



**Universidade Estadual da Paraíba  
Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas  
Curso de Bacharelado em Administração  
Campus Antônio Mariz – Campus VII – Patos - Paraíba**

**HYAGO MEDEIROS DE SOUSA**

**A RELEVÂNCIA DA MOTIVAÇÃO HUMANA NO AMBIENTE DE  
TRABALHO NA PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO**

**Patos – PB  
2020**

**HYAGO MEDEIROS DE SOUSA**

**A RELEVÂNCIA DA MOTIVAÇÃO HUMANA NO AMBIENTE DE  
TRABALHO NA PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO**

**Patos – PB  
2020**

**HYAGO MEDEIROS DE SOUSA**

**A RELEVÂNCIA DA MOTIVAÇÃO HUMANA NO AMBIENTE DE  
TRABALHO NA PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO**

Artigo Científico apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Aretuza Candeia De Melo

**Patos – PB  
2020**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S725r Sousa, Hyago Medeiros de.  
A relevância da motivação humana no ambiente de trabalho na perspectiva da administração [manuscrito] / Hyago Medeiros de Sousa. - 2020.  
29 p.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2020.  
"Orientação : Profa. Ma. Aretuza Candeia de Melo ,  
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."  
1. Motivação. 2. Ambiente de trabalho. 3. Motivação no trabalho. I. Título  
21. ed. CDD 658.314

**HYAGO MEDEIROS DE SOUSA**

**A RELEVÂNCIA DA MOTIVAÇÃO HUMANA NO AMBIENTE DE  
TRABALHO NA PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO**

Aprovado em 20 de Novembro de 2020.

**BANCA EXAMINADORA**



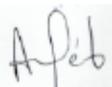
---

Prof.ª Dr.ª Aretuza Candeia De Melo  
Orientador



---

Prof. Dr.  
1º Examinador



---

Prof. Dr.  
2º Examinador

Dedico esse trabalho aos meus pais que sempre acreditaram no meu potencial, me fazendo entender que o caminho é tão importante quanto à chegada. Foram vocês que me incentivaram, e me inspiraram a ser quem sou, e a nunca desistir dos meus sonhos, o amor de vocês é a minha força.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a *Deus*, fonte inesgotável de amor, por todas as oportunidades que, com tanta bondade, me concedeu até aqui.

Aos *meus pais*, pelo empenho em fortalecer minha caminhada me fazendo enxergar com determinação que nunca é tarde demais quando sonhamos em chegar mais longe. Também pelas lutas diárias cheias de paciência, afeto e esforço nas horas difíceis me fazendo assim, ser mais forte.

A *UEPB – Campus VII*, pela oportunidade concedida de engrandecer meu futuro profissional, abrindo novos horizontes para o mercado de trabalho.

Aos *professores*, pelos conhecimentos compartilhados, e pela ética e profissionalismo com que exerceram o papel de mestres.

A minha *orientadora*, pela paciência e confiança na elaboração deste trabalho.

Aos meus *colegas*, pelo companheirismo e por todas as grandes experiências vividas.

A *todos* que de forma direta ou indireta fizeram parte da minha formação, meu muito obrigado!

## FIGURAS ILUSTRATIVAS

Figura 1 – Três principais aspectos e elementos fundamentais da motivação .....	13
Figura 2 – Ciclo Motivacional de Chiavenato .....	14
Figura 3 – Hierarquia das Necessidades apresentada por Maslow .....	15
Figura 4 – Quadro comparativo das Teorias X e Y de McGregor.....	18
Figura 5 – Dois Fatores da Teoria de Herzberg .....	21
Figura 6 – Fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg .....	22

## SUMÁRIO

### RESUMO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
<b>3 MATERIAL E MÉTODO.....</b>	<b>11</b>
<b>4 ENSAIO DISSERTATIVO DA LITERATURA SOBRE A RELEVÂNCIA DA MOTIVAÇÃO HUMANA NO AMBIENTE DE TRABALHO.....</b>	<b>12</b>
4.1 Motivação Humana.....	12
4.2 Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	14
4.3 Motivação Segundo a Teoria X e Teoria Y de McGregor.....	17
4.4 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	20
<b>5 Análise Dissertativa da Literatura Revisada: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria X e Teoria Y de McGregor e a Teoria dos dois Fatores de Herzberg.....</b>	<b>24</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>

### ABSTRACT

### REFERÊNCIAS

## RESUMO

SOUSA, H. M. A Relevância da Motivação Humana no Ambiente de Trabalho na Perspectiva da Administração. Trabalho de Conclusão de Curso. **Artigo Científico**. Curso de Bacharelado em Administração. UEPB/CCESA/Campus VII. Patos-PB: UEPB, 2020,

Este artigo propôs apresentar algumas considerações acerca da relevância da motivação humana no ambiente de trabalho na área da Administração, elencando informações através da literatura e sob a ótica pessoal, apresentando os desafios e as possibilidades que se pode encontrar no ambiente de trabalho. Nesse ensaio, foram abordadas algumas análises teóricas sobre a motivação humana no ambiente de trabalho, bem como se aborda a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, também se buscou discorrer sobre a motivação segundo a Teoria X e Teoria Y de McGregor, além de um breve relato sobre a Teoria dos dois Fatores de Herzberg. A pesquisa objetivou analisar o que as empresas estão buscando para propor um ambiente agradável e o bem-estar dos funcionários quanto à melhoria no trabalho. A pesquisa apresenta uma abordagem dissertativa, na qual levou em consideração para coleta e levantamento dos dados, a utilização de livros, artigos, papers, teses e dissertações para roteirizar o contexto. A partir dos dados elaborados, propõe-se então uma análise dos dados, no qual foi realizado mediante a técnica de análise do conteúdo pesquisado.

Palavras-chave: Motivação. Ambiente. Trabalho. Teóricas. Empresas.

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação humana é uma das chaves de sucesso para um ambiente corporativo, sejam empresas públicas ou privadas. Esse aspecto cognitivo induz a realização de atividades e tarefas de forma mais harmoniosa e traz consigo resultados produtivos mais desejáveis. O ser humano normalmente costuma reagir de forma positiva quando recebe estímulos para desempenhar suas atividades, seja um simples elogio, uma promoção no trabalho, um adicional ao salário, comissões, participações em lucros, melhores condições de trabalho dentre outras formas que contribuem para alcançar um objetivo produtivo.

No entanto, a motivação é intrínseca, individual e cada pessoa possui de forma ímpar. Está relacionada com os altos e baixos da vida pessoal e profissional e pode afetar de forma positiva ou negativa no ambiente de trabalho. Por outro lado, quando não há a devida motivação, pode existir uma queda no desempenho do trabalhador, gerando conflitos pessoais, baixa produção, doenças intelectuais como depressão ou ansiedade e em alguns casos, até o

pedido de desligamento do trabalho. Tal problema impacta não apenas de forma pessoal o trabalhador, mas também a empresa em que trabalha.

Desde que surgiu interesse por parte das organizações, pela motivação dos seus colaboradores no ambiente de trabalho, a cada dia aumenta a quantidade de investimento e esforços para propiciar o clima de motivação, promovendo cursos motivacionais, dinâmicas em grupo, palestras, salários compatíveis, ajudas de custo, planos de carreira, escola para os filhos dos colaboradores e criação de espaços de lazer para os colaboradores e familiares.

A motivação no ambiente de trabalho desperta a vontade de evoluir, e produzir com qualidade, proporcionando que os colaboradores trabalhem felizes e sentindo-se importantes. A motivação está sempre ligada a uma ação ou atuação de uma força, como a possibilidade de melhorar seu prospecto profissional, aumento substancial dos honorários, melhores cargos, crescimento profissional, tudo isso impacta na atuação profissional dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Verificou-se a existência da necessidade de implantação dessas políticas motivacionais nas organizações que desejam elevar o crescimento da produção e o bem-estar de seus colaboradores, focando no desenvolvimento pessoal e social de cada indivíduo que compõem seus quadros funcionais. Levando em conta a existência ou não das políticas motivacionais, existem diferenças gritantes tanto na produção, quanto na satisfação dos colaboradores com seus postos de emprego.

Nesse ensaio, abordaram-se algumas análises sobre a motivação humana no ambiente de trabalho, bem como se aborda a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, também buscamos discorrer sobre a Motivação segundo a Teoria X e Teoria Y de McGregor, além de um breve relato sobre a Teoria dos dois Fatores de Herzberg. O presente artigo traz na literatura e na exposição de ideias e críticas pessoais, a construção de um enredo, no qual a motivação é vista como algo imprescindível para o ser humano desempenhar suas atividades, trazendo uma contribuição significativa para o meio acadêmico e corporativo.

## **2 OBJETIVOS**

### **- Objetivo Geral**

Realizar um ensaio dissertativo elencando as principais formas de melhorias do trabalhador usando a motivação como principal atributo no desempenho de melhores atividades no trabalho na área da Administração das Empresas.

### - Objetivos Específicos

- Estudar a literatura e trabalhos correlatos sobre a motivação humana;
- Analisar as teorias sobre a Motivação Humana no Ambiente de Trabalho, a Hierarquia das Necessidades de Maslow, também a Teoria X e Teoria Y de McGregor, além de um breve relato sobre a Teoria dos dois Fatores de Herzberg.
- Conhecer os princípios motivacionais no trabalho;
- Apresentar os principais meios de motivar o trabalhador;
- Analisar as ações motivacionais baseada na literatura visando melhores resultados no trabalho.

### 3 MATERIAL E MÉTODO

Metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos. Para que os resultados sejam confiáveis quanto a sua análise, devem ser feitas de forma criteriosa e objetiva. (BARBETTA, 2002, p.21). Para a construção deste artigo, o tipo de pesquisa utilizado foi à pesquisa exploratória, levantando as informações necessárias para o entendimento das motivações dos humanos no trabalho.

Para o método da pesquisa empregado, buscou-se a coleta de dados por meio de artigos científicos de autores que já debateram sobre o assunto abordado, além de monografias, dissertações, teses, livros e resumos disponibilizados nas plataformas como Google Scholar. No qual foram utilizados as teorias sobre a Motivação Humana no Ambiente de Trabalho, a Hierarquia das Necessidades de Maslow, também a Teoria X e Teoria Y de McGregor, além de um breve relato sobre a Teoria dos dois Fatores de Herzberg.

Por fim, a análise dissertativa apresenta um comparativo dos trabalhos relacionados, identificando as diversas formas em que a motivação contribui para melhorias produtivas no trabalho, corroborando, assim, na síntese o qual este artigo se propõe. Na concepção de Bardin (1977, p. 9), a análise dissertativa de conteúdo *é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa a identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema*. É um tipo de análise de conteúdo em que há uma oscilação entre os dois polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade.

## 4 ENSAIO DISSERTATIVO DA LITERATURA SOBRE A RELEVÂNCIA DA MOTIVAÇÃO HUMANA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Nesse ensaio dissertativo da literatura sobre a relevância da Motivação Humana no Ambiente de Trabalho apresenta-se uma análise sobre a Motivação Humana, bem como, aborda-se a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, bem como, buscou-se discorrer sobre a Motivação segundo a Teoria X e Teoria Y de McGregor, além de um breve relato sobre a Teoria dos dois Fatores de Herzberg.

### 4.1 Motivação Humana

Para Nakamura (2005, p. 21),

A palavra motivação vem do latim *motivus*, relativo a movimento, coisa móvel. Vemos que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo animo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas... A palavra “motivar”, significa: dar motivo a, causar, expor motivo. E o sinônimo da palavra motivação é: causa, razão, fim e infinito, logo a palavra “motivação” vem da palavra “motivo” mais o sufixo “ação”, que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força, uma energia, um agente.

A motivação humana dentro de uma organização empresarial e, segundo essa modelagem de relações, extrairá dentro de uma estrutura codificada os principais fatores motivacionais, bem como as variáveis que define o conceito. Esse método permitiu a criação de um novo modelo integrado de motivação humana nas organizações, o que levou à formulação e à nova codificação de dois fatores principais: o fator regulador e o fator motivador. O fator regulador em uma organização pode regular-afetar o fator motivador que, por sua vez, afeta o comportamento e as ações dos funcionários. O fator regulador em uma organização depende de dois agentes: o empregador e o funcionário (MAEHR & MAYER, 1997).

Segundo Chiavenato (1999, p. 7):

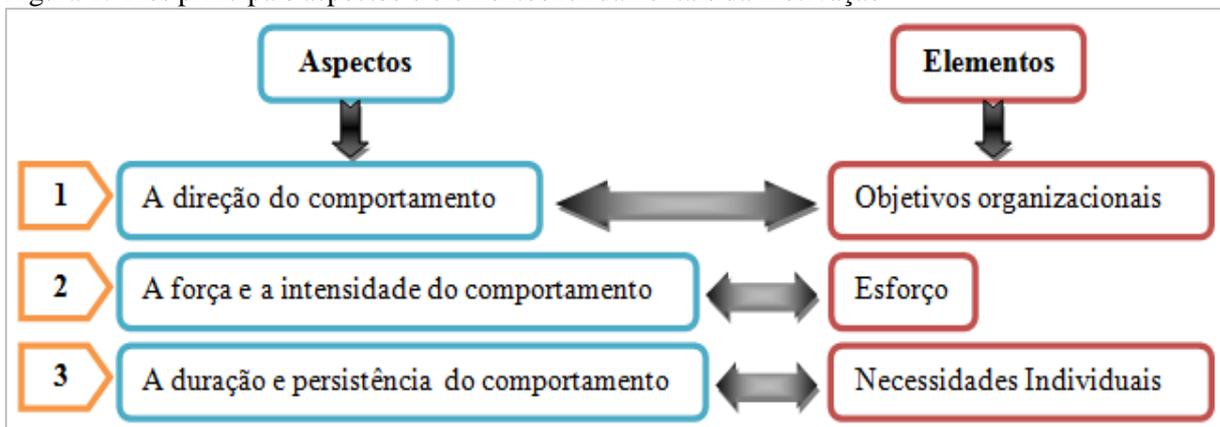
Com o advento da Teoria das Relações Humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo. A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas. Com a Teoria das Relações Humanas surge uma nova concepção sobre a natureza do homem - o homem social.

Com base na Teoria das Relações Humanas, a Motivação Humana, de acordo com Chiavenato (2010), significa motivo.

Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Para o autor, o indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando o modo pelo qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram a vida. Os indivíduos diferem não só pela sua capacidade, mas também pela vontade de realizar as coisas, isto é, pela motivação (CHIAVENATO, 2004, p.121).

Corroborando com o pensamento do Chiavenato (2010), Santos (2014, p.122) ressalta que, *motivo é qualquer coisa que leve uma pessoa a praticar uma ação. Neste sentido, pode-se afirmar que, motivar é proporcionar um motivo a uma pessoa estimulando-a a agir de maneira desejada.* Chiavenato (2004) ainda relata que existem três importantes aspectos e três elementos fundamentais na definição sobre motivação:

Figura 1: Três principais aspectos e elementos fundamentais da motivação



Fonte: Chiavenato (2004).

Sabe-se que a motivação das pessoas depende da intensidade destes aspectos e elementos. Estes podem ser definidos como necessidades, desejos de impulsos oriundos do indivíduo e dirigido para objetivos que podem ser conscientes ou subconscientes. Os motivos são os porquês do comportamento. Provocam e mantêm as atividades e determinam a orientação geral do comportamento das pessoas (HERSEY & BLANCHARD, 2004).

Conforme Hersey & Blanchard (2004) os objetivos estão fora da pessoa. Na maioria das vezes são chamadas de recompensas esperadas, para as quais se dirigem os motivos. Já os psicólogos costumam chamar de incentivos. Nesse sentido, a sociedade tende a confundir-se com compensações financeiras tangíveis (aumento de salário, por exemplo), sejam relevantes como excitadores do comportamento.

Já para Hersey (1976), *os gestores que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com o motivo (necessidade) específicos dos seus funcionários.* Ainda de acordo com Hersey, Blanchard (2004, p. 12),

Os motivos ou necessidades são as razões subjacentes ao comportamento. Todas as pessoas têm centenas de necessidades e todas estas competem pelo seu comportamento. As necessidades satisfeitas perdem a intensidade e normalmente deixam de motivar as pessoas a procurar objetivos para satisfazê-las.

A intensidade de um motivo tende a diminuir se este for satisfeito ou se tiver sua satisfação bloqueada. Motivo bloqueado é um comportamento alternativo que não alcança êxito. O bloqueio da consecução do objetivo é chamado frustração (quando a satisfação é impedida) ou compensada (transferida para outro objetivo).

No ciclo motivacional, muitas vezes a tensão provocada pelo surgimento da necessidade, encontra uma barreira ou um obstáculo para sua liberação. Não encontrada saída normal à tensão represada no organismo, procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença, etc.), seja por via fisiológica (tensão nervosa, repercussões cardíacas ou digestivas, etc.) (CHIAVENATO, 2004, p.00).

De acordo com Chiavenato (2004) esse ciclo motivacional é esquematizado da seguinte maneira, como pode ser observado abaixo:

Figura 2: Ciclo Motivacional de Chiavenato



Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada. Isto se dá quando a satisfação de outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita. É o que acontece quando o motivo de uma promoção para um cargo superior é contornado por um bom aumento de salário ou por uma nova sala de trabalho.

## 4.2 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Chiavenato (2010, p.125) relata que, Maslow *idealizou sua hierarquia pelo fato de o homem ser um indivíduo que distribui suas necessidades ao longo de sua existência. A medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do comportamento.* Maslow (1954) tentou sintetizar um grande corpo de pesquisas relacionadas à motivação humana.

Antes de Maslow, os pesquisadores geralmente focavam separadamente esses fatores como biologia, conquista ou poder de explicar o que energiza, direciona e sustenta o

comportamento humano. Maslow (1954) colocou uma hierarquia de necessidades humanas baseada no contexto: (1) necessidades de deficiência e (2) necessidades de crescimento. Dentro das necessidades de deficiência, cada uma precisa ser atendido antes de passar para o próximo nível superior. Uma vez que cada uma dessas necessidades estiver satisfeito, se em algum momento futuro for detectada uma deficiência, o indivíduo agirá para remover a deficiência. Então, o mesmo definiu cinco categorias de necessidades humanas: (1) Fisiológicas; (2) Segurança; (3) Social; (4) Estima; (5) autorrealização.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades é representada por uma pirâmide, que se subdivide em: necessidades primárias, que se encontram na base e estas estão diretamente relacionadas com a sobrevivência; já as necessidades secundárias formam o ápice da pirâmide. Como pode ser observada na Figura 2.

Figura 2: Hierarquia das Necessidades apresentada por Maslow



Fonte: Chiavenato (2010), p. 3. Adaptado de Maslow (1954).

Conforme Daft (1996), a hipótese básica é que, em cada pessoa, existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas, baseada na Teoria de Maslow, que são:

1. Necessidades Fisiológicas - incluem-se tais como: alimentação, roupa, sono, frio, etc. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica.
2. Necessidades de Segurança - dizem respeito à proteção contra o perigo e ameaças de privações. Buscam assegurar a estabilidade das pessoas.
3. Necessidades Sociais – são as necessidades de associação, afeição, amor, participação, etc. Envolve a necessidade de amor, de pertencer e de relacionamento humano.
4. Necessidades de Estima – relacionam-se à autoavaliação, respeito profissional, confiança, prestígio, etc. Incluem fatores externos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração.

5. Necessidade de Autorrealização – são as necessidades mais elevadas do ser humano. Relacionam-se com o seu desenvolvimento e crescimento profissional. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar as aptidões e capacidades potenciais. Incluem crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa.

Para Maslow (1971, p. 15), *um indivíduo está pronto para agir de acordo com as necessidades de crescimento, se somente as necessidades de deficiência são atendidas. A conceituação inicial de Maslow incluiu apenas uma necessidade de crescimento - autorrealização. As pessoas autorrealizadas são caracterizadas por:*

- Ser focado no problema;
- Incorporar um frescor contínuo de apreciação da vida;
- Preocupa-se com o crescimento pessoal;
- Ter a capacidade de ter experiências de pico.

Maslow posteriormente diferenciou a necessidade de autorrealização de crescimento, identificando especificamente dois: o primeiro crescimento precisa como parte do nível mais geral de autorrealização, e um além do nível geral que se concentrava no crescimento além daquele orientado para si mesmo (MASLOW, 1971). Eles são:

- Cognitivo: conhecer, entender e explorar;
- Estética: simetria, ordem e beleza;
- Autorrealização: encontrar autorrealização e realizar o potencial de alguém;
- Autotranscedência: conectar-se a algo além do ego ou ajudar os outros a encontrar autorrealização e realizar seu potencial.

Com base nos estudos realizados Maslow, Chiavenato (2004) acrescentou em suas análises várias maneiras de elevar a motivação dos funcionários, através do conforto físico, estabilidade, reconhecimento, promoções, desafios, dentre outros.

A representação da organização pode ser encontrada nos padrões emergentes das crenças, valores e suposições compartilhados que estão condicionando as ações, prioridades e comportamento de funcionários, gerentes, clientes e partes interessadas. A criação dessa representação da organização é importante demais para ser deixada desconsiderada; precisa ser projetado. O mentor das empresas contemporâneas precisa ver que os produtos e a produção corporativa são mais do que aparentam, estes são inscritos em um significado simbólico na contemporaneidade (DEAL & KENNEDY, 1982).

### 4.3 Motivação Segundo a Teoria X e Teoria Y de McGregor

Possivelmente, a melhor conceituação de autorrealização organizacional é a fornecida por McGregor (1967). Toledo (1989, p. 38), baseado nos estudos de McGregor, caracteriza a autorrealização como as realizações da pessoa relativas à plena e eficiente utilização de seus conhecimentos, capacidades e talentos, assim, como os sentimentos de autonomia de ação e autorrespeito.

A autorrealização só é satisfeita quando o próprio indivíduo sente que conseguiu determinada realização por seus próprios esforços. Não é o tipo de necessidade que possa ser satisfeita de fora, por terceiros. Exemplos desse tipo de necessidade: um aluno que termina uma prova e verifica que realmente foi muito bem; um pintor que olha sua obra terminada e gosta dela; um gerente que vê um antigo assistente, por ele treinado, transformar-se em um excelente executivo e sente orgulho pela sua contribuição ao desenvolvimento pessoal dele, e assim por diante (McGREGOR, 1967). Em sua forma mais resumida, a Teoria de McGregor reflete seis ideias a seguir.

- Primeiro, os gerentes fazem suposições sobre o comportamento humano nas organizações, mesmo que não tenham consciência disso.
- Segundo, duas categorias amplas de suposições gerenciais podem ser identificadas: uma visão pessimista (que McGregor rotulou a Teoria X) e uma visão mais otimista (denominada Teoria Y).
- Terceiro, existem três dimensões primárias pertinentes a essas suposições, a saber, se as pessoas são vistas como:
  - (a) Inerentemente preguiçosas versus industriais;
  - (b) Possuindo uma capacidade limitada *versus* substancial para contribuições úteis;
  - (c) Não sejam confiáveis e exijam controle externo responsável *versus* capaz de autodireção e autocontrole.

McGregor (1967) também observou que as pessoas diferem em seus níveis de ambição, vontade de aceitar responsabilidade e desejo de segurança, mas as primeiras três dimensões são de importância central.

- Quarto, as diferenças nas premissas gerenciais resultam em padrões incorretos de comportamento gerencial (como supervisão rigorosa e delegação limitada de autoridade versus supervisão mais geral e delegação externa).

- Quinto, as práticas gerenciais promulgadas influenciam a motivação e o comportamento do trabalho. Assim, enquanto as oportunidades de satisfação intrínseca podem estimular o interesse e a motivação dos funcionários, um estilo de gestão desconfiado provavelmente produzirá o desligamento dos funcionários.
- Sexto, porque os gerentes geralmente não têm consciência da natureza autorrealizável de seus mundos supostos, muitas vezes há uma percepção errônea de causa e efeito. A teoria da posse do gerente e suas crenças podem involuntariamente projetar um baixo nível de motivação dos funcionários. Ao concluir o ciclo de reforço, ao observar baixos níveis de engajamento e motivação dos funcionários, o gerente sente que as suas baixas expectativas eram justificadas. Por outro lado, o gerente que acredita que os funcionários geralmente são confiáveis, capazes de contribuir e têm desejos de crescimento, facilitará esses resultados.

Questionando amplamente as premissas amplamente adotadas e, na época, (Teoria X) sobre o comportamento humano nas organizações, McGregor delineou um novo papel para os gerentes: em vez de comandar e controlar subordinados, os gerentes devem ajudá-los a alcançar todo o seu potencial. Claramente, McGregor foi um dos primeiros defensores do que agora é chamado de movimento psicológico positivo. Com boas práticas de gestão, ele argumentou o potencial para a realização humana é vasto, embora em grande parte inexplorado.

Na Teoria X e Y, McGregor (1980) descreve dois tipos básicos de crenças ou convicção, como pode ser observado na Figura 3.

Figura 3: Quadro comparativo das Teorias X e Y de McGregor



Fonte: McGregor (1980).

A Teoria X sustenta que as pessoas são intrinsecamente sem motivação e que o trabalho é desagradável para a maioria delas, sustenta que a maioria das pessoas é pouco ambiciosa, pouco criativa e necessita ser supervisionadas e fiscalizadas de perto, sustenta que todo controle é pouco. No entanto, a Teoria Y expressa à convicção de que o trabalho pode ser agradável sempre que as condições sejam adequadas. Que a pessoa, devidamente estimulada, pode realizar seu próprio controle, que o índice de criatividade é alto na maioria das pessoas e que as pessoas gostam de realizar bons trabalhos e podem ser alvo de confiança (TOLETO, 1989, p. 41).

Enfocando mais o assunto em termos de relações no trabalho, Martins (2009) defende que a procura de autorrealização se expressa na busca de:

1. Auto controle e participação no planejamento do próprio trabalho;
2. Utilização plena e desenvolvimento do talento e aptidões, conhecimentos e experiências;
3. Autorrespeito;
4. Sensação de responsabilidade pelo sucesso do trabalho que executa.

Vale ressaltar que McGregor não sugeriu duas estratégias de chefias ao apresentar a Teoria X e Y, mas simplesmente enalteceu que estes dois tipos de convicções sobre a natureza humana exigem a influência da seleção, pelos gerentes de todo um padrão de liderança e estratégias organizacionais, o qual variará do estilo autoritário ao estilo democrático participativo. Segundo Martins (2009, p. 15):

A Teoria X sustenta que as pessoas são intrinsecamente sem motivação e que o trabalho é desagradável para a maioria delas. Refere-se à maioria das pessoas como sendo pouco ambiciosas, pouco criativas e que necessitam ser supervisionadas de perto; sustenta que todo o controle que possa ser exercido sobre as mesmas ainda é pouco.

A Teoria Y, por sua vez, expressa a convicção de que o trabalho pode ser algo muito agradável desde que as condições sejam favoráveis; diz, também, que toda pessoa devidamente estimulada, pode realizar seu próprio controle e que o índice de criatividade é alto na maioria das pessoas. Sustenta que as pessoas gostam de realizar bons trabalhos e podem ser alvo de confiança.

Para McGregor, provavelmente, o número de chefias que compartilham as convicções descritas na teoria X é maior do que os adeptos da Teoria Y. Esta conclusão, aliás, é coerente com as características do tipo de organização que emergiu da Revolução Industrial, o que leva a crer que um grande caminho ainda terá de ser percorrido até que, a maioria das organizações constitua em ambiente estimuladores de autorrealização de seu pessoal.

McGregor (1980), na sua Teoria de Motivação, baseia-se na hierarquia de necessidade de Maslow, e especialmente, no conceito de autorrealização e no reconhecimento de que a pessoa é um sistema orgânico e não mecânico, sendo, portanto, motivado por natureza. Os

insumos que o ser humano recebe (sol, alimentação, água, dentre outros) são transformados por ele em produto de comportamento. Esse comportamento é influenciado pelas relações entre o eu orgânico e o meio ambiente. Esse relacionamento liberta a energia que seria a motivação (MARTINS, 2009).

Os sistemas mecânicos têm de ser ativados (motivados) de fora, enquanto o sistema orgânico já é motivado. Para McGregor (1980), se um sistema orgânico (pessoa) não possui motivação latente dentro de si, é porque está morto. Ele propõe que, assim a pessoa é libertada, razoavelmente, da necessidade de usar a maior parte de sua energia em satisfazer suas necessidades fisiológicas, de segurança, participação social e estima, ela passará, levada pela sua natureza, a procurar a satisfação de suas necessidades superiores de autorrealização.

Resumindo a compreensão de McGregor sobre a temática motivação, Robbins (2008, p.133) observa que, o mesmo em sua teoria, compara dois estilos opostos e diferentes de administrar. Ele mostra *um conjunto de pressupostos a respeito da natureza dos indivíduos e do tipo de gerência necessária para elas* “Uma basicamente negativa denominada de X e outra totalmente positiva chamada de Teoria Y”.

#### **4.4 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

A bem conhecida Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg foi projetada no ano de 1959. Com base em 200 engenheiros e revisores de contas coletados nos Estados Unidos sobre seus sentimentos pessoais em relação ao ambiente de trabalho. Herzberg definiu dois conjuntos de fatores para decidir as atitudes de trabalho dos funcionários e o nível de desempenho, denominada Fatores de Motivação e Higiene. Fatores de motivação são fatores intrínsecos que aumentarão a satisfação no trabalho dos funcionários; enquanto os fatores de higiene são fatores extrínsecos para evitar a insatisfação de qualquer funcionário (RAFIKUL, & AHMAD, 2008), como pode ser observado no Figura 4.

Figura 4: Dois Fatores da Teoria de Herzberg



Fonte: RAFIKUL, & AHMAD (2008) – Adaptado de Herzberg (1959).

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC, 2019, p.1), os dois fatores da Teoria de Herzberg: os motivacionais e os higiênicos retratam:

(1) Fatores Motivacionais - Como o nome já diz, são fatores que quando presentes causam motivação, e quando ausentes provocam insatisfação. São os fatores que têm relação com o funcionário e sua motivação em seu cargo em si e nas atividades que ele exerce. Aqui, se encaixam algumas ações como o reconhecimento do trabalho exercido, o crescimento profissional, autorrealização, os desafios que são lançados e a capacidade de poder realizá-los, o crescimento, a liberdade de decidir como realizar suas atividades e o uso plenos de suas habilidades pessoais. De acordo com a teoria de Herzberg, os fatores motivacionais são os responsáveis por resultarem em aumento de produtividade e satisfação. Eles incluem a liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e autoavaliação de desempenho. Os chamados fatores satisficentes. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. Também chamados de intrínsecos. Estes levam a dois importantes fatores: a) Fatores que levam à insatisfação: política da empresa; condições do ambiente de trabalho; conflitos no relacionamento com outros funcionários; segurança; salário. b) Fatores que levam à satisfação: crescimento; desenvolvimento; responsabilidade; reconhecimento; realização.

(2) Fatores Higiênicos - Esses fatores são os relacionados à empresa e, quando ausentes, causam insatisfação, mas quando presentes, apesar de satisfatórios, não causam necessariamente a motivação do funcionário. Eles estão mais relacionados com o ambiente que o rodeia e a conduta da empresa do que com as funções do funcionário em si. São eles: o salário, o ambiente empresarial, as políticas da empresa, as oportunidades de crescimento, a relação dos superiores com os demais funcionários e os benefícios sociais, clima organizacional, oportunidades de crescimento e condições físicas do ambiente de forma geral, por exemplo. Herzberg disse "... Fatores de higiene operam independentemente dos fatores de motivação. Um indivíduo pode ser

altamente motivado em seu trabalho e estar insatisfeito com seu ambiente de trabalho”. Com essa teoria, Herzberg concluiu que o que causa a insatisfação nos funcionários são questões ambientais, que não são ligadas a seus cargos ou funções desempenhadas. Ele também constatou que o que leva à motivação de um colaborador é o que diz respeito às suas atividades e seu cargo. A teoria de Herzberg mostra como um funcionário pode ser impactado dentro da empresa e o que causa satisfação e motivação para o mesmo. Os líderes das equipes e os Recursos Humanos – RH da empresa podem usar essas informações, tanto para prevenir a insatisfação por parte de seus colaboradores, como para saberem o que poderá motivá-los, causando assim um aumento de produtividade e colocando o funcionário em uma situação de satisfação duradoura.

Herzberg considera que os Fatores Motivacionais estão ligados diretamente à execução da tarefa, enriquecimento de cargos, simplificação de tarefa pelo próprio funcionário, crescimento profissional. E os Fatores Higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente no comportamento dos empregados, como mostra a Figura 5.

Figura 5: Fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg



Fonte: Chiavenato (2011). Adaptado de Herzberg.

Herzberg (1979) acrescentou que o suprimento total de fatores de higiene não resultará na satisfação profissional dos funcionários. Para aumentar o desempenho ou a produtividade dos funcionários, fatores de motivação devem ser abordados. A teoria de dois fatores está intimamente relacionada à hierarquia de necessidades de Maslow, mas introduziu mais fatores para medir como os indivíduos são motivados no local de trabalho. Essa teoria argumentava que o atendimento às necessidades de nível inferior (fatores extrínsecos ou de higiene) dos indivíduos não os motivaria a exercer esforço, mas apenas os impediria de ficarem insatisfeitos.

Para motivar os funcionários, necessidades de nível superior (fatores intrínsecos ou de motivação) devem ser supridas. A implicação para que as organizações usem essa teoria é que o atendimento aos fatores extrínsecos ou de higiene dos funcionários apenas impedirá que eles fiquem ativamente insatisfeitos, mas não os motivará a contribuir com esforços adicionais para melhorar o desempenho. Para motivar os funcionários, as organizações devem se concentrar no fornecimento de fatores intrínsecos ou de motivação (RAFIKUL, & AHMAD, 2008, p. 348).

Herzberg (1959 apud Herzberg, 1979) analisou diretamente, no contexto do trabalho, quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influenciam na produção e situações que determinam satisfação no trabalho. Esse estudo levou Herzberg a afirmar que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas de nenhuma satisfação, como também o contrário de insatisfação representa uma situação em que não existe insatisfação, ou seja, satisfação e a insatisfação são estados emocionais distintos e gerados por diferentes motivos. Seu estudo deu ênfase ao ambiente de trabalho e tarefas, formulando a teoria dos dois fatores: higiene e motivação.

Segundo Herzberg (1979), os fatores de higiene se relacionam ao ambiente de trabalho (clima organizacional, salários, condições físicas e ambientais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebida, o clima das relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos) e a sua existência em um nível adequado. O seu aumento não traduz maior satisfação no trabalho, mas sua ausência ou existência abaixo desse nível adequado produz insatisfação. Constituem fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter motivação.

O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio de exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador. Chiavenato (2009) confirma que, enquanto Maslow fundamenta sua Teoria da Motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intraorientada), Herzberg apoia sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra orientada) (DOMINGOS JÚNIOR & BARBOSA, 2016).

De acordo Herzberg (1979), os que procuram manutenção mostram pouco interesse pela qualidade do trabalho, podem ser bem sucedidos no serviço pelo talento, mas raramente tiram proveito profissional da experiência. Os que procuram motivação gostam do trabalho, esforçando-se pela qualidade, tendem produzir muito e aproveitam profissionalmente a experiência.

## **5 Análise Dissertativa da Literatura Revisada: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria X e Teoria Y de McGregor e a Teoria dos dois Fatores de Herzberg**

A motivação humana acontece nas organizações empresariais onde estão implantadas, e onde são executados os conceitos desse modelo de motivação humana nessas organizações, em que permite a formulação de dois principais fatores, o fator regulador e o fator motivador. O fator regulador dentro das organizações pode regular ou afetar o fator motivador, que afetará o comportamento e ações dos funcionários.

O fator regulador depende de fatores agentes, o empregador e o funcionário. Com o surgimento da Teoria das Relações Humanas uma nova forma de linguagem surgiu passando a dominar a pauta administrativa, quando começou-se a falar em motivação, liderança, comunicação, entre outros fatores que afetam diretamente a dinâmica dos grupos, quando a ênfase das tarefas passa a ser substituída pela ênfase nas pessoas, com isso surgiu uma nova concepção do homem social.

Motivo é tudo aquilo que vem a impulsionar as pessoas a se comportarem de determinada forma ou que dá origem a um comportamento específico. Os indivíduos têm a tendência a desenvolverem certas forças motivacionais, como produto do ambiente cultural em que vivem, afetando diretamente a forma como as pessoas encaram seus trabalhos e a vida. Os indivíduos diferenciam-se pela forma como veem as coisas, e também, pelos seus sonhos. O motivo pode ser qualquer coisa que leva uma pessoa a praticar uma ação, assim sendo motivar é estimular uma pessoa a agir de uma maneira desejada.

A motivação está relacionada a três importantes aspectos e elementos fundamentais na definição da motivação. São eles: Objetivos organizacionais, Esforços e a Necessidade individual. Na prática a motivação das pessoas depende da intensidade dos elementos, que podem ser conscientes ou subconscientes, que provocam e mantêm as atividades e determinam o comportamento das pessoas. Em parte, os motivos são chamados de recompensas esperadas, já os psicólogos chamam de incentivos, e com isso, a sociedade tende a confundir-se com compensações financeiras, como o caso do aumento de salário, que seja relevante como excitador de comportamento.

A hierarquia veio a existir pelo fato do homem ser um indivíduo que distribui suas necessidades ao longo da sua existência e à medida que satisfaz as necessidades mais básicas, outras mais elevadas tomam seu lugar. As necessidades humanas estão classificadas em dois agrupamentos, necessidades de deficiência e necessidades de crescimento. Na necessidade de deficiência cada ponto precisa ser atendido antes de passar para o próximo nível, assim caso venha ser detectado o indivíduo agirá para remover a deficiência.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades é representada por uma pirâmide, que se divide em necessidade primária, que está na base e é ligada à sobrevivência, e as necessidades secundárias que formam o ápice da pirâmide. A melhor aceitação de autorrealização organizacional é as realizações das pessoas relativas a plena e eficiente utilização de seus conhecimentos, capacidades e talentos, assim como os sentimentos de autonomia de ação e autorrespeito.

A autorrealização se concretiza quando o sujeito sente sua conquista com fruto do seu próprio esforço, não sendo possível ser satisfeita por outra pessoa.

Na Teoria X e Y, McGregor descreve dois tipos de crenças básicas ou convicção, uma é completamente positiva e a outra completamente negativa. Observou-se que as pessoas têm diferentes níveis de ambição, vontade de aceitar responsabilidades e desejo de segurança. Esse assunto toma mais enfoque em termos das relações no trabalho, que procura e a autorrealização se manifesta no autocontrole, participação no planejamento do próprio trabalho, utilização plena das capacidades, aptidões, conhecimentos, experiências no trabalho, autorrespeito e a sensação da responsabilidade pelo sucesso no trabalho.

A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg baseada em entrevistas coletadas com 200 engenheiros e revisores, sobre os sentimentos pessoais em relação ao ambiente de trabalho. Foram definidos dois conjuntos de fatores para diferenciar as atitudes de trabalho dos funcionários e o nível de desempenho de cada um, que recebeu o nome de Fatores de Motivação e Higiene. Os fatores de motivação são fatores intrínsecos que aumentarão a satisfação no trabalho, já os fatores de higiene são fatores intrínsecos para evitar a insatisfação.

O Instituto Brasileiro de Coaching expõe os dois fatores da Teoria de Herzberg, os motivacionais e higiênicos. Os Fatores motivacionais, como o próprio nome já diz é responsável pela motivação dos indivíduos e quando não presente se contrapõe ao seu sentido. Já os Fatores Higiênicos, são relacionados aos ambientes de trabalho nas empresas, e quando ausente causa desconforto aos indivíduos que usam o meio para executar suas tarefas.

Herzberg considera que os Fatores Motivacionais estão ligados diretamente à execução da tarefa, enriquecimento de cargos, simplificação da tarefa pelo próprio indivíduo e o crescimento profissional, enquanto Fatores Higiênicos são muito limitados em sua forma de influenciar no comportamento dos indivíduos. Ainda acrescentou que se suprimir o total dos Fatores de Higiene não resulta na satisfação profissional dos indivíduos, e que para aumentar o desempenho ou a produtividade os Fatores de Motivação devem ser abordados.

A Teoria dos Dois Fatores está diretamente ligada à hierarquia de necessidades de Maslow, e introduz mais fatores de como os indivíduos são motivados no local do trabalho. O

argumento dessa Teoria é que a atenção às necessidades dos níveis inferiores, como Fatores Intrínsecos e de Higiene dos indivíduos, não os motivaria a exercer esforço, só os fariam não ficarem insatisfeitos.

No contexto de trabalho, segundo Herzberg (1979), a análise dos fatores que se relacionam com as atitudes, influenciam a produção e situações que vem a determinar a satisfação no trabalho. Este estudo levou Herzberg a afirmar que o inverso da satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas de nenhuma satisfação, como também o contrário de insatisfação representa uma situação em que não existe insatisfação, pois são estados emocionais distintos e gerados por diferentes motivos. Ainda segundo o autor, esses Fatores de Higiene se relacionam ao ambiente de trabalho, clima organizacional, salários, condições físicas e ambientais, as políticas da empresa. Para os que procuram manutenção demonstram pouco interesse pela qualidade do trabalho, podendo ser bem-sucedido no serviço pelo talento, mas raramente tiram proveito profissional.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As abordagens apresentadas neste artigo trazem elementos diferentes e que ao mesmo tempo se completam. A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Motivação segundo a Teoria X e Teoria Y de McGregor, e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. De acordo com Chiavenato apud Maslow (2010), a motivação segue uma hierarquia em que a necessidade de estabilidade no trabalho é uma necessidade primária. A garantia do trabalho prescreve até os dias atuais e grande parte dos empregos que possuem garantias são largamente disputados. As necessidades secundárias incluem interação e meio social, seguido de reconhecimento pela atividade executada e desafios que por ventura apareçam.

A Teoria X e Teoria Y de McGregor baseia-se na autorrealização do trabalhador, determinada pelos esforços de cada um. As Teorias X e Y, diferem, basicamente, por pessoas que tendem a não alcançar os objetivos do trabalho das que são dedicadas a realizar determinada atividade. Na Teoria X encontram-se as pessoas sem motivações e na Teoria Y as que encontram um ambiente agradável para executar suas atividades.

Na Teoria de Dois Fatores de Herzberg, tanto os Fatores Motivacionais quanto higiênicos são importantes para alcançar a satisfação do trabalhador. O enriquecimento de cargos e a simplificação de atividades são elementos importantes como fatores motivadores, enquanto as condições de trabalho e salário contribuem para esta motivação como fator higiênico.

Com os fatos apresentados pelos autores, conclui-se então que é de extrema importância que o trabalhador em seu ambiente de trabalho, possa estar devidamente motivado, nas diversas formas possíveis. O bem-estar, ambiente agradável, condições favoráveis, relações sociais, melhores salários, promoções, são importantes características que ajudam e contribuem significativamente para bons resultados, produtivos e de satisfação tanto para o trabalhador quanto para a empresa.

### **ABSTRACT**

SOUSA, H. M. Essay on the Relevance of Human Motivation in the Workplace from the Perspective of Management. Completion of course work. **Scientific Article**. Bachelor's Degree in Administration. UEPB / CCESA / Campus VII. Patos-PB: UEPB, 2020.

This article proposed to present some considerations on the search for human motivation in the work environment in the administration area, listing information through literature and from a personal perspective, facing the challenges and possibilities that can be found in the work environment. In this essay, some theoretical analyzes on human motivation in the work environment were addressed, as well as Maslow's Hierarchy of Needs theory, an attempt was made to discuss a motivation according to McGregor's Theory X and Theory Y, in addition to a brief report on the Theory of the Two Factors of Herzberg. A survey aimed to analyze whether companies are seeking proportionate to a pleasant environment and the well-being of employees regarding improvement in work. The research presents a dissertative approach, in which it takes into consideration for data collection and survey, using books, articles, articles, theses and dissertations to script the context. From the elaborated data, an analysis of the data is then proposed, in which it was carried out using the technique of analysis of the researched content.

Keywords: Motivation. Environment. Job. Theoretical. Companies.

## REFERÊNCIAS

- BARBETTA, P. A. **Estatísticas Aplicadas as Ciências Sociais**. Florianópolis: UESC, 2002.
- CHIAVENTO, I. **O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. Revista Atual**. Barueri-SP: Manole, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos [documento eletrônico]**. 7 ed. **Revista Atual**. Barueri, SP: Manole, 2009. Reimpressão 2010.
- COBRA. M. **Uma Abordagem Brasileira**. São Paulo. Atlas, 1997. “Disponível em” <https://pt.slideshare.net/deboramiceli/03-debora-miceli-imagensda-organizacao-a-organizacao-como-organismo>. Acesso em 13/06/2019.
- DAFT, R. L. **Administração**. 4 ed. São Paulo: Editora LTC, 1996.
- DEAL, T. E., & KENNEDY, A. A. **Culturas Corporativas**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- DOMINGOS JÚNIOR, A. P.; BARBOSA, M. A. C. **Motivação no Setor Público: Um Estudo com Servidores do Município de Ponto Novo – BA**. Id on Line. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**. V.10, N. 30. Supl 2, Julho/2016 - ISSN 1981-1179. Disponível em: Edição eletrônica em <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em: 16/03/20.
- HERSEY, P. **Psicologia para Administradores de Empresas**. São Paulo: EPU, 1976.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: EPU, 2004.
- HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: MAEHR, M. L. E MAYER, H. **Noções Básicas Sobre Motivação e Escolaridade: onde estivemos, onde estamos e para onde precisamos ir**. *Review Psychology Educational*, 9 (4), 1997. p. 371-412.
- MAEHR, M. L e MAYER, H. A. (1997). **Understanding motivation and schooling: we’ve been, where we are, and where we need to go**. *Educational Psychology Review*. 9(4), 371-409.
- MARTINS, H. P. P. **Motivação Para Qualidade Na Relação Empregado-Empresa. Monografia de Especialização em Gestão Estratégica e Qualidade**. Universidade Candido Mendes. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. Vitória-ES: UCM, 2009.
- MASLOW, A. **Motivação e Personalidade**. New York: Harper, 1954.
- \_\_\_\_\_. **Os Alcances Mais Distantes da Natureza Humana**. Nova York: O Viking Pressione, 1971.
- McGREGOR, D. M. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1980.
- \_\_\_\_\_. **O Gerente Profissional**. Nova York, NY: McGraw-Hill, 1967.
- NAKAMURA, C. C. et al. **Motivação no Trabalho**. **Revista de Ciências Empresariais**. V. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. Maringá-PR: Management: 2005.

RAFIKUL, I.; AHMAD, Z. H. I. Motivação dos Funcionários: uma perspectiva da Malásia. *International Journal of Commerce and Management*. Vol. 18 (4), 2008. pp. 344-362. RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999. ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Reimpressão 2008.

SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

TOLEDO, F. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1989.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.