



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LAVRAS

**MOTIVAÇÃO E TRABALHO: UMA ANÁLISE DAS PRINCIPAIS
TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES**

GIOVANA REZENDE ANDRADE

LAVRAS-MG

2014

GIOVANA REZENDE ANDRADE

**MOTIVAÇÃO E TRABALHO: UMA ANÁLISE DAS PRINCIPAIS
TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Centro
Universitário de Lavras como parte das
exigências do curso de graduação em
Psicologia.

ORIENTADORA

MICHELLI GODOI REZENDE

LAVRAS-MG

2014

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LAVRAS - UNILAVRAS

Monografia intitulada “Motivação e Trabalho: Uma análise das principais teorias sobre a motivação humana nas organizações” de autoria da graduanda Giovana Rezende Andrade, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Michelli Godoi Rezende (orientadora)

Prof. Diego Costa Lima (presidente da banca)

Aprovada em:

AGRADECIMENTOS

De maneira direta ou indireta, muitas pessoas acabaram por participar e colaborar com a realização deste projeto. De forma especial, agradeço à minha família por sempre permanecer ao meu lado em qualquer situação ou decisão tomada, aos meus pais que fizeram dos meus sonhos seus próprios sonhos, ao meu namorado pelo apoio constante e significativa contribuição a esse trabalho. À minha orientadora Michelli que sempre se fez presente no dia-a-dia da elaboração deste trabalho e foi peça fundamental para que o mesmo fosse concluído com sucesso.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana.”

C. Jung

RESUMO

A presente pesquisa visa analisar os conceitos sobre motivação, em especial no âmbito organizacional, uma vez que tal conceito vem sendo cada vez mais estudado e percebido, sob diversos aspectos e teorias, como fundamental para uma melhor qualidade de vida do funcionário, bem como tais mudanças podem promover maior benefício também para a organização na qual o indivíduo está inserido. Nesse intuito, realizou-se também uma análise de algumas teorias motivacionais consideradas fundamentais no desenvolvimento do conceito motivacional dentro das organizações, atentando para aspectos individuais e ambientais no que tange o processo motivacional.

Palavras chave: Motivação, organização, teorias motivacionais.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow. (Chiavenato, 2009) 18

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1- Motivação: Conceito e considerações gerais	11
2.2 - Motivação Organizacional	12
2.3 – Teorias motivacionais.....	14
2.3.1 – Taylorismo.....	14
2.3.2 – Teoria das Relações Humanas	16
2.3.3 – A hierarquia das necessidades de Abraham H. Maslow.....	17
2.3.4 – Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.....	19
2.3.5 – Teoria X e Y de Douglas McGregor	20
2.3.6 – Teoria da Expectância de Victor H. Vroom	22
2.4 –Psicologia e motivação na organização	24
3 METODOLOGIA.....	27
4 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	28
5 CONCLUSÃO.....	30
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

A busca pelo sucesso profissional está em constante crescimento, visto que grande parte da população, cada vez mais, visa uma melhoria em seu padrão social. Contudo, a busca por uma melhor qualidade de vida também passou a ser fundamental na vida dos trabalhadores, sendo que um trabalho realizado de forma motivada pode ser um diferencial na vida de um indivíduo.

Muitos autores buscam compreender o significado do termo motivação (Vergara, 2000; Krumm, 2005; Todorov & Moreira, 2005; Dias & Stocco, 2006, Bergamini, 2009), mas o que se observa é a existência de controvérsias entre diversas teorias, que vão desde o entendimento de que a motivação é algo que parte do indivíduo, sendo portanto um processo interno (intrínseco), quanto a compreensão de que a motivação deve ser despertada por fatores ambientais sendo, portanto, algo externo ao indivíduo (processo extrínseco). (Todorov & Moreira, 2005).

Dias e Stocco (2006) afirmam que a motivação é uma força que estimula a pessoa a agir por conta própria, buscando atender às suas necessidades e esta força tanto pode vir de dentro de cada um, quanto pode ser estimulada por outras pessoas.

Para Greenberg citado por Bergamini (2009), a motivação é um processo que desperta, dirige e mantém um comportamento que se orienta para um determinado objetivo, sendo possível compreender que o indivíduo irá agir de acordo com seus padrões motivacionais relacionados às variáveis ambientais.

De acordo com Krumm (2005), a busca pelo entendimento da motivação está cada vez mais associada à Psicologia Organizacional, sendo este um conceito fundamental dentro da área, que atrai cada vez mais a atenção de pesquisadores. Ao observar a motivação sob a ótica do trabalho, Vergara (2000) conclui que o comportamento das pessoas varia em decorrência de diferentes tipos de motivações, sendo que algo que motiva uma pessoa pode não motivar outra e, até mesmo, algo que motiva um indivíduo em um momento, pode não motivá-lo em outro. Dessa forma é possível afirmar que “o indivíduo motivado produz mais e melhor, portanto a motivação exerce grande influência nos resultados da empresa” (Miranda, 2009, p.67).

Ainda no cenário do trabalho é importante considerar que uma correta compreensão da motivação se mostra como um desafio a ser enfrentado pela administração moderna, que tem como objetivo satisfazer seus interesses por meio da satisfação das diferentes necessidades de seus trabalhadores (Silva, 2011). A partir do momento em que a preocupação com o bem-estar das pessoas ganha espaço nas organizações, é possível conseguir melhores resultados na busca de um ambiente de trabalho adequado para o desenvolvimento das atividades profissionais, bem como melhores resultados para a própria organização (Miranda, 2009).

Neste sentido, o auxílio da psicologia no contexto organizacional muito tem contribuído para o entendimento sobre as pessoas e sobre o que as mantém motivadas. Segundo Krumm (2005), o psicólogo organizacional e do trabalho tem como principal função a aplicação da teoria e das metodologias psicológicas aos problemas das organizações, dos grupos que as compõem, bem como de cada sujeito de forma individualizada.

De acordo com o Jornal do CRP-06 (janeiro de 1984, p.4) citado por Zanelli (1986):

"A área organizacional é, com certeza, a menos definida em termos de Psicologia. Até há pouco tempo, a atuação do psicólogo nas empresas era vista como essencial apenas e tão somente na seleção de pessoal. Hoje, esta área de atuação está sendo ampliada e, nesta fase de transição, ainda resta muito espaço a ser conquistado, tanto na busca de espaços específicos dos psicólogos, quanto naqueles compartilhados com outras categorias profissionais". (Zanelli, 1986, p.1)

Assim, buscar a aproximação entre o saber construído pela psicologia e as teorias que construíram o conceito de motivação como é entendido hoje, torna-se um interessante meio de contribuir para a formação de profissionais preparados para enfrentar os constantes desafios que circundam o mundo do trabalho e mais especificamente, a gestão de pessoas.

Contudo, o objetivo da presente pesquisa é verificar, por meio de extensa revisão bibliográfica, as correntes de pensamento que contribuíram efetivamente para o entendimento da motivação humana nas organizações, bem como entender as possíveis contribuições do psicólogo organizacional neste âmbito.

Tal estudo justifica-se, portanto, pela relevância em considerar o ser humano como principal fator diferenciador no trabalho, uma vez que mesmo diante de novas tecnologias, é o ser humano o responsável pelo sucesso ou fracasso de uma organização. O estudo de suas múltiplas dimensões deve visar desenvolvê-lo, potencializá-lo e criar condições adequadas para o seu bem estar, refletindo assim, na boa qualidade de seu trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1- Motivação: Conceito e considerações gerais

A palavra motivação (derivada do latim *motivus, movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano (Maximiano, 2000). Portanto motivação pode ser definida como um motivo que leva a ação, sendo tudo aquilo que leva a pessoa a determinado tipo de comportamento.

Para Morin e Aubé (2009), a motivação é o que desencadeia e orienta os comportamentos do indivíduo, ou seja, necessidades, tendências e valores, bem como as reações que animam a vida afetiva de uma pessoa, tal como o estresse, as emoções e o sistema de defesa.

Por meio destas perspectivas, pode-se entender que a motivação é um fator que move o indivíduo na busca pelas suas conquistas e ideais, abrangendo todos os aspectos pessoais de sua vida. Percebe-se, a partir daí, que a motivação é variável de indivíduo para indivíduo, sendo portanto, os motivos que tal indivíduo possui para tentar ou até mesmo alcançar seus objetivos pretendidos.

De acordo com Chiavenato (2009), a motivação funciona como uma força ativa e impulsionadora, que também pode ser traduzida como desejo e receio, o que corrobora a ideia de que a motivação faz com que o ser humano busque meios de alcançar seus objetivos.

Segundo Michel citado por Bergamini (2009):

“Estar motivado é estar a caminho, isto é, em vias de realização, porque as pessoas estão ao mesmo tempo buscando responder a seus desejos e a suas aspirações. Estar motivado é viver uma dinâmica, uma tensão interior da busca da realização de si. A ação motivadora é aquela que une os dois termos, desejos e aspirações e permite sentir a ação como algo que faz parte da própria personalidade.” (Michel, 1994, p.42).

Nota-se, dessa forma, que a motivação envolve todo o dinamismo do indivíduo, sendo considerada uma força psicológica que inclui desejos, impulsos, necessidades, vontades, intenções, dentre outros fatores que agem como propulsores para o alcance de objetivos.

2.2 - Motivação Organizacional

É sabido que o comportamento dos colaboradores em uma organização é fator determinante para impulsionar ou não essa empresa. É sabido também que, para que tais funcionários estejam dispostos a colaborar com esse crescimento, é preciso que estejam cada vez mais motivados.

Vários são os motivos capazes de motivar um indivíduo e tais motivos podem se manifestar de maneiras diferentes, sendo que o que motiva uma pessoa, não necessariamente pode motivar outra (Krumm, 2005). Um indivíduo pode vislumbrar um futuro brilhante dentro de determinada empresa, alcançar determinado cargo e/ou salário, dentre outros.

Dias e Stocco (2006) apontam que o comprometimento dos funcionários não deve ser comprado, mas conquistado através de recompensas que acabem favorecendo tanto o funcionário quanto à organização. Alguns dos aspectos mais conhecidos como motivadores são, por exemplo, a realização pessoal, o desejo de atingir seus objetivos, ser reconhecido, mais valorizado. (Dias & Stocco, 2006).

Tamayo (2003) defende que o grande interesse de estudiosos sobre a motivação organizacional está no fato de que a motivação está estreitamente relacionada à produtividade do indivíduo, conseqüentemente, quanto mais motivados os indivíduos, maior a produtividade da organização na qual trabalham. Dessa forma, o ponto de maior dificuldade está na articulação dos interesses da organização e do empregado.

Gil (2001) ainda afirma que motivar pessoas não é uma tarefa simples, visto que a motivação tem origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também num mesmo indivíduo de acordo com o momento em que se encontra. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes.

Diante do exposto compreende-se que a frase “motivar pessoas” depende de uma análise mais aprofundada. Afirma Lévy-Leboyer citado por Fraga (2005):

“A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estatístico. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.” (Lévy-Leboyer, 1994, p.4)

Percebe-se então, que a empresa, através de seus gestores, deve estar cada vez mais atenta aos fatores que seus colaboradores consideram como motivadores, visto que, como aponta Gil (2001):

“... aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las. (Gil, 2001, p. 208).

Dentre esses fatores observados, é importante que os gestores estejam atentos aos processos internos de motivação de cada indivíduo, que podem sofrer alterações de fatores externos, nessa contínua busca por condições que atendam às suas necessidades bem como atender aos padrões da empresa.

Para Fraga (2005) a principal tarefa de um gestor não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização, até porque tal fato pode ser considerado impossível, uma vez que a motivação é um processo intrínseco, íntimo para cada pessoa, sendo que uma

organização pode e deve proporcionar aos seus colaboradores um ambiente motivador, onde tais pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias.

Dessa forma, acredita-se que direcionar o olhar para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos pode ser importante estratégia para os gestores que buscam manter seus funcionários motivados, visto que, a partir do momento em que a empresa passa a se preocupar com o bem estar das pessoas, estas se sentirão motivadas e bem dispostas para agregar melhores resultados para a própria empresa.

2.3 – Teorias motivacionais

Para entender a motivação no trabalho, fez-se necessário analisar as teorias que influenciaram tal entendimento.

De acordo com Silva (2011), a motivação humana é uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna, e várias teorias tentam explicar o sentido desta força que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a englobar toda uma estratégia das empresas.

No intuito de entender a temática no contexto organizacional procurou-se realizar uma pesquisa histórica sobre as principais teorias motivacionais difundidas, mais especificamente as teorias Taylorista, das Relações Humanas, de Maslow, de Herzberg, de Mac Gregor, e de Vroom, visando analisar cada uma de suas contribuições.

2.3.1 – Taylorismo

Ao falarmos em motivação no trabalho é importante voltarmos ao início do desenvolvimento da psicologia industrial/organizacional, mais especificamente, na época em que se destacavam os estudos de Frederick W. Taylor. Segundo Krumm (2005), Taylor, considerado o precursor da teoria da administração científica, preocupava-se em tornar os

funcionários cada vez mais produtivos, visando cada vez mais a lucratividade das organizações em que estavam inseridos.

De acordo com Merlo e Lapis (2007), o taylorismo surge com a Revolução Industrial, período caracterizado pela administração científica e pela produção em série. Buscava-se uma nova cultura do trabalho, marcada pela produção em série e pela produtividade. Para a perspectiva taylorista, boa parte dos problemas de baixa produtividade das fábricas se devia à enorme variação de tempo e de rendimento no trabalho individual dos operários, sendo que o intuito dos estudos da época era buscar métodos objetivos de execução, os quais além de serem uniformes, deveriam ser determinados de forma externa, prescritos pela gerência. (Merlo e Lapis, 2007).

O objetivo da teoria administrativa de Taylor era racionalizar a organização do trabalho, sendo que, pela observação, descrição e medição, seria possível simplificar as operações, eliminar os movimentos desnecessários, lentos e ineficientes e encontrar o “modo melhor”, o movimento certo e o mais rápido em todos os ofícios (Merlo e Lapis, 2007).

Krumm (2005) nos apresenta os fundamentos da teoria de Taylor:

“1 – Os métodos de trabalho podem ser cientificamente planejados visando à eficiência, o que resulta em ‘um método melhor’ para se executar uma tarefa; 2 – Os melhores trabalhadores devem ser selecionados e treinados no novo ‘método melhor’; 3 – Deve haver uma atmosfera íntima e cordial de cooperação entre a administração e os trabalhadores; a administração e os trabalhadores devem compartilhar a responsabilidade pelo planejamento e pela condução do trabalho; 4 – A motivação resulta dos ganhos financeiros.” (Krumm, 2005, p.7).

Diante dos fundamentos desta teoria é possível perceber que a motivação dos trabalhadores era vista como algo estritamente relacionada à produtividade, ou seja, o trabalhador motivado seria aquele que conseguisse produzir mais e conseqüentemente obter um maior salário. Nota-se que ainda hoje essa visão é compartilhada por algumas empresas cujo foco ainda é o aumento da produtividade do trabalhador, visando, muitas vezes, sua própria lucratividade.

2.3.2 – Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas, ou Escola Humanística da Administração, como também ficou conhecida, surgiu nos Estados Unidos como consequência das conclusões de um estudo que ficou conhecido como Experiência de Hawthorne (Chiavenato, 2001). Os estudos de Hawthorne, desenvolvidos por Elton Mayo e colaboradores, surgiram da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho, cujos métodos rigorosos os trabalhadores eram submetidos, à época da Administração Científica. (Chiavenato, 2001).

De acordo com Motta e Vasconcelos (2006), os estudos em Hawthorne (um bairro de Chicago) foram realizados em uma fábrica da *Western Electric Company*, na década de 1920. Tais estudos visavam relacionar produtividade e condições físicas de trabalho. Inicialmente, visando investigar o comportamento dos empregados, buscou-se analisar as relações da produtividade com a iluminação no ambiente de trabalho. Acreditava-se que a eficiência do trabalhador seria influenciada por fatores como movimentos dispendiosos e ineficientes na execução do trabalho, a fadiga e a deficiência do ambiente físico. No entanto percebeu-se que a melhoria no ambiente de trabalho aumentava a produtividade dos trabalhadores (Motta & Vasconcelos, 2006).

Numa segunda fase de experimentos foram realizados testes com seis mulheres colocadas em condições diferentes de trabalho, sendo estas autorizadas a conversar umas com as outras. Mais uma vez observou-se a influência positiva das mudanças implementadas (Motta e Vasconcelos, 2006).

Como resultado das observações dos experimentos realizados em Hawthorne, Chiavenato (1999) afirma que com a teoria das relações humanas uma nova linguagem passa a dominar o ambiente administrativo, falando-se agora em motivação, liderança, dinâmica de grupo, dentre outros, sendo que a ênfase agora se dá no indivíduo e não mais nas tarefas e nas estruturas.

Os estudos em Hawthorne tornaram-se muito importantes para a descoberta de que as atividades de trabalho são tanto influenciadas pela natureza dos seres humanos como pelo planejamento formal do trabalho. Além disso, outra contribuição importante relaciona-se com o desenvolvimento das teorias da motivação, onde o ser humano é tido como um organismo

psicológico que procura satisfazer as suas necessidades, para obter seu crescimento e desenvolvimento. (Morgan, citado por Oliveira, 2007).

Chiavenato (2001) afirma que o aparecimento da Teoria das Relações Humanas se deve à necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica. Concomitantemente, o desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia surgem com sua crescente influência intelectual e suas primeiras aplicações à organização.

Portanto, é possível observar que a Teoria das Relações Humanas opõe-se drasticamente ao modelo mecanicista da teoria Taylorista, pois concebe o trabalhador como um ser humano e não mais como uma máquina, pois leva em consideração seus aspectos psicológicos e subjetivos como parte inerente do processo de produção.

2.3.3 – A hierarquia das necessidades de Abraham H. Maslow

Uma das teorias motivacionais mais conhecidas é a teoria baseada na hierarquia das necessidades humanas de Maslow.

De acordo com Chiavenato (2009), na teoria de Maslow as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância, sendo que na base da pirâmide encontram-se as necessidades mais baixas e recorrentes, também conhecidas como necessidades primárias, enquanto no topo da pirâmide estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, as necessidades secundárias.



Figura 1. Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow. (Chiavenato, 2009)

Silva (2011) aponta que dentre esses dois grandes grupos, Maslow realiza uma subdivisão mais complexa dessas necessidades, dividindo-as em cinco grupos: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização.

A partir de tais conceitos Fraga (2005) explica: a necessidade fisiológica envolve a satisfação das necessidades básicas do corpo; a de segurança inclui a necessidade de proteção contra danos físicos e emocionais; a necessidade social engloba as necessidades de afeição, aceitação e amizade; a necessidade de estima abrange os fatores internos e externos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, status, reconhecimento e atenção; e finalmente a necessidade de auto realização é a necessidade de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser.

Bowditch (1997) ressalta que:

“... a hierarquia de necessidades de Abraham H. Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. A teoria ainda propunha que as

necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. A necessidade de ar para respirar e as tentativas de saciar a sede e a fome de alguém são de importância primária. Quando estas necessidades básicas de sobrevivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se preocupar com segurança e abrigo.” (Bowditch, 1997, p.41)

Dentro desta perspectiva, Chiavenato (2002) define alguns aspectos como norteadores da teoria das necessidades, como o fato de que: quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora do comportamento, passando para um nível mais elevado da pirâmide, que por sua vez, assume o papel de motivador. Nem todos os indivíduos alcançam o topo da pirâmide, pois quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, as necessidades que estão acima na pirâmide passam a dominar o comportamento. Dessa forma, cada indivíduo possui mais de uma motivação pessoal e a frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica (Chiavenato, 2002).

2.3.4 – Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

Posterior à teoria de Maslow, surge então a teoria dos dois fatores de Herzberg que, segundo Chiavenato (2009) alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Em outras palavras, sua teoria é dividida em fatores higiênicos, que se referem às condições que estão no entorno da pessoa enquanto a mesma trabalha, englobando as condições físicas e ambientais do trabalho, o salário, os benefícios, dentre outros; e os fatores motivacionais, que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e os deveres relacionados com o cargo em si.

Segundo Krumm (2005), os estudos de Herzberg encontraram profundas relações entre as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores, sendo que seu pressuposto básico é o de que atender às necessidades motivacionais dos trabalhadores causa satisfação e desempenhos elevados no cargo.

Chiavenato (2009) ressalta que para essa teoria:

“A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados fatores motivadores. A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados fatores higiênicos.” (Chiavenato, 2009, p. 56)

Corroboram com essa ideia Morin e Aubé (2009), ao afirmarem que:

“...os fatores que geram a insatisfação no trabalho são diferentes dos que trazem satisfação. Em outras palavras, o contrário da satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas a não satisfação. Reciprocamente, o contrário da insatisfação no trabalho não é a satisfação no trabalho, mas antes o fato de não estar satisfeito.” (Morin e Aubé, 2009, p.100)

Diante dos aspectos apontados, Stoner e Freeman (2009) reconhecem o valor da teoria de Herzberg como contribuição à nossa compreensão dos efeitos das características dos trabalhos sobre a satisfação, a motivação e o desempenho. Contudo, os autores atentam para as críticas feitas a essa teoria devido ao seu método de coleta de dados que presume que as pessoas podem e irão relatar com acuidade suas experiências satisfatórias e insatisfatórias, não levando em conta também as diferenças individuais dos trabalhadores.

2.3.5 – Teoria X e Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor e outros autores criticaram, segundo Stoner e Freeman (2009), o modelo das relações humanas, apontando-o apenas como um método mais sofisticado de manipulação dos empregados, que simplificava o conceito de motivação.

De acordo com Chiavenato (2002) cada teoria administrativa baseia-se em convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações e nesse sentido

Douglas McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de realizar essa administração: de um lado um estilo mais tradicional, mecanicista e pragmático (teoria X), e de outro lado, um estilo baseado em concepções modernas no que se refere ao comportamento humano (teoria Y).

Robbins e Decenzo (2004) apresentam duas opiniões distintas sobre a natureza dos seres humanos propostas por McGregor:

“Uma opinião basicamente negativa, rotulada de Teoria X e uma opinião basicamente positiva, rotulada de Teoria Y. Depois de ver como os gerentes tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a opinião de um gerente sobre a natureza humana se baseia em um grupo de suposições, positivas ou negativas e que os gerentes moldam seu comportamento para com os funcionários de acordo com essas suposições.” (Robbins e Decenzo, 2004, p.205)

A teoria X sugere que os objetivos dos trabalhadores e da organização vivem em constante conflito. De acordo com essa teoria os trabalhadores são antes de tudo motivados por recompensas extrínsecas e pelo temor da punição, sugerindo, a princípio, uma estratégia gerencial dura.

Chiavenato (2002), sobre a Teoria X, afirma que tal teoria:

“...representa o típico estilo de administração da Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria Burocracia de Weber em diferentes estágios da teoria administrativa. Busca bitolar a iniciativa individual, aprisionar a criatividade e estreitar a atividade profissional através do método da rotina de trabalho. A Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.” (Chiavenato, 2002, p. 127)

Conclui-se, portanto que a Teoria X possui uma interpretação pessimista das pessoas, relegando os trabalhadores à condição de preguiçosos e passíveis de serem comandados, fiscalizados e punidos.

Em contrapartida, a Teoria Y, segundo Stoner e Freeman (2009) é mais otimista, visto que presume que o trabalho é algo tão natural na vida de um indivíduo como sua diversão ou descanso, que as pessoas desejam trabalhar e que caso encontrem-se em condições favoráveis, obtêm muita satisfação por meio de seu trabalho.

Dias e Stocco (2006) afirmam que a Teoria Y acredita que os funcionários são colaboradores e, baseados nessa definição encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar mais às suas funções para obterem os melhores resultados.

Ao analisar os conceitos da Teoria Y, Chiavenato afirma que:

“A Teoria Y desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.” (Chiavenato, 2002, p.128)

Portanto, após diversas análises sobre as Teorias X e Y, Chiavenato (2002) conclui que a Teoria Y apresenta um estilo de administração mais participativo e baseado nos valores humanos e a Teoria X é a administração baseada nos controles externos impostos às pessoas, sendo, portanto, opostas entre si.

2.3.6 – Teoria da Expectância de Victor H. Vroom

De acordo com Ramos (1990) uma das teorias mais conhecidas e que se destaca na busca pelo entendimento da motivação é Teoria da Expectância de Vroom, também conhecida como Teoria da Instrumentalidade, ou ainda como Teoria VIE (Valência, Instrumentalidade, Expectância). Essa teoria resulta dos estudos de laboratório realizados por Tolman, tendo

como um dos principais seguidores Victor H. Vroom, que identificou antecedentes de natureza cognitiva no processo motivacional.

Diferentemente de outras teorias, Chiavenato (2009) afirma que a teoria de Vroom se restringe exclusivamente à motivação para produzir, rejeitando noções pré-concebidas e reconhecendo as diferenças individuais, visto que evidências tem demonstrado cada vez mais que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que sejam colocadas.

Segundo Vroom citado por Ramos (1990), o processo motivacional é desenvolvido conforme as percepções que o indivíduo tem da relação entre os esforços que conscientemente estima que deve realizar para alcançar um determinado objetivo ou meta e o valor que lhes atribui. Dessa forma, a intensidade de tais esforços dependerá de três fatores cognitivos: valência (força de atração ou repulsão sentida), instrumentalidade (relação causal entre os resultados desejados e a potencialidade de desempenho) e a expectância (representação antecipada da decisão a ser tomada).

Esses três fatores combinados, determinam, segundo Landy e Trumbo citados por Ramos (1990) o grau de motivação do indivíduo, sendo que quanto maior a intensidade das forças, tanto maior será o nível motivacional resultante.

Chiavenato (2009) afirma que:

“Para explicar a motivação para produzir, Vroom propõe um modelo de expectativa da motivação que se baseia em objetivos intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um objetivo final (fins). Segundo esse modelo, a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermediário, está buscando meios para alcançar resultados finais.”
(Chiavenato, 2009. p.58)

Ao relacionar tal teoria ao meio organizacional, mais especificamente às suas variáveis principais (o empregado, a tarefa e o ambiente de trabalho), Ramos (1990) afirma que o modelo leva em conta a importância das diferenças individuais, tanto nas atribuições de valor,

como na percepção das forças de atração ou repulsão e do nível de equidade percebido nos resultados alcançados, visto que as pessoas diferem também nas suas expectativas e nas suas apreciações de que determinados comportamentos lhes permitem obter as recompensas desejadas.

Com isso, percebe-se que, por meio desta teoria, que o aspecto motivacional na organização se dá através da relação entre os três fatores apontados, sendo essenciais para a plena realização do indivíduo.

2.4 –Psicologia e motivação na organização

Com base no estudo das várias perspectivas motivacionais, faz-se necessário analisar o papel do psicólogo frente à gestão e motivação de pessoas nas organizações.

Segundo Fiorelli (2008), na busca de reconhecimento como ciência pura, a Psicologia em seus primórdios concentrou-se no método experimental, isolando cada variável para estudo. Com o passar do tempo, o aprofundamento da compreensão da complexidade do comportamento humano levou ao surgimento de diversas escolas ou perspectivas diferenciadas no campo da Psicologia.

Para Todorov e Moreira (2005), os estudos sobre a motivação humana originam-se de três áreas diferentes; 1) a Psicoterapia, que buscava entender as forças psíquicas que impulsionam o comportamento humano; 2) a Psicometria, que por meio de testes voltados para a aptidão, culminaram por desenvolver testes de motivação e 3) as Teorias de Aprendizagem, que, por meio de estudos e experimentos, visavam explicar o papel de variáveis motivacionais na memória e aprendizagem. Para os autores, os esforços advindos das várias abordagens alternativas na busca pelo entendimento sobre o mesmo assunto, a motivação, contribuíram para as múltiplas definições do termo, que muitas vezes são contraditórios entre si.

Bergamini (2009) defende que um dos aspectos do comportamento humano cujo estudo tem sido mais incentivado na atualidade é o que busca entender como os indivíduos vivem e resolvem seus problemas dentro do ambiente de trabalho em que estão inseridos. No entanto, é importante ressaltar que “historicamente, conceitos motivacionais surgem como

causas do comportamento, e confundem-se com os próprios objetivos da psicologia” (Todorov & Moreira, 2005, p. 124).

Dentro desta perspectiva, o trabalho do psicólogo pode deixar de partir da pergunta: “Por que as pessoas se comportam dessa ou daquela maneira?”, que de acordo com Todorov e Moreira (2005), nunca leva a respostas aceitáveis, para a pergunta “Em quais condições as pessoas se comportam dessa ou daquela maneira? Assim, para o problema da motivação, a troca da palavra “por que” para “como” faz toda a diferença. Em uma organização, o Psicólogo deve estar voltado para as contingências ambientais, ou seja, nas palavras de Bergamini:

“Se dermos a todos os incentivos em forma de vantagens materiais como bônus, pagamentos extra, ou mesmo férias extraordinárias, o efeito de cada incentivo cessará no instante em que esse incentivo for efetivado. Quando os incentivos satisfazem necessidades psicológicas do operário, tais como segurança emocional, estima por parte dos supervisores, um status mais elevado, relações mais satisfatórias dentro do trabalho e o reconhecimento da perícia profissional, tais incentivos retêm uma capacidade potencial continuada de proporcionar prazer ao trabalhador e impulsioná-lo à melhoria do seu desempenho.” (Bergamini, 2009, p. 159)

Todorov e Moreira (2005) afirmam que o comportamento humano é extremamente complexo e neste sentido é também complexo o processo motivacional. Portanto, tentar explica-toda a complexidade do comportamento humano torna-se um grande erro, visto que “o mais adequado seria tentar descrever sob quais circunstâncias tais comportamentos complexos ocorrem” (Todorov & Moreira, 2005, p. 129). Dessa forma:

“As teorias da motivação deixarão de levar os psicólogos à confusão quando a psicologia puder descrever as condições nas quais (1) os estímulos evocam respostas; (2) um determinado estímulo evoca uma certa resposta em vez de quaisquer outras concebíveis; (3) certos estímulos têm um valor de recompensa e outros não; (4) certas respostas parecem surgir por si mesmas, sem nenhum desencadeante exterior aparente.” (Todorov e Moreira, 2005. p. 125).

Percebe-se então uma importante função do psicólogo organizacional, a de buscar aprofundar-se no entendimento sobre o seu grupo de trabalho e as contingências ambientais que o circundam, uma vez que tal profissional, conhecedor dos saberes teóricos e técnicos da psicologia poderá contribuir efetivamente não com respostas prontas sobre como motivar pessoas, mas sim compreender como a motivação dos trabalhadores pode ser constantemente construída e modificada, num processo nunca definitivamente terminado.

3 METODOLOGIA

Com o intuito de analisar algumas das principais teorias e/ou correntes de pensamento que contribuíram para o entendimento da motivação no trabalho, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que, de acordo com Gil (2009) é uma pesquisa embasada em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, sendo utilizada em quase todos os tipos de estudos realizados. Para Mercadante (2010):

“A revisão de literatura pode ser vista como o momento em que identificamos o trabalho, pois ao citar uma série de estudos prévios que servirão como ponto de partida de pesquisa, fundamentamos o objetivo do estudo atual e com base em publicações pregressas” (Mercadante, 2010, p. 77)

Inicialmente, buscou-se compreender, por meio de estudos realizados nos mais diversos campos de conhecimento, a motivação humana de forma mais ampla.

Posteriormente tal conceito foi delimitado ao entendimento das diferentes teorias que explicam a motivação humana no âmbito organizacional. Neste cenário, objetivou-se também articular a atuação do psicólogo organizacional, que por vezes é chamado no auxílio aos processos de motivação dos colaboradores.

Foram utilizadas diferentes fontes de busca tais como: livros, revistas eletrônicas, teses, periódicos, manuais e artigos relacionados à Psicologia Organizacional e à Administração. O desenvolvimento da pesquisa, além do levantamento bibliográfico, contou com a leitura e a sistematização de textos relevantes, a fim de estabelecer uma melhor compreensão da temática pretendida.

4 CONSIDERAÇÕES GERAIS

No intuito de compreender o processo motivacional no âmbito organizacional, muitos autores realizaram estudos acerca do tema, criando, a partir daí, teorias que explanam sobre a motivação dos indivíduos e como tal mecanismo pode ser fator diferenciador dentro de uma empresa.

Tais teorias podem ser consideradas de grande auxílio, uma vez que o processo motivacional, em especial no âmbito das organizações sofre várias influências, além disso, cabe ressaltar que a motivação varia de indivíduo para indivíduo, variando também as situações nas quais os indivíduos se encontram motivados.

Analisando as teorias que mais influenciaram o entendimento da motivação no trabalho, foi visto que, inicialmente, não havia a preocupação com o indivíduo, nem tão pouco com o que o motivava. A clássica teoria de Taylor, focada no processo de produção elevada, desconsiderava a questão motivacional e/ou saúde dos trabalhadores, sendo priorizada a mecanização do trabalho que por sua vez, levava à alienação dos indivíduos. Nota-se que ainda hoje podem ser observados mecanismos de trabalho ainda permeados pela forma de organização taylorista.

Com o movimento da humanização no trabalho passam a surgir teorias voltadas para o ser humano, para além de sua atividade. A teoria das relações humanas, como o próprio nome diz, passou a observar mais atentamente as relações entre indivíduos e grupos dentro das organizações. Dessa forma, comprovou-se através de estudos que um indivíduo que se encontra em condições ambientais e grupais melhores, produz mais e conseqüentemente, tem uma saúde psíquica melhor, uma vez que essa relação entre funcionários traz aos mesmos, mais prazer no ambiente de trabalho.

Sendo uma das teorias mais conhecidas, a teoria das hierarquias de Maslow é sustentada pela definição de que o indivíduo se motiva por meio de etapas, ou seja, a motivação se dá primeiramente pela satisfação das necessidades básicas do sujeito, subindo gradativamente numa escala de valor (auto realização). Por fim, cabe ressaltar que uma vez satisfeita uma necessidade, o indivíduo passa automaticamente a buscar a satisfação de outra, num movimento sempre constante.

Sob outro enfoque surge a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, mais focada nos fatores extrínsecos ao indivíduo. Em outras palavras, para Herzberg, a desmotivação está relacionada à situações específicas, visto que a satisfação/ insatisfação no cargo varia conforme a existência e/ou inexistência de condições ambientais relacionadas tanto ao trabalho (cargo), quanto às tarefas que o indivíduo realiza (função).

Seguindo o mesmo pressuposto sobre fatores externos, surge a teoria X e Y de Douglas McGregor, na qual prima por dois tipos de administração das pessoas. Uma teoria mais mecanicista, diretiva e autocrática, que se aproxima do modelo Taylorista, focada apenas na produção (Teoria X) e uma teoria na qual o funcionário é parte da empresa, um colaborador participativo e potencial (Teoria Y).

Finalmente, a teoria da expectativa de Victor H. Vroom contribui para o entendimento de que a motivação é algo individual, onde cada pessoa, de acordo com suas expectativas próprias é autor consciente de suas escolhas, sendo a motivação impulsionada, tanto por fatores ambientais, quanto individuais.

Nota-se, que dentre todas as teorias analisadas, não existe a única forma mais correta ou mais adequada de se explicar a motivação. A Psicologia, por meio de seus estudos, chegou à conclusão de que o ideal é mudar o foco da análise, deixando de se ater nos porquês para o como os indivíduos se comportam dessa ou daquela maneira. Somente assim, pode-se partir para o entendimento de como manter os trabalhadores motivados, levando sempre em consideração as diferenças individuais do grupo.

5 CONCLUSÃO

Ao finalizar este estudo, constatamos a importância de uma melhor compreensão sobre como foram construídos, ao longo da história, os caminhos que levaram ao entendimento da motivação no trabalho. Tal intuito é importante, visto que é papel dos gestores manter sua equipe motivada, uma vez que um indivíduo motivado alcançará seu bem estar psíquico, gerando, conseqüentemente, uma maior produtividade para a empresa em que se encontra.

Mesmo se tratando de um tema altamente discutido e pesquisado por diversos autores, os estudos relativos ao fator motivacional de um trabalhador divergem em muitos aspectos, não havendo uma única teoria ou pensamento considerada a mais adequada para se explicar o conceito de motivação.

No entanto, é possível observar que o avanço das pesquisas e teorias motivacionais, trouxeram o crescente interesse no indivíduo como ser humano, múltiplo em suas possibilidades. Tal visão era de homem inexistia nas primeiras teorias que visavam apenas a lucratividade das empresas, deixando a saúde física e psíquica do trabalhador como plano de fundo. Assim, trabalhadores passaram do status de meras máquinas de produção à parceiros das organizações, sendo valorizado por seu talento profissional.

Contudo, é claro que o interesse das empresas na questão motivacional de seus trabalhadores ainda está no fato de que quanto maior a motivação do indivíduo, maior sua produtividade no trabalho. Dessa forma, essa visão contribui para aliar alta produtividade a uma maior satisfação do colaborador.

Sabe-se hoje que a motivação de um colaborador não se restringe apenas ao aspecto financeiro, uma vez que cada vez mais as pessoas desejam trabalhar em empresas que lhe proporcionem, além de um bom salário e benefícios, qualidade de vida, valorização pessoal e bem estar físico e mental. Dessa forma, é função dos psicólogos nas empresas atentar para a melhoria das condições de trabalho de todos os colaboradores, buscando criar estratégias de valorização pessoal, saúde e qualidade de vida nas empresas.

Conclui-se, portanto, que as empresas devem estar continuamente preocupadas com a satisfação de seus funcionários, pois trabalhadores insatisfeitos e desmotivados trabalharão abaixo de sua capacidade produtiva. Em contrapartida, a promoção de melhorias para além

dos fatores financeiros, contribuem para o bem estar dos trabalhadores e possivelmente sua motivação para caminhar junto com a empresa na busca pelo seu sucesso almejado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, U. P. et al. Expectativas e estratégias de ação em relação à inserção profissional. **Rev. bras. orientac. prof.** v.9 n.2 São Paulo, 2008.

BASTOS, A. V. B. MARTINS, A. H. C. G. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicol. cienc. prof.** vol.10 no.1 Brasília 1990.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo. Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração.** 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da administração:** abordagens prescritivas e normativas da administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO. I. **Recursos Humanos.** Edição compacta. 5 ed. São Paulo: Atlas. 1999.

CHIAVENATO. I. **Recursos Humanos:** O capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRISTANTE, F. A. KFURI, M. **Como escrever um trabalho científico.** Comissão de Educação Continuada. São Paulo : SBOT - Sociedade Brasileira de Ortopedia e Traumatologia, 2011.

DIAS, V. STOCCO, J. P. **Motivação no ambiente de trabalho:** um estudo em uma instituição de ensino superior. Passo Fundo. 2006.

ECKER, D. APPIO, J. A importância da aplicação de técnicas motivacionais no ambiente produtivo. **Synergismus scyentifica UTFPR,** Pato Branco, 02 (1,2,3,4). 2007.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores:** integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

FRAGA, L. D. **Motivação nas organizações**. Uberlândia, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Campus, 2001.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210, Brasília Mai-Ago 2006.

KRUMM, D. **Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

LEI Nº 4.119, DE 27 DE AGOSTO DE 1962.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGREGOR, D. O. **O lado humano da empresa**. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MERLO, A. R. C. LAPIS, N. L. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. **Psicol. Soc.** v.19 n.1 Porto Alegre jan./abr. 2007.

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados: Os Fatores Motivacionais para o Trabalho**. Monografia apresentada à ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil. Vila Velha. 2009.

MORIM, E. M. AUBÉ, C. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas. 2009

MOTTA, F. C. P. VASCONCELOS, I. F. G de. **Teoria geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, J. N. GOMES, M. de L. B. Gestão e cultura nas organizações: um estudo numa fazenda de carcinicultura marinha do Estado da Paraíba. **Qualit@s Revista Eletrônica**. ISSN 1677-4280.v6.n1 Ano 2007.

OLIVEIRA, L. A. G. et al. **Normas para elaboração de trabalhos científicos**. 3 ed. Lavras: UNILAVRAS, 2012.

RAMOS, J. P. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP** v.1 n.2 sulp.2 São Paulo dez, 1990.

ROBINS, S. P. DECENZO, D.A. **Fundamentos da administração:** conceitos essenciais e aplicação. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, F. G. et al. Estilos de liderança: enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas McGregor. **Universitári@ - Revista Científica do Unisalesiano**. Lins, ano 1, n.2 jul/dez de 2010.

SILVA, G. da. **Motivação:** uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações. Vitória da Conquista, 2011.

STONER, J. A. F. FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

TAMAYO, A. PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.** vol.7 no.4 Curitiba Oct./Dec. 2003.

TODOROV, J. C. MOREIRA, M. B. O conceito de motivação na psicologia. **Rev. bras. ter. comport. cogn.** vol.7 no.1 São Paulo jun. 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLI, J. C. Formação e atuação em Psicologia Organizacional. **Psicol. cienc. prof.** vol.6 no.1 Brasília, 1986.