as necessidades do ser humano que os levou ao estudo da motivação. Assim, surgiram várias teorias que procuravam definir o comportamento do indivíduo dentro das organizações na execução de suas tarefas. Citaremos as mais importantes teorias que contribuíram no nosso estudo.

2.1 Teoria de Maslow: teoria da hierarquia das necessidades

O psicólogo Americano Abraham Harold Maslow (1908-1970) possui uma das obras mais importantes sobre a motivação humana. Em sua teoria, definiu como primárias as necessidades fisiológicas e as de segurança e secundárias as necessidades sociais, de estima e de auto-realização (CHIAVENATO, 1995). Para Maslow, essas necessidades obedecem uma escala de valores a serem ultrapassados.

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: <http://pousadamente.blogspot.com.br/2012/05/hierarquia-das-necessidades-de-maslow.html>

De acordo com a Pirâmide de Maslow:

- **Necessidades Fisiológicas:** as necessidades fisiológicas são bem óbvias e geralmente, se referem a requisitos para a sobrevivência do indivíduo ou da sua espécie.

- **Necessidades de segurança:** as necessidades de segurança referem-se à estabilidade ou manutenção do que se tem.

- **Necessidades de Associação:** depois que as necessidades fisiológicas e de segurança são atendidas, a terceira camada da pirâmide de Maslow fala de das necessidades de associação, que se referem às necessidades do indivíduo em termos sociais. Incluem aspectos que envolvem relacionamentos baseados na emoção, pois seres humanos precisam sentir-se aceitos e fazendo parte de algo.

- **Necessidades de Estima:** após alcançar as necessidades fisiológicas, de segurança e de associação, o ser humano passa a perseguir a necessidade de estima, ou de ser respeitado em busca de auto-estima e auto-respeito. A estima é um desejo humano de ser aceito e valorizado por si e pelos outros. Note que neste caso não é apenas a busca de uma aceitação de um grupo e sim do reconhecimento pessoal e do grupo da sua contribuição e importância dentro dele. Não ocorrendo esta necessidade, surgem a baixa estima e o complexo de inferioridade.

- **Necessidade de Auto-realização:** este é o último patamar da pirâmide de Maslow e as pessoas para terem esta motivação é necessário que as outras tenham sido satisfeitas. Esta necessidade se refere à motivação para realizar o potencial máximo do ser, ou seja, o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser, explorando suas possibilidades. Este pode ser considerado a motivação maior e a única verdadeiramente satisfatória para a natureza humana. Abrangem três tipos de motivos: os físicos, os de interação com os outros e os relacionamentos com o próprio.

2.2 Teoria de McClelland: Teoria das Necessidades Adquiridas

O psicólogo americano David McClelland também realizou estudos com as mesmas questões de Maslow e as classificou em três categorias:

- **Necessidades de Realização:** os indivíduos que possuem esse tipo de necessidade almejam mais que um sucesso individual, procuram o reconhecimento positivo no grupo, alcançando difíceis padrões de sucesso, domínio nas tarefas

complexas e superação de outras, assumem responsabilidade e correm riscos calculados. Esperam retorno concreto sobre seu desempenho e não são motivados apenas financeiramente.

- **Necessidades de Afiliação:** desejam estabelecer relacionamentos pessoais próximos, evitando conflito e estabelecendo fortes amizades. É uma necessidade sócia, de companheirismo e apoio, desenvolvendo relacionamentos com pessoas embora tenham dificuldade para avaliar seus subordinados objetivamente pois acredita que pessoas são mais importantes eu a produção profissional.

- **Necessidade de Poder:** evidenciada pelo desejo de influenciar ou controlar outras pessoas e ser o responsável pelo grupo tendo autoridade sobre outros.

De acordo com CUNHA *et al* (2004), McClelland alega que não nascemos com essas necessidades como prega Maslow, elas são aprendidas e adquiridas socialmente.

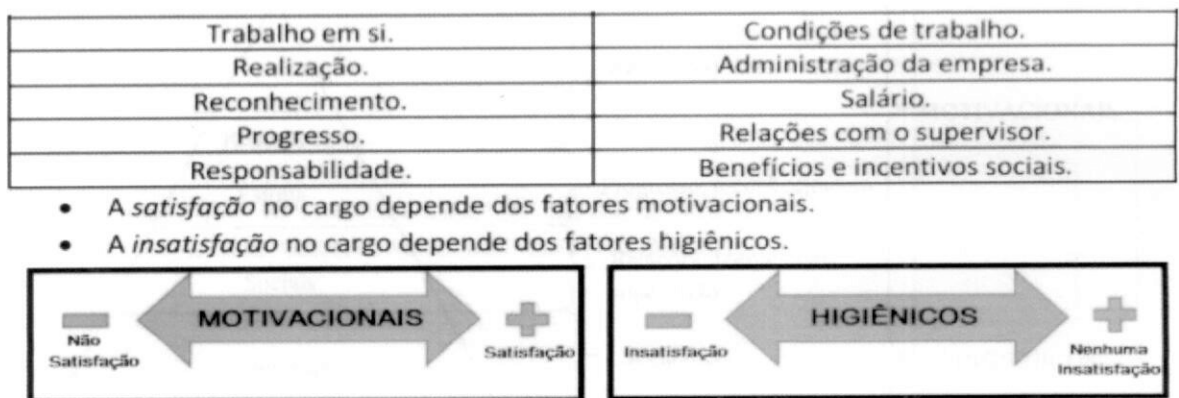
Figura 2 – Características das Necessidades adquiridas de McClelland

TIPO DE NECESSIDADE	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS DA PESSOA
REALIZAÇÃO	É a vontade de atingir objetivos e de se superar cada vez mais.	Necessidade de definir e alcançar objetivos desafiadores, corre riscos calculados, gosta de receber feedback regularmente sobre os progressos e realizações, frequentemente gosta de trabalhar sozinha.
AFILIAÇÃO	É o desejo de estabelecer relações pessoais e de amizade.	Quer pertencer ao grupo, tende a evitar decisões impopulares, prefere a colaboração à competição e escolhem amigos ao invés de especialistas para trabalharem consigo.
PODER	Vontade de controlar, influenciar e ser responsável por outras pessoas.	Quer controlar e influências outras pessoas, gosta de ganhar as argumentações, competitiva, busca status e reconhecimento.

2.3 Teoria de Herzberg: Teoria dos Dois Fatores

Frederick Herzberg, psicólogo clínico e professor em Gestão, apontou que os fatores que provocam atitudes positivas no trabalho não são os mesmos que os fatores que provocam atitudes negativas. Classificou em duas categorias diferentes de necessidades onde classifica como independentes entre si. Nomeou-as de fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Figura 3 – Comparativo da Teoria dos Dois fatores de Herzberg



Fonte: <http://pt.slideshare.net/CamilaPrada/motivao-53108272>

Conforme CHIAVENATO (1995), a motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional. Podemos destacar como necessidades motivacionais:

- delegação de responsabilidade;
- liberdade para decidir como executar o trabalho;
- promoção;
- uso pleno das habilidades pessoais;
- estabelecimento de objetivos e avaliação relacionadas com eles;
- simplificação do cargo pelo próprio ocupante;

- ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal e vertical)

As teorias de Herzberg e a de Maslow possuem pontos em comum, onde os níveis mais baixos das necessidades humanas tem pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado e ambos apresentam pontos de concordância e diferenças que possibilitam visão mais ampla sobre a motivação do comportamento humano.

Figura 4 – Comparação entre as teorias de Maslow e Herzberg



Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000100004

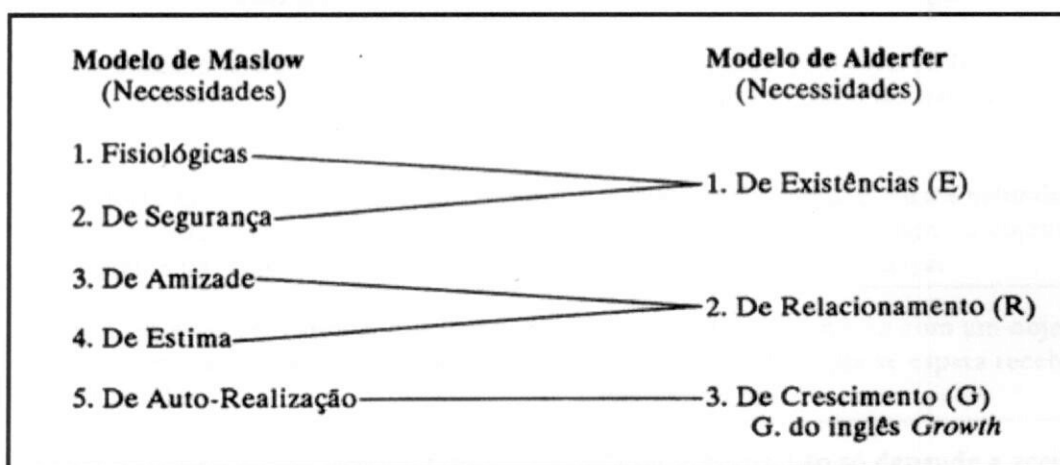
2.4 Teoria de Clayton Alderfer: Teoria ERG

Clayton Paul Alderfer, em 1969, defendeu que a motivação seria obtida através da satisfação das necessidades dos trabalhadores, entretanto contrapõe a Teoria de Maslow que defendia que as pessoas sobem gradativamente dentro da hierarquia das necessidades. Alderfer constatou que as pessoas subiam e desciam dentro dessa hierarquia apontando três níveis de necessidades para motivação:

- **Necessidade de Existência (Existence)**: abrange as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow (bem-estar material e físico através de comida, água, ar, abrigo, condições de trabalho, pagamento, etc.).

- **Necessidades de Relacionamento (Relatedness):** equivale às necessidades sociais de Maslow (desejos criados e mantidos nas relações interpessoais com outras pessoas, incluindo família).
- **Necessidades de Crescimento (Growth):** necessidades de auto-realização (desejo de ser criativo, de prestar contribuições úteis e produtivas e de ter oportunidade em seu auto-desenvolvimento), necessidade de criar, de dar sugestões, em participar e desenvolvimento do potencial humano.

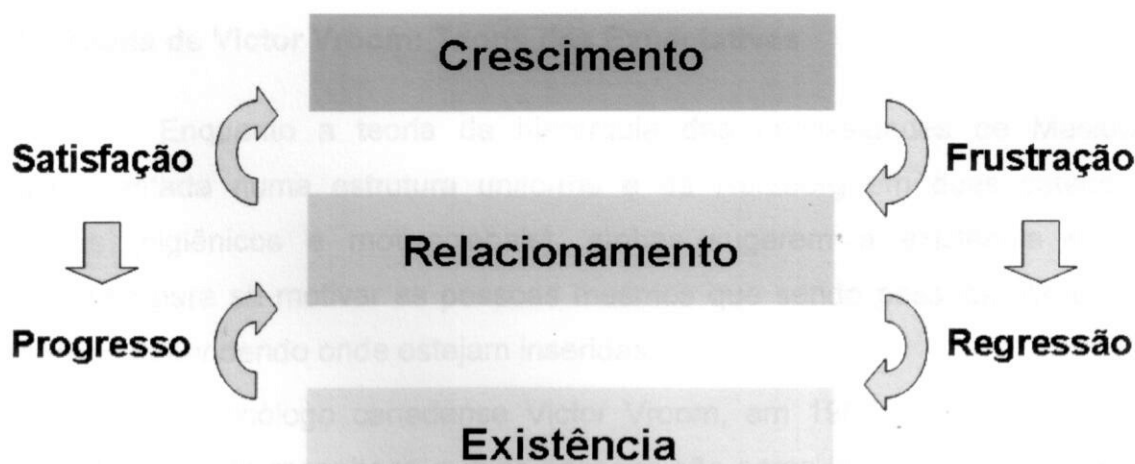
Figura 5 – Teoria de Maslow X Teoria de Alderfer



Fonte: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004

Alderfer defende o princípio que possibilita uma pessoa sentir-se motivada por necessidades de níveis distintos. Se houver frustração em um alto nível, há recondução para um nível inferior.

Figura 6 – Esquema representativo da teoria ERG de Alderfer



Fonte: <https://psychoartigo.wordpress.com/2013/05/22/clayton-alderfer-teoria-de-motivacao/>

2.5 Teoria de McGregor: teorias X e Y

Douglas McGregor, doutor em psicologia social, despontou na década de 50 com as teorias de motivação X e Y onde faz uma comparação entre um estilo de administração mecanicista (na época, tradicional) com concepções a respeito do comportamento humano.

Figura 7 – Comparativo entre as Teorias X e Y de McGregor

Teoria X Concepção tradicional de direção e controle	Teoria Y Integração entre objetivos individuais e organizacionais
O ser humano tem aversão natural ao trabalho.	O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto querer descansar.
A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe.	A maioria das pessoas busca naturalmente se auto corrigir, para atingir os objetivos que se propuseram alcançar.
O homem é um ser carente, que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades.	O compromisso com um objetivo depende das recompensas que se espera receber com sua consecução.
O ser humano não consegue assumir responsabilidades.	O ser humano não só depende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las.
A participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos.	A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades intelectuais, como: imaginação, criatividade e engenhosidade
O líder adota um estilo autocrático.	O líder adota um estilo participativo.

Fonte: adaptado de CHIAVENATTO (1995)

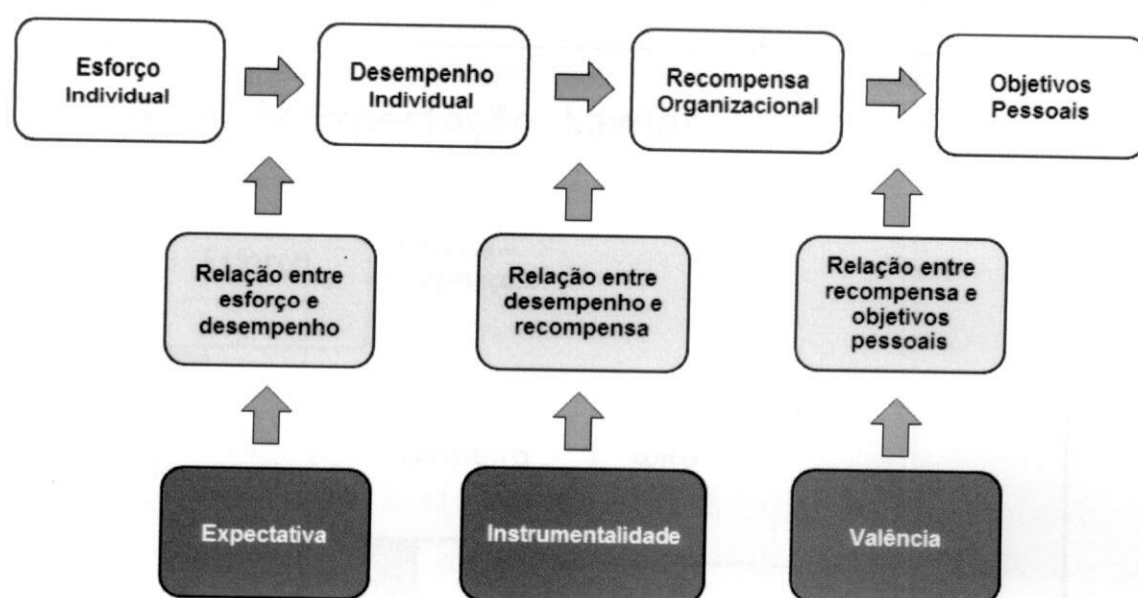
2.6 Teoria de Victor Vroom: Teoria das Expectativas

Enquanto a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow está fundamentada numa estrutura uniforme e da Herzberg em duas categorias de fatores (higiênicos e motivacionais), ambas sugerem a existência de modos melhores para se motivar as pessoas mesmos que sendo pessoas diferentes com reações dependendo onde estejam inseridas.

O psicólogo canadense Victor Vroom, em 1964, elaborou a Teoria da Expectação onde reconhece que as pessoas são seres individuais com vontades e

desejos diferentes relativos ao trabalho e assim tomam decisões conforme o que mais lhe cabe no momento.

Figura 8 – Motivação na Espectativa de Vroom



A teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa. Nela, acredita-se que se fizer algo, será reconhecido e se perceber que isso não vai ocorrer, deixa-se de fazer determinada tarefa. As pessoas atuam baseadas na expectativa do resultado de suas ações e da atratividade desse resultado para o benefício individual.

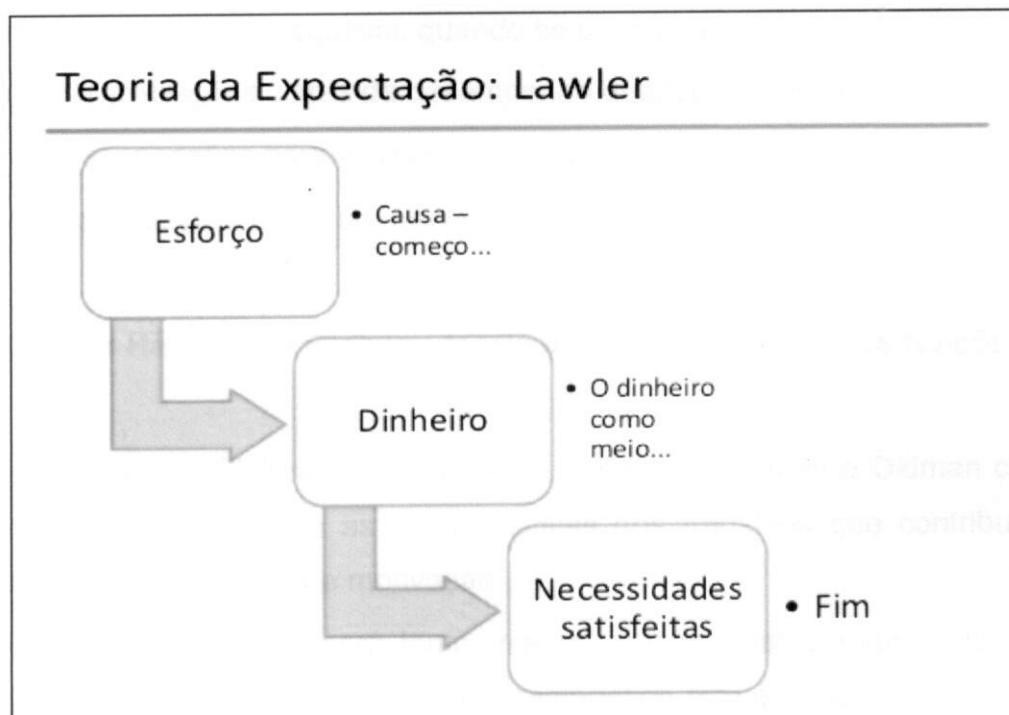
2.7 Teoria de Lawler: a teoria da expectativa

O acadêmico americano Edward Lawler III, especializado em psicologia e administração, enxerga a empresa como um conjunto de profissionais com diferentes ambições e talentos – o que ele chama de capital humano.

CHIAVENATO (1995) aponta que Lawler retomou o pensamento de Taylor na afirmativa sobre o dinheiro quanto à motivação, não apenas o desempenho, como companheirismo e dedicação. O indivíduo deseja dinheiro

porque este dá possibilidade em satisfazer as necessidades fisiológicas e de segurança dando, também, plenas condições para a satisfação das necessidades sociais de estima e de auto-realização.

Figura 9 – Teoria da Expectação de Lawler



DRUKER (1975) (*apud* BERGAMINI, 2008) ressalta que o caráter perverso desse tipo de tratamento quando analisa que os incentivos econômicos vão se tornando direitos, em vez de recompensas. Para ele, o resultado de crescente demanda por recompensas materiais está rapidamente destituindo a utilidade destas como incentivo e como instrumento administrativo.

2.8 Teoria da Equidade de Stacey Adams

O psicólogo behaviorista John Stacey Adams contribuiu com os estudos sobre a motivação no trabalho desenvolvendo a teoria da equidade que baseia-se na comparação social no trabalho, focando a percepção pessoal de cada um sobre a justiça referente a um determinado contexto comparando o seu desempenho e os

respectivos benefícios com o desempenho e benefícios dos outros em situações idênticas.

Conforme CUNHA *et al*, 2004), a teoria de Adams propões alguns passos para a sua aplicação:

- reconhecer que as comparações de equidade são inevitáveis;
- antecipar iniquidades negativas quando se consagram recompensas;
- comunicar avaliações claras de desempenho quando se consagram recompensas;
- comunicar as razões para as recompensas;
- comunicar qualquer ponto adequado de comparação.

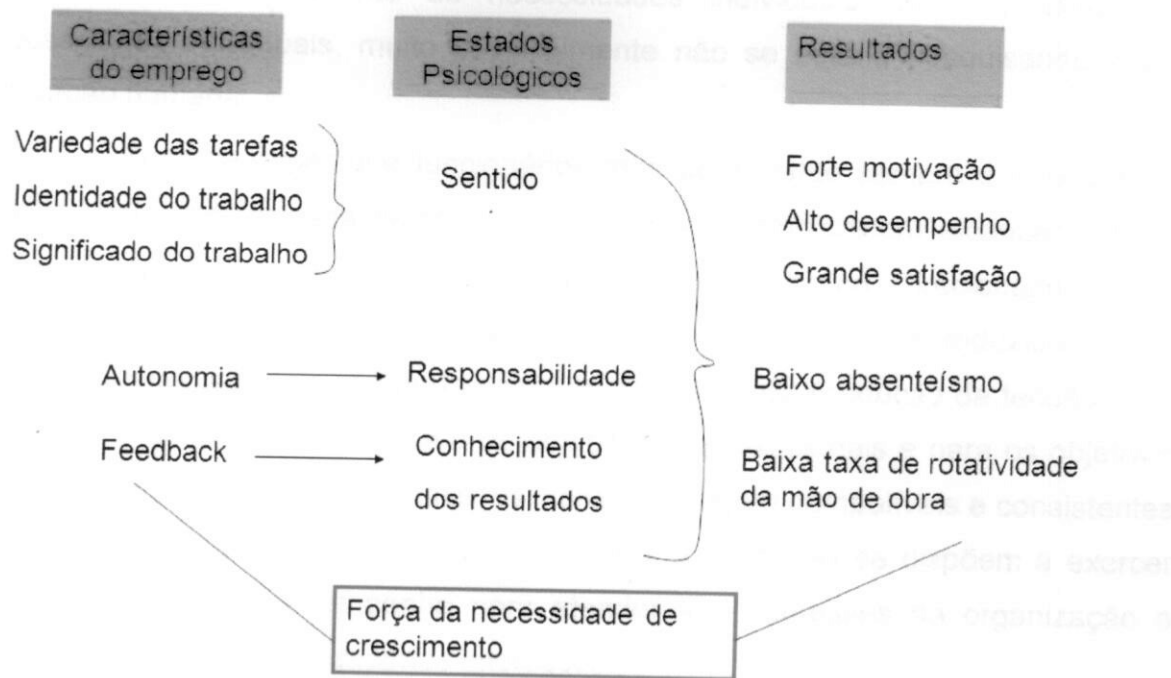
2.9 Teoria de Hackman e Oldham: teoria das características das funções

Segundo CUNHA *et al*, 2004, P. 111-112, Hackman e Oldman chegaram a conclusão que são cinco as características dos trabalhos que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação:

- **Variedade:** uma função será tanto menos variada quanto mais consistir numa repetição rotineira de atividades, esta característica refere-se ao grau de exigência no que diz respeito ao uso de competências, atividades e conhecimentos diversificados.
- **Identidade:** o grau em que a função requer a execução de um trabalho identificável com princípio e fim e que origina um resultado visível.
- **Significado:** diz respeito ao impacto do trabalho nas vidas dos outros, seja de dentro ou fora da organização.
- **Autonomia:** o nível de independência no planejamento do trabalho e na respectiva forma de organização.
- **Feedback:** a quantidade e a qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução da tarefa e os níveis de desempenho alcançados.

Figura 10

Modelo de características do emprego de Hackman e Oldham (1976)



Schwartz (1994) explana sobre compatibilidade entre os tipos motivacionais pois estão juntos no espaço multidimensional (por exemplo, estimulação e hedonismo, tradição e conformidade) e conflito entre as metas motivacionais dos tipos situados em direções opostas (por exemplo, estimulação e conformidade, hedonismo e tradição). A busca simultânea de alvos pertencentes a áreas adjacentes é combinada porque esses alvos atendem interesses afins, enquanto que, a procura por alvos, pertencentes a motivações contrapostas podem ser conflitantes, já que estas visam interesses díspares.

Os três elementos fundamentais da definição de motivação segundo Chiavenato (2005) são: objetivos organizacionais, esforço e necessidades individuais. Quando uma pessoa está motivada, temporariamente satisfeita ou atendendo suas necessidades individuais, ela procura dar o melhor de si em seu trabalho. Entretanto, altos coeficientes de esforço nem sempre transportam a um desempenho ou resultado adequado, a menos que seja canalizado na direção que

possa favorecer a organização. De tal modo, deve-se considerar como direcionar o aumento de empenho tanto quanto a ampliação da pujança.

O ânimo bem direcionado e sólido como objetivo organizacional a ser obtido é o tipo de entusiasmo que se almeja. Afinal, a motivação é um sucessivo processo de contentamento de necessidades individuais. Se não existissem necessidades individuais, muito possivelmente não se estaria pesquisando sobre motivação humana.

Pode-se expor que funcionários motivados estão sempre em estado de conflito. Para reduzir essa tensão, empenham-se e ambicionam alcançar alguma coisa. Quanto maior a tensão, maior o coeficiente de esforço. Direcionado e bem-sucedido, ele gera a satisfação da necessidade e a tensão é reduzida. Como estamos interessados no comportamento de trabalho, essa redução da tensão deve ser impelida simultaneamente para os objetivos organizacionais e para os objetivos individuais. É cogente que os requisitos individuais sejam compatíveis e consistentes com os objetivos organizacionais. Assim sendo, as pessoas se dispõem a exercer elevadas categorias de empenho para atender aos interesses da organização e também atender aos seus próprios interesses.

Para não haver perdas pesquisar-se-ão as teorias da necessidade e teorias do estabelecimento de objetivos que podem ser classificadas em duas abordagens diferentes. De um lado, as teorias de conteúdo e de outro lado, estão as teorias de processo, que oferecem uma alternativa mais dinâmica, pois proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas e que tem influência no seu comportamento. São teorias estáticas e descritivas.

A motivação tem a ver com a direção, energia e perseverança de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se à opção por comportamentos característicos dentro de uma série de condutas possíveis. A persistência é o contínuo engajamento em um determinado tipo de conduta ao longo do tempo.

A motivação está implícita no desejo de adquirir ou conseguir algum objetivo, ou melhor, deriva dos desejos, precisões ou vontades.

As teorias de motivação se preocupam mais com as razões do que com as habilidades que levam os recursos humanos a realizarem suas tarefas melhor do que os outros. Dependendo do caso, as teorias podem antecipar as escolhas de comportamento para a tarefa, o esforço ou a persistência dos indivíduos. As teorias observam a motivação a partir de perspectivas diferentes.

3. ENRIQUECIMENTO DE CARGOS

O enriquecimento de cargos foi proposto como uma forma de tornar o trabalho sempre novo e desafiador, com isso satisfazendo às necessidades dos indivíduos e proporcionando uma melhora na produtividade (FLEURY e VARGAS, 1983). Mas isso nem sempre é aplicado, na realidade ocorre uma ampliação da tarefa, mas dentro de um esquema extremamente rígido e formalizado. A única mudança visível dentro de um esquema extremamente rígido e formalizado.

A única mudança visível dentro de um esquema extremamente rígido e formalizado. A única mudança visível foi em relação ao parcelamento das tarefas, ou seja, não mais era entregue a um trabalhador uma parcela elementar do trabalho, mas um conjunto de tarefas, embora as tarefas em si continuavam a ser planejadas minuciosamente.

Segundo os autores, o enriquecimento de cargos é uma forma de organizar o trabalho, que surgiu a partir de pesquisas realizadas por Maslow, Argyris e Herzberg.

A solução para as questões colocadas por essas teorias foi um conjunto de idéias para organizar o trabalho denominada enriquecimento de cargos.

O sucesso de um programa de enriquecimento de cargos depende fortemente do contexto em que o trabalhador está inserido. Em um ambiente de descontentamento com salários ou de insegurança de emprego, a probabilidade de sucesso de intervenções deste gênero é menor pois os funcionários estão mais preocupados com os fatores higiênicos do que os motivadores.

4. DIFERENÇAS DE CADA SER HUMANDO

A gestão organizacional moderna reconhece e respeita as diferenças individuais entre as pessoas. O ser humano é um indivíduo único – não existem duas pessoas iguais em que seus anseios e objetivos. Suas necessidades e seus alvos de satisfação são lenta e progressivamente esculpidos ao longo de suas vidas por experiências distintas, sejam dolorosas ou prazerosas. Inúmeros são os fatores que, em cada pessoa, podem ligar ou desligar essa força interior que as impulsionam em busca de melhores condições de satisfação.

A licença maternidade também ajuda muito, mostrando assim que as novas mães são bem tratadas por terem 18 semanas de licença remunerada (a lei americana garante apenas 12 semanas, mas sem remuneração nenhuma), e nos 3 primeiros meses do bebê, os pais recebem um benefício de 500 dólares de ajuda para alimentação e berçário. Já para aqueles que pretendem adotar o reembolso é de cinco Mil dólares para ajudar nos pagamentos das despesas legais.

Embora pareça ser os melhores benefícios, não são esses considerados os mais importantes para motivação de talentos dentro da empresa. Brian e Larry Page são dois colegas, doutorados em ciências da computação na universidade de Stanford, acreditam que o segredo está na cultura da empresa, com esse pensamento foi que em 1998 os colegas criaram uma empresa que não valoriza a ganancia e a competitividade, mas sim um lugar onde o desejo de mudar o mundo sejam estimuladas, um lugar onde as pessoas se sintam bem, goste de trabalhar, sejam desafiadas e recompensadas por sua dedicação, respeitando a diversidade e individualidade dos trabalhadores, pois cada pessoa é diferente.

A maioria das empresas não conseguem chegar perto da metade do que o Google faz pelos seus funcionários, porém independente de tudo, todas as empresas, sem exceção, tem a obrigação de proporcionar um ambiente, onde o respeito prevaleça.

5. CONCLUSÃO

A motivação, para ser fiel aos colaboradores, tem que ser tratada como um processo sucessivo, devido às distintas necessidades dos mesmos que mudam com a satisfação de precisões já consentidas e no transcorrer de um período. A aplicação dessas teorias de motivação deve ser feita conjugada levando em consideração recompensas financeiras e não. Os resultados demonstraram que para ser fiel nos colaboradores, tem que ser tratada como um processo sucessivo, devido às distintas necessidades dos mesmos que mudam com a satisfação de precisões já consentidas e no transcorrer de um período. A aplicação dessas teorias de motivação deve ser feita conjugada levando em consideração recompensas financeiras ou não.

REFERÊNCIAS

- TONON, Rafael. **O que nos motiva?** Revista Galileu, São Paulo, ed. nº239, p. 33-43, junho. 2011.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos,** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna na administração das organizações.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DECENZO, D.A.; ROBBINS, S.P. **Administrando recursos humanos.** 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GONÇALVES, Rafael F. **Liderança: o fator motivacional extrínseco de maior eficiência motivacional.** Januária: IFNMG, 2010. 78 p. Monografia (Graduação) – Curso Bacharelado em Administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais, Januária, 2010.
- GONÇALVES, Rafael. **O novo papel do líder na gestão estratégica de pessoas.** In: LANNES, Allison; SITA, Maurício (Coord.). **Ser + em Gestão de Pessoas – Visões do presente e do futuro para melhoria de qualidade de vida e desempenho profissional.** São Paulo: Editora Ser Mais, 2011. P.211-218.
- HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, C., CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança.** 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- PINK, Daniel. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional.** Daniel Pink; tradução Bruno Alexander. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** 11ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GLOSSÁRIO

Abreviatura: representação de uma palavra por meio de alguma (s) de suas sílabas ou letras.

Agradecimento: folha onde o autor faz agradecimentos dirigidos àqueles que contribuíram de maneira relevante à elaboração do trabalho.

Anexo: texto ou documento não elaborado pelo autor, que serve de fundamentação, comprovação e ilustração.

Apêndice: texto ou documento elaborado pelo autor, a fim de complementar sua argumentação, sem prejuízo da sua unidade nuclear do trabalho.

Capa: proteção externa do trabalho e sobre a qual se imprimem as informações indispensáveis à sua identificação.

Citação: menção no texto, de uma informação extraída de outra fonte.

Dedicatória: folha onde o autor presta homenagem ou dedica seu trabalho.

Dissertação: documento que representa o resultado de um trabalho experimental ou exposição de um estudo científico retrospectivo, de tema único e bem delimitado em sua extensão, com o objetivo de reunir, analisar e interpretar informações. Deve evidenciar o conhecimento de literatura existente sobre o assunto e a capacidade de sistematização do candidato. É feito sobre a coordenação de um orientador (doutor), visando à obtenção do título de mestre.