

Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações

Motivation for work and human behavior in organizations

Marcos Roberto P. Gregolin*
Airton Carlos Patzlaff**
Priscila Maria Gregolin Patzlaff***

Resumo: Os termos discorridos neste artigo se propõem a descrever a motivação como mecanismo de propulsão para o trabalho nas empresas, além de evidenciar a existência de diferentes fatores motivacionais capazes de guiar as ações de um indivíduo. A fim de concretizar tal estudo, buscou-se fundamento nas teorias motivacionais de diferentes vertentes e épocas, corroborando as teorias organizacionais da motivação através de excertos oriundos da Psicologia e da Psicanálise. As ponderações trazidas no presente estudo são resultados de uma pesquisa bibliográfica realizada com o intuito de oferecer uma compreensão básica no que tange a determinados instrumentos motivacionais utilizados na gestão. Entre as contribuições evidenciadas, enfatiza-se a possibilidade de os líderes articularem os mecanismos motivacionais a fim de alavancar o desenvolvimento nas organizações contemporâneas. Por fim, assevera-se que os temas abordados no artigo não se acham esgotados em suas reflexões, ao revés, almejam demonstrar a importância prática de suas aplicações por meio de uma compreensão suficientemente clara para despertar o interesse dos gestores em se aprofundar nos assuntos explanados.

Palavras-chave: Motivação. Organizações. Psicologia. Gestão. Trabalho.

Abstract: The present article aims at portraying motivation as a driving force for corporate work, demonstrating that not all people and not all kind of work are motivated by the same factors. In order to do so, the authors based their research on motivational theories from different places and times, strengthening the motivation organizational theories through excerpts derived from Psychology and Psychiatry. The conceptual aspects of this study result from a bibliographical research conducted with the aim of offering a basic understanding of certain motivational

* Pós-graduado (lato sensu) em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). Assessor técnico do Território Centro-Sul do Paraná pelo Departamento de Estudos Sócio-Econômicos Rurais/MDA/SDT. Irati, Paraná, Brasil. E-mail: marcosgregolin@yahoo.com.br.

** Pós-graduado (lato sensu) em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Auditor do Ministério Público do Estado do Paraná. Pato Branco, Paraná, Brasil. E-mail: airtonpatz@hotmail.com.

*** Pós-graduada (lato sensu) em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Servidora Pública Federal da UTFPR. Pato Branco, Paraná, Brasil. E-mail: prikagregolin@hotmail.com.

instruments used in management. The themes approached in this article were not treated exhaustively; on the contrary they demonstrate the practical importance of their applications through a general understanding clear enough to arouse the interest of managers in the themes discussed.

Keywords: Motivation. Organizations. Psychology. Management. Labor.

Recebido em: 11/11/2009. Aceito em: 01/09/2010.

1 Introdução

Ao longo das décadas de 1980 e 1990 a exclusão social no Brasil se acentuou em razão das medidas de reestruturação do Estado, implantadas pelos governantes daquele momento, orientados por uma ideologia neoliberal que buscou a retomada do poder nas economias centrais a partir da década de 1980.

O quadro de exclusão se tornou ainda maior a partir do momento em que as organizações privadas deram início a um processo de reestruturação produtiva e organizacional, buscando a eficiência e a eficácia organizacional, mediante a racionalização e a otimização do uso dos recursos disponíveis.

A competitividade se tornou moda no ideário organizacional e, para tanto, ferramentas de gestão como a “reengenharia”, os programas de qualidade total, a modernização do processo produtivo levaram a um alto índice de desemprego aos indivíduos que permaneceram alheios a tais avanços. A partir desse momento, o Brasil passou a conviver com o difícil problema do desemprego, fato que acentuou a miséria e a exclusão social nas camadas mais pobres da população. Nota-se a partir disso uma explosão da violência, do desânimo e de certa desmotivação por parte de alguns agentes em superar tais desafios trazidos pela modernidade.

Diante desse contexto, diversas indagações surgiram acerca de quais elementos seriam capazes de estimular a transcendência de tais diversidades. Entre tais questionamentos, pondera-se quanto aos fatores motivacionais que poderiam promover o avanço das classes marginalizadas através de ações introspectivas individuais.

Acrescenta-se ainda que no dinâmico âmbito organizacional, o alcance de uma

considerável vantagem competitiva certamente emergiria a partir do trabalho intenso de seus funcionários, de modo que a efetiva compreensão dos fatores motivacionais de cada indivíduo surge como um instrumento estratégico no gerenciamento dos negócios.

Sendo assim, percebe-se que a manipulação dos fatores motivacionais reflete um mecanismo capaz de introduzir avanços significativos nas empresas, ao mesmo tempo em que estimula o crescimento individual e reduz a marginalidade. Dessa forma, considerando-se que os indivíduos compõem uma equipe de trabalho, de modo que se tal equipe encontra estímulo para superar os desafios contemporâneos, o crescimento empresarial (coletivo) e individual (trabalhador) se torna uma consequência lógica.

Dentro do prisma supracitado, o presente itinerário buscará respaldo em pesquisas científicas – e demais bibliografias pertinentes – a fim de identificar quais os elementos capazes de exercer influência sobre as ações do trabalhador, outrossim, quais os efeitos de um determinado estímulo no comportamento de indivíduos distintos.

À guisa de conclusão, com base no referencial teórico ulterior, buscar-se-á concluir quais os impactos do meio externo sobre a realidade introspectiva do ser humano, bem como em quais circunstâncias os fatores motivacionais são afetados pela conjuntura socioeconômica intrínseca aos distintos ramos de atuação empresarial.

2 Material e métodos

Quanto à metodologia empregada, evidencia-se que este trabalho se trata de uma pesquisa bibliográfica, a qual teve como base teórica livros e periódicos de natureza científica,

selecionados a partir de sua relevância para a elucidação do objeto investigado. No que tange ao lapso temporal da investigação, infere-se que o artigo se respalda em pesquisas efetuadas no interstício de 2007 a 2010.

Considerando os propósitos científicos do estudo, selecionaram-se autores clássicos na ciência motivacional como os psicólogos Abraham Maslow e Frederick Herzberg, bem como contemporâneos da área administrativa, a exemplo de Idalberto Chiavenato e Antonio César Amaru Maximiano. Assevera-se que, além de buscar conciliar ideais pretéritos acerca da motivação com concepções administrativas hodiernas, o itinerário da pesquisa também buscou resgatar aspectos intrínsecos e psíquicos que impulsionam a ação dos indivíduos, utilizando-se para isso dos preceitos de Sigmund Freud, entre outros eminentes pesquisadores.

Portanto, o trabalho que se sucede possui o escopo de levantar pressupostos teóricos no mister de elucidar importantes questões relacionadas à motivação, levando em consideração os aspectos psicológicos, bem como o papel desempenhado pela motivação como mecanismo de propulsão para o estímulo ao trabalho.

Assim, as ponderações explanadas no itinerário da pesquisa trazem a pretensão de descrever com a máxima precisão os elementos atinentes ao objeto da investigação, procurando correlacionar determinados conceitos psicológicos com outros elementos consoantes ao estudo administrativo, através de uma leitura sistemática. Ademais, a revisão bibliográfica proposta mostra-se extremamente relevante, pois tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científicas relativas ao assunto em pauta.

Observa-se ainda que, na percepção de Marconi e Lakatos (2001, p. 46), “a pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda a pesquisa científica”. Destarte, torna-se notória a pertinência desta pesquisa junto ao meio acadêmico, haja vista que a mesma poderá servir de subsídio para outros tipos de estudo, além de revelar utilidade no campo teórico enquanto complemento e respaldo para trabalhos científicos subsequentes.

3 Resultados e discussão

O entendimento da motivação humana consiste em um objeto de estudo expressivo para o homem, pois evidencia a análise de suas próprias ações, dos “porquês” de determinadas posturas ou realizações. Esses “porquês” são inúmeros, podendo estar alocados em diversas áreas: criminais, sociais, trabalhistas, conjugais, escolares, entre outras.

Segundo Birch e Veroff (1970) os princípios da motivação tiveram fundamentos em observações experimentais realizadas com animais e seres humanos. Nota-se aqui um viés para a escola behaviorista, quando Skinner e Pavlov, através do condicionamento, estudaram a motivação de cães e pombos.

Muitas atividades ou acontecimentos sucessivos podem ser explicados com mais facilidade, outros não. Tomemos como exemplo um homem que após almoçar decide dormir. Não obstante, indagações acerca da razão pela qual ele realizou a refeição, ou quanto aos motivos que o levaram a dormir, são questões mais complexas, de modo que fatos como esses acabam por despertar o interesse de pesquisadores vinculados à ciência do comportamento humano e àquelas relacionadas à saúde.

Nesse raciocínio, uma hipótese seria a de que o homem almoçou pelo fato de seu organismo estar precisando de nutrientes e ter manifestado isso através da fome. Ademais, o homem dormiu, pois o seu organismo estava acostumado a cochilar enquanto fazia a digestão dos alimentos. Essa análise poderá ser visualizada sob a ótica da teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a qual explica as motivações baseadas em necessidades humanas que movem o homem a satisfazê-las quando são disparadas. (FADIMAM; FRAGER, 1986).

Um princípio que há muito tempo não se discute na área da motivação é o que trata das escolhas, que, quando realizadas em um cenário repleto de opções, procura aumentar os ganhos e minimizar as perdas.

Vale lembrar que tal ideia teve seu início em tempos pretéritos, sobretudo no século XVIII, quando pensamentos bastante semelhantes aos que se evidenciam nos autos encontraram

expressão no hedonismo psicológico esposado por Helvetius, Locke, Bentham e outros filósofos sociais. Os mesmos perceberam que um indivíduo, em certos momentos, tem diante de si um conjunto de escolhas; em face disso, ele examina essas opções para encontrar aquela que oferece maior prazer ou proveitos e menor dor ou perdas, para então optar por aquilo que lhe proporcione melhor retribuição. (BIRCH; VEROFF, 1970).

Contudo, em 1915, quando Freud afirmou que a maior parcela do comportamento humano está relacionada ao inconsciente, os pesquisadores da motivação reconheceram que, conforme Birch e Veroff (1970, p. 11), “a mais forte tendência de comportamento não é, necessariamente, aquela que a pessoa conscientemente decide que será a melhor para ela”.

De acordo com Jung (1980, p. 79) as vontades mais íntimas são tidas como manifestações de “um fenômeno compulsivo, desprovido de motivação consciente, isto é, não é um processo volitivo, mas um fenômeno que surge do inconsciente e se impõe à consciência, compulsivamente”.

Infere-se ainda, que o hábito e o impulso são variáveis de importância considerável na escolha de uma ação. A primeira variável é proveniente do aprender, contudo, ainda de acordo com esse raciocínio, o hábito por si só não tem força suficiente para desencadear uma ação: o impulso ainda é o propulsor da ação através do hábito.

Apropriando-se da visão defendida por Hull, os autores Birch e Veroff (1970, p. 11) defendem que “o impulso deve sua existência às privações biológicas e estimulação intensa”. Posteriores pesquisas nessa área sugeriram a inclusão de mais um fator à equação, a motivação de incentivo. Sendo assim, incentivo e impulso são os agentes que, através do hábito, desencadeiam as ações.

Embasando-se nos conceitos de Tolman, percebe-se que Birch e Veroff (1970) propõem outros fatores a fim de completar a teoria de Hull, trazendo à tona ideias relacionadas à disponibilidade, expectativa, referência, incentivo e motivo. Nesse prisma, a disponibilidade denota que nenhuma ação será realizada se não houver possibilidade; ao passo que a expectativa representa o fator que provê a faculdade de antecipação do indivíduo em função da reação que

a ação vai lhe trazer, sendo essa uma referência ao conhecimento do objetivo.

Quanto ao incentivo, verifica-se que as consequências podem ter valor de atração ou repúdio ao indivíduo que almeja desencadear uma ação; de modo que o motivo se mostra como algo análogo ao objetivo, refletindo-se no resultado final que pode ser conseguido com a realização de determinada ação.

Ainda segundo o entendimento de Birch e Veroff (1970), observa-se a existência de sistemas de incentivo a-sociais, de modo que o mais relevante deles é o da realização. Sobre isso, pode-se afirmar que quanto mais difícil for a tarefa realizada por uma pessoa, mais forte será o incentivo de realização que daí deriva. Torna-se claro e notório que, no momento em que se alcança a excelência, como resultado de um tipo de atividade instrumental, a dificuldade de desempenho daquela atividade psicologicamente modifica-se no futuro. Sendo assim, a realização pode ser vista como um estímulo para outras realizações.

Outro grande fator condicionante da motivação é, segundo Birch e Veroff (1970), o complexo de inferioridade. Os referidos autores mencionam o ideário desenvolvido pelo psiquiatra Alfred Adler, o qual infere que qualquer condição de inferioridade poderia levar a pessoa a assumir estilos de personalidades diferentes. Uma pessoa com tal complexo buscará o poder para controlar as forças que exercem ação sobre ela, haja vista que a satisfação de uma pessoa repousa, fundamentalmente, em sua capacidade para exercer influência sobre o seu ambiente. Nesse mister, pode-se afirmar que, para Birch e Veroff (1970, p. 145), “poder é: a condição de obter os meios para influenciar a decisão de outra pessoa”.

3.1 Teorias cognitivas

Entre as teorias mais aceitas sobre o homem, reside aquela que reconhece o ser humano como um ser racional, portador de desejos conscientes e que, através das suas capacidades, busca recursos para satisfazê-los.

Acredita-se que ao lado do pensamento e do sentimento, o homem possui a faculdade da vontade. Essa teoria surgiu nos tempos primórdios com Platão e Aristóteles, seguidos na era

medieval por Tomás de Aquino e em períodos menos distantes por Descartes, Hobbes e Spinoza. (MURRAY, 1971).

Segundo a teoria acima apresentada, as ações de um indivíduo estão condicionadas às suas concepções de mundo e são elas que dão rumo aos acontecimentos, incluindo-se aqui os aspectos relacionados aos impulsos que motivam os indivíduos às ações.

3.2 Teorias hedonistas

Conforme já mencionado, o entendimento de que o homem, através das suas escolhas e atitudes, procura evitar a dor e o sofrimento, otimizando o seu prazer e minimizando os seus prejuízos, deriva da corrente hedonista. A origem da teoria hedonista pode ser atribuída aos antigos filósofos, mas foi muito bem reafirmada nos séculos XVIII e XIX, por ocasião da sua ligação com as formulações filosóficas sobre a razão e a vontade do homem.

Eventos empíricos são capazes de ilustrar a aplicação do hedonismo, a exemplo das pessoas que, por vontade própria, geralmente oriunda de uma filosofia de vida, se privam dos prazeres e os têm como situação pecaminosa. Assim, o homem se motiva para buscar apenas aquilo que lhe possa transmitir prazer e evitar ou minimizar o seu sofrimento.

3.3 Teorias do instinto

A teoria do instinto é subsidiada pela teoria da evolução de Darwin, quando o mesmo assevera que algumas ações inteligentes são herdadas. Segundo Murray (1971), por volta de 1920, diversos pesquisadores apresentaram novas contribuições a essa teoria, chegando ao total de 6.000 instintos. Ainda, de acordo com o entendimento do autor, o instinto pode ser desenvolvido e não estar somente suscetível à carga genética.

A fim de ilustrar tal teoria, faz-se referência à metáfora explorada por Leonardo Boff (1997) no livro intitulado *A águia e a galinha*, na qual uma águia tem seus instintos anulados por ser criada por uma galinha. Contudo, no momento em que ela se vê na condição de águia, com o sol no horizonte batendo em seus olhos, voa para o

infinito, deixando no chão do terreiro as galinhas que até outrora lhe tinham como semelhante.

Segundo Marcuse (1975, p. 185) “as relações de trabalho, que formam a base da civilização e, assim, a própria civilização, seriam ‘apetrechadas’ pela energia instintiva”. No tocante à motivação, tem-se aqui a possibilidade de se estar motivado para aqueles itens próprios de promoção da sobrevivência da espécie humana, tais como o sexo, a alimentação e a segurança.

3.4 Teorias do impulso

Procurando descrever a energia que impulsiona um ser a realizar uma determinada ação, Robert Woodworth, em 1918, apresentou o conceito de impulso. Birch e Veroff (1970) discorrem que, apesar de Robert Woodworth pretender que essa denominação fosse utilizada apenas quando fosse mencionada a dotação geral da energia motivadora, as pessoas logo começaram a falar não do impulso, mas de vários impulsos diferentes.

De acordo com Murray (1971) os impulsos são resultantes de um desequilíbrio homeostático, no qual a pretensão orgânica consiste em minimizar determinados descompassos, sobretudo de ordem fisiológica, capazes de afetar o psicológico do indivíduo.

Utilizando-se de uma visão psicanalítica, encontram-se as palavras de Jung (1980, p. 54), o qual expõe que “os impulsos, antes acorrentados na neurose, quando libertos, enchem o jovem de brio e esperança, dando-lhe a possibilidade de abrir-se mais para a vida”. Dentro desse prisma, o ser humano seria movido por impulsos que o motivariam a buscar elementos aptos a viabilizar a satisfação, ou o retorno ao equilíbrio, que lhe é natural e inerente.

3.5 Teoria das necessidades de Maslow

Retomando a motivação sob a perspectiva de Maslow, pode-se verificá-la muito ligada à questão das necessidades do ser humano. Segundo Fadimam e Frager (1986) Abraham Maslow foi um expoente na Psicologia, discípulo de Hull, bacharelou-se em 1930 e prosseguiu sua trajetória de estudos, tornando-se Ph.D. em 1934. Dentre a gama de temas que compreendia

o seu interesse, faz-se indispensável refletir sobre uma, a hierarquia das necessidades humanas. Segundo ele, o homem é um ser que apresenta apenas uma necessidade primordial e, a partir do suprimento dessa, desenvolverá as demais necessidades, maiores em complexidade.

Analisando outros autores evidencia-se um pensamento convergente ao apresentado nos termos supracitados, de modo que se mostra oportuno fazer uso das palavras do próprio Maslow, em termos reescritos por Fadiman e Frager, para fundamentar o raciocínio:

É inteiramente verdadeiro que o homem vive apenas de pão – quando não há pão. Mas o que acontece com os desejos do homem quando há muito pão e sua barriga está cronicamente cheia? Imediatamente emergem outras (e superiores) necessidades, e são essas, em vez de apetites fisiológicos, que dominam seu organismo. E quando elas, por sua vez são satisfeitas, novamente novas (e ainda superiores) necessidades emergem e assim por diante. Sendo assim, fica claro que o ser humano está como que programado a uma hierarquia de necessidades. (FADIMAN; FRAGER, 1986, p. 268).

Sendo assim, Maslow organiza as necessidades em níveis hierárquicos, de modo que as necessidades fisiológicas e de segurança situam-se em primeiro grau, fato que as qualificam como primárias; enquanto as necessidades sociais, de estima e de autorrealização são denominadas necessidades secundárias.

Em face disso, percebe-se que as primeiras necessidades que o homem busca suprir são as fisiológicas. Sem elas, a sua sobrevivência estaria comprometida. É através da remuneração do trabalho que se consegue garantir essas necessidades.

De acordo com Fadiman e Frager (1986), privar um homem de seu direito de ir e vir o levará a um determinado grau de incômodo, contudo, se ao mesmo tempo tirarem dele a sua alimentação, certamente todos os esforços serão canalizados em reconquistar a necessidade de primeira ordem. Ao trabalhar, uma pessoa consegue lograr êxito na sua tarefa diária de suprir as necessidades fisiológicas; porém, é a partir desse momento, de acordo com a compreensão de Maslow, que nascerá a segunda necessidade, a segurança. É com essa realização que ele se

empenha em garantir o seu sustento do amanhã, acumulando os suprimentos para ter a certeza de que mesmo se algum imprevisto dominar a situação, ele estará precavido para tal.

Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, a busca por suprir as necessidades sociais é colocada em evidência. Como variáveis que compõem as necessidades sociais têm-se o amor, o afeto e a família; de modo que as mesmas influenciam e norteiam a vida do indivíduo satisfeito com as instâncias anteriores. Ninguém vive sozinho, isolado, todos os homens se identificam com um ou outro grupo. Isso os integra ao modo de vida coletivo, que o realiza nas questões sociais. O homem em seus grupos busca o reconhecimento, a aprovação por parte de seus semelhantes e, para isso, desenvolve posturas e habilidade com o intuito de sobressair-se no meio do todo.

A quarta necessidade aponta para a maneira como o indivíduo se vê. Seu *status*, autoconfiança, aprovação social, respeito, independência e autonomia. Chamamos esse grupo de “necessidade de pertença”.

A última necessidade na hierarquia de Maslow, não menos importante que as outras, é a necessidade de autorrealização. Segundo Fadiman e Frager (1986, p. 262) “as pessoas auto-realizadoras estão, sem uma única exceção, envolvidas numa causa estranha a sua própria pele, em algo externo a si próprias”. Ainda embasados nesse entendimento, os autores supracitados exprimem que, na visão de Maslow, o homem comum (não autorrealizador) tem poderes e capacidades adormecidos e inibidos. Sendo assim, a motivação é vista como um estado de espírito, oriunda dos valores e necessidades de crescimento. Ligando essa motivação à hierarquia supracitada, ela é mais comum a pessoas que, satisfeitas em suas necessidades “inferiores”, buscam algo além do fisiológico e social.

Seguindo esse raciocínio, nas palavras de Marcuse (1975, p. 191) encontra-se a assertiva de que “o verdadeiro espírito da teoria psicanalítica vive nos esforços intransigentes para revelar as forças anti-humanistas subentendidas na filosofia da produtividade”.

Ademais, ao analisar os postulados da psicanálise freudiana, verifica-se a existência de elementos teóricos que contribuem para uma

melhor compreensão do assunto em questão. Termos como determinismo psíquico, consciente, pré-consciente, instinto e inconsciente são frequentemente explanados pelos autores da vertente psicanalítica.

Tendo em vista a objetividade deste trabalho, pondera-se acerca dos estudos desenvolvidos na área dos instintos e da sua importância para uma percepção mais contundente dos fatores que envolvem a motivação, não se aprofundando nos demais estudos da Psicanálise.

Segundo Fadiman e Frager (1986) os instintos são pressões que dirigem um organismo para fins particulares, como forças propulsoras que incitam as pessoas à ação.

Em face disso, os instintos podem variar de acordo com o grupo de pessoas, etnia, credo, classe social e outros, visto que cada segmento desse já teve suas vivências particulares e, na verdade, ninguém deseja o que não conhece. Nesse sentido, o instinto varia de acordo com as possibilidades já alcançadas.

A citação abaixo reflete com clareza o apanhado teórico até aqui desenvolvido:

O corpo desidrata-se até o ponto em que precisa de mais líquido; a fonte do instinto é a necessidade crescente de líquido. À medida que a necessidade torna-se maior, pode tornar-se consciente como sede. Enquanto essa sede não for satisfeita, torna-se mais pronunciada; ao mesmo tempo que aumenta a intensidade, também aumenta a pressão ou energia disponível para fazer algo no sentido de aliviar a sede. A finalidade é reduzir a tensão. O objeto não é simplesmente um líquido: leite, água ou cerveja, mas todo ato que busca reduzir a tensão, isto pode incluir levantar-se, ir a um bar, escolher entre várias bebidas, preparar uma delas, e bebê-la. (FADIMAN e FRAGER, 1986, p. 8).

3.6 Percepções comportamentais de Herzberg

Tendo em vista a relevância das reflexões discorridas até o presente momento, sobretudo os estudos clássicos desenvolvidos por Maslow, convém destacar os resultados observados por outros eminentes autores, a exemplo de Frederick Herzberg em sua teoria dos dois fatores, haja vista que serviram de base para diversas pesquisas hodiernas.

Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento humano. (CHIAVENATO, 2003). A teoria dos dois fatores de Herzberg representa uma espécie de desdobramento em relação às teorias de Maslow, uma vez que revela os mesmos propósitos do modelo da hierarquia das necessidades através da subdivisão dos elementos motivacionais em dois grupos distintos.

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação. (CHIAVENATO, 2003).

Sendo assim, a teoria dos dois fatores de Herzberg pressupõe que a satisfação dos trabalhadores depende dos fatores motivacionais ou satisfacientes; ao passo que a insatisfação no serviço depende dos fatores higiênicos ou insatisfacientes.

A base da teoria dos dois fatores é a premissa de que, em situações de trabalho, somente os fatores satisfacientes (intrínsecos) produzem a satisfação com o trabalho. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas se sentirem satisfeitas. (MAXIMIANO, 2000).

As vantagens desse modelo são evidenciadas a partir da clara identificação de aspectos intrínsecos e extrínsecos, os quais trazem potenciais distintos de promover a satisfação e o entusiasmo nos trabalhadores.

3.6.1 Elementos extrínsecos

Os fatores higiênicos, também conhecidos como insatisfacientes, são aqueles ligados a variáveis externas, de caráter menos introspectivo, mas que possuem o poder de gerar o desânimo e a “desmotivação” no indivíduo afetado pela ausência desses elementos. Infere-se que os fatores higiênicos são extrínsecos, no sentido de que são aqueles que vivem ao redor das pessoas e que essas não podem controlá-lo. São

alguns exemplos: o salário, benefícios sociais, condições físicas, etc. (OLIVEIRA, 2008).

Assim, concebe-se que os fatores higiênicos (ou insatisfacientes) como elementos incapazes de promover a satisfação dos indivíduos, embora sejam extremamente necessários para produzir uma motivação efetiva.

Os fatores higiênicos (extrínsecos) são assim conceituados por estarem localizados no ambiente que rodeia as pessoas, abrangendo as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. São denominados higiênicos por seu efeito ser similar ao de certos remédios higiênicos: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. (CHIAVENATO, 2003).

De modo geral, entende-se que tais fatores promovem uma espécie de manutenção, fazendo com que os funcionários desempenhem de forma normal e previsível suas atividades, sem agregar uma efetiva motivação ao comportamento humano. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos, etc. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo. (CHIAVENATO, 2003)

Em face disso, existem diversas variáveis capazes de afetar o comportamento humano, no entanto, cada uma possui características distintas, de modo a produzir efeitos peculiares no âmago de personalidades diferentes. Tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, supervisão, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho. (BERGAMINI, 1997)

Nesse pensamento, o raciocínio aplicado em tempos pretéritos se baseava em falácias, uma vez que os gestores tradicionais acreditavam promover a motivação de um modo equivocado, garantindo apenas a manutenção dos resultados.

Segundo Maximiano (2000, p. 358) “os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Para Herzberg, os fatores extrínsecos reduzem a insatisfação”. Sendo assim, a função primordial dos fatores extrínsecos consiste em reduzir a insatisfação, afastando os elementos externos caracterizados pela queda de produtividade, desânimo e redução do potencial laboral.

As pesquisas de Herzberg revelaram que, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. (CHIAVENATO, 2003).

Destarte, em razão dessa influência mais voltada para a insatisfação, reitera-se que os estudiosos da motivação decidiram conceituá-los como fatores higiênicos, uma vez que possuem atributos essencialmente profiláticos e preventivos. Em outros termos, eles apenas evitam a insatisfação sem promover a satisfação.

3.6.2 Elementos intrínsecos

Os fatores motivacionais, também conhecidos como intrínsecos, podem ser concebidos como aspectos introspectivos, ou seja, variáveis ligadas diretamente à intimidade do trabalhador; como exemplo, cita-se a incorporação de sentimentos de aceitação ou rejeição.

Fatores motivacionais, ou fatores intrínsecos, recebem essa tipologia por estarem relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, dependendo das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. (CHIAVENATO, 2003).

Nessa visão, as influências no comportamento humano podem verter de infinitas fontes, desde questões salariais e até mesmo conjunturais, tal como ocorre nos ambientes favoráveis ao coleguismo e à autorrealização dos funcionários.

Para estudar a relação entre produtividade e moral, Herzberg e outros pesquisadores

fizeram uma série de entrevistas com engenheiros e contadores, perguntando-lhes quais aspectos de seu trabalho os deixavam satisfeitos ou insatisfeitos. Analisando as respostas, chegaram à conclusão de que os aspectos satisfatórios diziam respeito principalmente ao conteúdo do trabalho (a tarefa em si executada por aqueles profissionais). A esses aspectos foi dado o nome de fatores intrínsecos ou fatores M, de motivação propriamente dita. (MAXIMIANO, 2000, p. 350).

Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual. Com isso, perdiam o significado psicológico para o indivíduo que os executava e criavam um efeito de “desmotivação”, provocando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. (CHIAVENATO, 2003).

Portanto, os fatores intrínsecos estimulam os trabalhadores a produzirem mais, bem como a se dedicarem e se esforçarem mais em suas atividades rotineiras; esses aspectos repercutem na representação do grau de fatores motivacionais.

Segundo Oliveira (2008, p. 17) “os fatores motivacionais são intrínsecos, ou seja, são relacionados com o cargo e natureza das tarefas individuais e estão sob o nosso controle”, como por exemplo: sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização.

Nesse sentido, quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nos trabalhadores. Porém, quando são precários, eles certamente não implicarão na queda da produção empresarial, mas farão com que os mesmos trabalhem visando alcançar o mínimo possível. Por estar relacionado com a satisfação dos indivíduos, Herzberg também os chama de fatores satisfactores.

Em resumo, nota-se que as teorias de motivação de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância. Os fatores higiênicos de Herzberg relacionam-se com as necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias (necessidades de estima e autorrealização). (CHIAVENATO, 2003).

3.7 O poder coercitivo e a motivação

Segundo Bergamini (1997) muito do que se vem falando sobre motivação nunca fora provado como fato científico, contudo, poucas vezes se tem coragem de colocar o que é dito em dúvida. No cenário empresarial, antes da Revolução Industrial, a maneira de assegurar a motivação dos funcionários era a punição, nesse caso originando um clima de medo. Vale lembrar que essas punições não chegavam a ser de caráter físico, mas sim psicológico e na forma de restrições financeiras, originando perdas materiais consideráveis.

Nesse prisma, observa-se que o poder se manifesta sob as mais diferentes roupagens, podendo adquirir feições rudes, bem como amigáveis. Relacionando-se à legitimação do poder há de se considerar que para os eminentes autores Katz e Khan (1976, p. 238) “a legitimação de relacionamentos de poder é apoiada por um sistema de penalidades. Em certas organizações estas são duras e óbvias; em outras, podem ser obscuras e ter a aparência de retenção de recompensas”.

Entre os diversos aspectos do poder destaca-se a coerção que, de modo geral, é aplicada pelos líderes adeptos do perfil autocrático. O poder coercitivo normalmente é utilizado de forma punitiva pelos indivíduos desprovidos de outros recursos persuasivos.

Geralmente o referido poder se associa à autoridade, que na busca pela autoafirmação da liderança faz uso dessa prerrogativa legitimada. Em uma reflexão feita por Griffin (1994, p. 54) “o poder de ameaça ou coerção é designado como poder beta. Como o uso de recompensas, o uso da força como um modo de poder deve ser relacionado com as situações”.

Ademais, o medo, fator intrinsecamente ligado à coerção, se expressa nas palavras de Maquiavel como elemento de obtenção de uma liderança sustentável.

No paradoxo entre ser temido ou amado tem-se que, segundo Maquiavel (1977, p. 92), “responder-se-á que se desejaria ser uma e outra coisa; mas, como é difícil casá-las, é muito mais seguro ser temido que amado, quando se haja de optar por uma das alternativas”.

Não obstante, é importante ressaltar que as características pessoais de cada subordinado

são distintas e que, para influenciar o indivíduo, é importante conhecer qual atitude produz os melhores efeitos ao caso concreto, sobretudo no que diz respeito à motivação do interpelado.

3.8 A motivação nas organizações

Em períodos mais próximos da atualidade, os adeptos da administração científica de Taylor começaram a postular que os trabalhadores não escolhiam o seu emprego pelas suas várias características, mas sim pela remuneração que ele poderia oferecer. Tem-se aí o primeiro grande fator motivacional na história das organizações.

De acordo com o pensamento de Bergamini (1997) é inacreditável que ainda existam administradores que justifiquem a baixa produção de suas empresas apenas com a falta de capacidade técnica de seus colaboradores. Ao observar as pessoas, percebe-se, dentre outros fatores, que se tratam de indivíduos diferentes, isolados em suas peculiaridades e integrados na sociedade de produção; portanto, é salutar não esquecer que essas diferenças não são apenas de fenótipo, mas sim de anseios e objetivos, haja vista que a motivação de um indivíduo não é a mesma do seu vizinho, tampouco a motivação de um grupo é a mesma de outro grupo distinto.

A motivação sem dúvida é intrínseca a cada indivíduo e pode-se afirmar que ninguém motiva ninguém. Hoje até se reforça a noção de que pode haver animação, estímulo, atribuindo-se aos chefes de unidades pequenas a atividade, se não a denominação, de “animador”. Assim, mais provável que motivar é desmotivar, no entanto, devemos recordar alguns aspectos ao tratarmos desse assunto: um deles é que motivação não garante desempenho; na melhor das hipóteses, o desempenho pode ser traduzido por uma fórmula que associa competência e motivação como categorias diretamente proporcionais. (MALIK, 1998).

Nesse sentido, por mais entusiasmo que exista na vida de um indivíduo, de nada adiantará sua força de vontade enquanto inexistir a adequada competência para o exercício de seu ofício. Igualmente, constata-se que sem motivação, ou seja, sem um impulso interior entusiasta, de nada valerá as competências profissionais adquiridas ao longo de sua vida.

Vale lembrar que os avanços do capitalismo proporcionaram o estímulo do individualismo, acendendo a busca pela formação de uma identidade própria, enaltecendo as qualidades singulares de um ser como forma de distingui-lo dos demais, sendo esse aspecto capaz de refletir uma vantagem competitiva como meio de sobrevivência no mercado, por deveras valorizado no âmbito empresarial hodierno. Para melhor clarificar os reflexos das transformações contemporâneas, faz-se uso das palavras de Drucker (1980, p. 100), o qual expõe que “as mudanças na estrutura populacional e sua dinâmica são tão extensas e penetrantes que afetam todas as instituições públicas e privadas”.

Conforme discorre Kanaane (2006, p. 34) “a tendência atual quanto à organização do trabalho tem sugerido que se deva redefinir o paradigma presente na sociedade e, em especial, nas organizações”.

Nas últimas três ou quatro décadas, muitos estudos foram realizados a respeito do fator motivação nas organizações, mas é rara a literatura que reflita sobre os fatores motivacionais que perpassem as vontades comuns do todo, ou fatores que impelem pessoas a adquirirem posturas contrárias às do sistema vigente.

Baseando-se em Gooch e McDowell, Bergamini (1997) apresenta a reflexão de que ninguém motiva ninguém, em razão de que a motivação é uma força que está no interior de cada pessoa e está ligada a um desejo. O que pode acontecer é uma pessoa estimular o desejo de outra. Sendo assim, a razão pela qual uma pessoa segue ou não uma direção dada por alguém é a intensidade do desejo que ela possui.

O ápice dos estudos da motivação teve como propulsor o desejo de que os funcionários aplicassem mais do seu talento e esforço a favor da causa do empregador. Contudo, se o objetivo desse estudo era encontrar uma fórmula mágica de motivação, acredita-se que aqueles que isso esperavam acabaram se frustrando, pois até hoje nada é pontual no que diz respeito a essa questão.

A fim de tornar tal anseio menos inexecutável, tem-se que, segundo Foucault (2000, p. 45),

[...] certamente, seria necessário chamar o espaço de interpretação que Freud constituiu,

não somente na famosa topologia da Consciência e do Inconsciente, mas também nas regras que ele formulou relativas à atenção do psicanalista e à decifração pelo analista.

De acordo com Marcuse (1975, p. 185) “deve-se notar que Freud liga a libido não só a satisfação das grandes necessidades vitais, mas também aos esforços humanos conjuntos para obter satisfação, isto é, o processo de trabalho”.

Tratar o ser humano como um ente individual e mutável é mister para que não se desperdicem forças no processo motivacional. Por mais grupal e social que seja o homem, ele possui toda a história de vida particular. Além disso, a percepção de mundo muda de personagem para personagem e de tempos em tempos, na medida em que ninguém permanece a vida toda com os mesmos desejos e aspirações.

Diante dessa condição, Kanaane (2006) destaca a importância de serem adotados comportamentos e ações mais flexíveis pelos profissionais da era da empregabilidade, destituídas de símbolos tradicionais que pouco valor agregam ao trabalho. Esses profissionais devem estar atentos às mudanças na organização do trabalho inerentes a essas tendências, implementando constantemente o redirecionamento profissional, sem, contudo, desconsiderar a história pessoal e profissional dos colaboradores. Em vez disso, devem possibilitar sempre o surgimento de atividades profissionais diferenciadas, de acordo com os segmentos de mercado, a demanda existente, considerando a ética, o resgate da cidadania e, conseqüentemente, o desenvolvimento do potencial humano.

Nesse raciocínio, observa-se que premiações, delegação de responsabilidades, mudanças de cargo são alguns dos fatores motivacionais que podem funcionar para algumas pessoas e para outras não. Nivelar é possível dentro de uma empresa, menos no momento em que se fala dos recursos humanos.

Bergamini (1997) aponta para a questão na qual as pessoas possuem uma orientação motivacional, que nada mais é do que as possibilidades de realização que se tem em determinado trabalho. A motivação destinada a pessoas tidas como participativas pode se dar através do estabelecimento de metas, tais como promover o valor que os outros têm. As situações

que proporcionam a satisfação motivacional são: poder seguir orientações grupais, consultar e ser consultada por pessoas, usar os talentos pessoais para o crescimento da organização, promover o desenvolvimento dos talentos daqueles com quem trabalha.

Assim como existem situações que estimulam a satisfação motivacional, também existem situações contrárias, ou seja, que desmotivam: tratamento impessoal, ser forçado a desenvolver atividades sem significados, sentir que as suas intenções não são reconhecidas, ter que conviver em meio a um clima de falsidade em que as pessoas não são levadas a sério.

Segundo Epiteto, escravo e filósofo do primeiro século, existem duas classes de acontecimentos, os que podemos controlar e os que não estão sob o nosso controle. Segundo ele, tudo se pode perder: saúde, família, dinheiro, a reputação e até a própria vida. Contudo, existem coisas que são nossas propriedades exclusivas, conhecidas como opiniões ou julgamentos. Não importa sob quais circunstâncias essas opiniões e julgamentos existem, mas sim que existem, e nada mais são do que as representações do que os fatos significam para nós. (EPSTEIN, 1990).

O significado, segundo as teorias da cognição, é constituído pelo fluxo de informações impregnadas na nossa cultura, na experiência vivida, na nossa bagagem invisível e individual de um fato ou acontecimento visível e presenciado por todos, dependendo do olho, não do objeto olhado.

Ainda, de acordo com o entendimento de Bergamini (1997), pessoas com orientação participativa são melhores aproveitadas e se realizam com mais facilidade quando estão inseridas em setores que requerem inteligência interpessoal, paciência, fé e possibilidade de desenvolvimento dos demais. Com mais frequência são encontradas em departamentos de recursos humanos, atividades administrativas e de pesquisa.

Pessoas orientadas para a ação são aquelas que indubitavelmente estão para fazer acontecer. Sentem-se atraídas por situações nas quais possam mostrar todas as suas aptidões; para elas, o mundo é o que se pensa que deve ser. Alguém que espera motivar uma pessoa da ação logra êxito com mais facilidade se lançar mão de um apelo que exalte sua capacidade e potencial.

Segundo Weber (1999, p. 33) “a aquisição econômica não mais está subordinada ao homem como meio de satisfazer suas necessidades materiais”. A partir disso, torna-se claro que existem diferentes elementos capazes de estimular a ação de um indivíduo, enfatizando-se a existência de aspectos que vão além da ordem monetária.

O eminente intelectual Weber (1999, p. 33) acrescenta ainda que “esta inversão do que poderíamos chamar de relação natural, tão irracional de um ponto de vista ingênuo, é evidentemente um princípio do capitalismo”.

A motivação, para a categoria de pessoas orientadas para a ação, vem a partir dos desafios que têm como resultado algo que comprove a sua eficiência, poder administrar o seu tempo e as suas rotinas com autonomia, desenvolver atividades diversas, fugindo da rotina, ser tratada de igual para igual sem medo. A desmotivação para eles surge quando se sentem afogados por estamentos e rotinas desinteressantes, falta de objetivos claros, ausência de responsabilidade e credibilidade da equipe, sentir que é impossível controlar as variáveis que afetam os resultados.

Outrossim, existem indivíduos orientados para a manutenção, sendo pessoas que se preocupam demasiadamente com a segurança. Desenvolvem pausadamente as suas tarefas, esperando com isso um resultado duradouro e de boa qualidade.

Portanto, vale enfatizar que, no que tange aos indivíduos orientados para a ação, pessoas com essas características são geralmente encontradas em equipes que trabalham com orientações voltadas para os resultados, independentemente de os diferentes colaboradores trilharem o mesmo caminho para chegar ao objetivo em questão.

4 Conclusão

A partir dos estudos realizados, evidenciou-se que diversos elementos exercem influência sobre as ações de um indivíduo, de modo que um dado estímulo poderá resultar em comportamentos distintos para cada pessoa.

Em face disso, com base no referencial teórico, pode-se concluir que o processo motivacional sofre interferência de inúmeros fatores. De acordo com a teoria de Hull, três

fatores centrais são facilmente identificados na motivação: o hábito, o impulso e o incentivo. Diante dessa teoria, tem-se o entendimento de que o hábito possui uma ligação íntima com o aprender, de modo que a pessoa aprende a agir de uma determinada maneira, contudo, o impulso e o incentivo representam as variáveis capazes de desencadear o hábito.

Segundo o ideário de Tolman, a disponibilidade e a possibilidade são dois elementos que exercem grande influência sob a realização ou não de uma ação. Do mesmo modo, sob a ótica de Tolman o conhecimento pode ser visto como um grande fator motivacional, haja vista que saber os resultados ou as consequências das ações empreendidas pode maximizar ou minimizar as possibilidades de realização.

Com base nas teorias cognitivas, entende-se que o homem guia as suas atitudes a partir de sua visão de mundo; ou seja, do ponto de vista organizacional, os funcionários que jamais tiveram acesso à tecnologia moderna e à ciência certamente compartilharão de uma visão mais restrita em relação ao contexto e ao universo.

Não obstante, é provável que diversos desses indivíduos alimentem o anseio de descobrir as infinitas possibilidades que emergem das transformações contemporâneas, no entanto, permanecem inertes no aguardo de um estímulo ou oportunidade.

Observa-se que o empregador poderá trazer à tona o estímulo necessário para que os funcionários desmotivados possam se tornar de fato colaboradores, contribuindo para o progresso da empresa através do aperfeiçoamento e entusiasmo laboral.

Conforme mencionado anteriormente, nas instâncias introdutórias do artigo, a Revolução Industrial e todos os demais eventos que acompanham a globalização deixaram de lado uma parcela da população que não foi capaz de atualizar-se em face das mudanças; quiçá por ausência de estímulo, ou até mesmo por desconhecerem a gama de benefícios que emerge do aprimoramento profissional.

Pelo prisma da teoria do impulso, postulada por Woodworth, as pessoas se motivam por um impulso latente, de modo que os impulsos resultam em uma espécie de inquietação, em certo desequilíbrio homeostático.

Sendo assim, a partir das pesquisas desenvolvidas, tornou-se notória a importância do empregador despertar a inquietação em sua equipe de trabalho, esclarecendo as vantagens de um exercício profissional comprometido, demonstrando a importância de se fazer parte de uma empresa bem posicionada no mercado.

O que se espera com tais iniciativas é estimular a colaboração dos funcionários para que ocorram avanços na empresa (mesmo diante das atuais dificuldades em se manter estáveis no mercado), elucidando os benefícios da cooperação e estimulando a prática de um trabalho conjunto em que todos possam ter sua parcela de ganhos.

Ademais, mostra-se essencial que os gestores estejam atentos a todas as variáveis e fatores motivacionais capazes de afetar o comportamento de cada indivíduo que compõe uma organização, uma vez que a motivação é uma força que está no interior de cada um. Assim sendo, o empregador poderá estimular o desejo de uma pessoa ao trabalho, no entanto, conforme se revelou na pesquisa, não existem recursos – atualmente – que possibilitem implantar tal desejo em alguém.

Destarte, por meio desse estudo, pode-se concluir que os fatores motivacionais sofrem alterações em virtude do contexto em que se situa a organização, de acordo com a realidade e proveniência dos seus colaboradores, além da história e características dos distintos ramos de atuação.

Referências

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BIRCH, D.; VEROFF, J. **Motivação**. São Paulo: Herder, 1970.
- BOFF, L. **A águia e a galinha**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- EPSTEIN, I. **O signo**. São Paulo: Ática, 1990.
- FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da personalidade**.

São Paulo: Harbra, 1986.

FOUCAULT, M. **Arqueologia das ciências e história dos sistemas de pensamento**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

GRIFFIN, G. R. **Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

JUNG, C. G. **Psicologia do inconsciente**. Petrópolis: Vozes, 1980.

KAHN, R. L.; KATZ, D. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MALIK, A. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. 5. ed. São Paulo: Atena, 1977.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCUSE, H. **Eros e civilização: uma interpretação filosófica do pensamento de Freud**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

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

MURRAY, E. J. **Motivação e Emoção**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

OLIVEIRA, O. M. **Um estudo sobre a motivação profissional e pessoal dos servidores do TCU**. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.ticontrole.gov.br/portal/pls/portal/docs/903510.PDF>>. Acesso em: 16 abr. 2010.

TOLMAN, E. C. **Behavior and psychological man: essays in motivation and learning**. 4. ed. Berkeley: University of California Press, 1966.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

WOODWORTH, R. S.; MARQUIS, D. G. **Psicologia**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1968.