

Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano

Motivation: Motivational Theories of Human Behavior

Robert de Moraes Wyse

Faculdade Anhanguera do Rio Grande, RS, Brasil.

E-mail: robert16wyse@gmail.com

Resumo

Este artigo tem por objetivo discorrer sobre algumas teorias da motivação humana, expor um breve resumo das principais teorias motivacionais. Inicialmente, traz-se o conceito de motivação, abordando alguns autores da área, em seguida, algumas teorias motivacionais são abordadas, contextualizando relatos de autores da área através de pesquisa bibliográfica em livros e também em artigos. São abordadas as Teorias das Necessidades de Maslow, com a pirâmide das necessidades humanas, enfocando-se, dessa forma, a escala das cinco necessidades humanas hierarquizadas pelo autor; a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, em que são abordados os fatores Higiênicos, que são os fatores do ambiente de trabalho, e Motivacionais, que são os fatores internos do ser humano, que estão relacionados com a motivação interna do indivíduo para desempenhar suas atividades; a Teoria de ERG de Alderfer, em que a motivação humana é dividida em três categorias: Existência, Relacionamento e Crescimento; a Teoria X e Y de McGregor, em que são considerados comportamentos humanos antagônicos, como o homem detestar trabalhar, no caso da teoria X, e pela teoria Y o ser humano ser esforçado e gostar de ter uma atividade; e a Teoria da Expectativa de Vroom, que relata sobre a motivação da expectativa humana, em que defende que o ser humano realiza algo através de uma expectativa, visando a atingir um objetivo. E por último são realizadas algumas considerações finais.

Palavras-chave: Motivação. Teorias Motivacionais. Maslow. Herzberg. Comportamento Humano.

Abstract

This article aims to discuss some theories of human motivation, to bring a brief summary of the main motivational theories. Initially, it brings the concept of motivation, approaching some authors of the area, then some motivational theories are approached, contextualizing reports of authors of the area through bibliographical research in books as well as in articles. Maslow's Theories of Needs, with the pyramid of human needs, are approached, thus addressing the scale of the 5 human needs hierarchized by the author; Herzberg's Theory of Two Factors, which addresses the Hygienic factors, which are the factors of the work environment, and Motivational, which are the internal factors of the human being that are related to the individual's internal motivation to perform their activities; Alderfer's ERG Theory in which human motivation is divided into 3 categories: Existence, Relationship and Growth; McGregor's Theory X and Y, in which are considered antagonistic human behaviors, as man hates to work, in the case of theory X, and by the theory Y the human being is endeavored and likes to have an activity; and the Theory of Vroom Expectation, which reports on the motivation of human expectation, in which he argues that the human being accomplishes something through an expectation, aiming to achieve a goal. And finally, some final considerations are made.

Keywords: Motivation; Motivational Theories. Maslow. Herzberg. Human behavior.

1 Introdução

O estudo da motivação humana não é algo novo, é um assunto que já existe desde os primórdios do estudo da gestão de pessoas. Dessa maneira, pesquisar sobre as teorias motivacionais do comportamento humano se torna de grande relevância, pois é através destas que é possível compreender um pouco melhor como ocorre o estímulo que proporciona as ações do indivíduo.

O presente tema escolhido para a pesquisa do artigo se demonstrou importante no sentido de que para desenvolver uma boa gestão, é necessário conhecer o comportamento das pessoas, buscar entender o que as faz realizar suas atividades, o que as motiva para alcançarem seus objetivos e, assim, por conseguinte, o que contribui para que os indivíduos consigam contribuir para que uma organização realize a sua missão e alcance sua visão empresarial.

A pesquisa realizada foi de base bibliográfica, e contribuiu para outros trabalhos no sentido de agregar conhecimento para a gestão pública e privada, pois entender a motivação do ser humano é de suma importância para se desenvolver uma atividade organizacional com eficiência e eficácia. Portanto, o tema abordado contribuiu para a administração de escolas, hospitais, organizações públicas e empresas privadas, visto que o capital humano é o mesmo em todas as organizações, e o que muda são as atividades e a estrutura organizacional.

O objetivo principal do artigo é trazer uma breve visão de algumas teorias sobre a motivação humana, tendo em vista que estas contribuíram para a gestão organizacional e entendimento do comportamento humano. Como será possível analisar, não foram analisadas todas as teorias da motivação humana, pois isso exigiria um trabalho muito maior e que, no caso, não é o objetivo, o centro da pesquisa é proporcionar

um breve conhecimento sobre algumas das principais teorias motivacionais, proporcionando assim uma reflexão ao leitor sobre o comportamento humano e suas motivações.

2 Desenvolvimento

2.1 Metodologia

A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica, em que se buscaram informações em livros de autores na área, artigos impressos e disponíveis on-line, perfazendo-se então uma pesquisa objetiva e focada em apresentar algumas teorias motivacionais e suas conclusões.

2.2 Conceito de motivação

A motivação pode ser conceituada, inicialmente, como aquilo que impulsiona uma pessoa a realizar determinada tarefa, a agir de determinada forma ou ter certo comportamento. E este impulso pode vir de um estímulo interno (intrínseco) ou externo (extrínseco) do ambiente em que o indivíduo vive. E a motivação envolve alguns fenômenos, tais como: emocionais, biológicos e sociais, sendo assim um processo que direciona o comportamento humano para o cumprimento de determinados objetivos.

Ainda, sobre o significado, é possível trazer a origem da palavra motivação, uma vez que esta vem do latim “motivos”, que traz a denotação de algo relativo ao movimento, coisa móvel, ou seja, significa movimento, o que quer dizer que quando uma pessoa é motivada, isso causa nesta um ânimo novo, uma força impulsionadora para agir em busca de um objetivo.

De acordo com Cunha et al. (2007), a motivação é um: “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

Na visão de Bergamini (1990), a motivação é uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos, uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação. A autora ainda afirma que o “estar motivado não deve ser confundido com situações em que se experimentam momentos de alegria, de entusiasmo e bem-estar ou de euforia” (BERGAMINI 1990, p.17).

Ainda, na visão de Robbins (2005), a motivação possui três propriedades que a regem, uma é a direção, o foco da pessoa em sua meta e como realizar, outra é a intensidade, se o objetivo proposto é feito como algo que vai lhe trazer satisfação ou será realizado por obrigação, e a permanência.

A motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo (MAXIMIANO, 2007, p.250).

O objetivo não é esgotar o conceito de motivação, pois como é possível ver, há muitas definições e conceitos, mas o

que se pode concluir é que a motivação é um impulsionador para que o indivíduo aja, faça uma ação em virtude de alcançar algum objetivo, e esta força impulsionadora pode partir de dentro do indivíduo (fatores intrínsecos), quando há uma necessidade de realização pessoal, reconhecimento, ou externamente ao indivíduo (fatores extrínsecos), o ambiente em que este indivíduo está inserido, metas externas, condições de trabalho, incentivos econômicos, entre outros.

Dessa forma, torna-se relevante conhecer algumas teorias da motivação, sem o objetivo de esgotá-las, mas sim de obter um breve conhecimento dos mais relevantes ao assunto motivação humana.

2.3 Teorias da motivação humana

Ao longo da história foram surgindo algumas teorias baseadas na motivação humana, as quais foram construídas com base em estudos realizados por determinados pesquisadores.

Segundo Zanelli, Andrade e Bastos (2004), diversos teóricos contribuíram para o surgimento das teorias motivacionais, estudando o comportamento humano e analisando o que faz o ser humano ser motivado, como o processo da motivação ocorre na vida do indivíduo. Dentre os estudiosos das teorias da motivação se destacam Maslow, Herzberg, McGregor e Vroom.

Maslow contribuiu com a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, construindo a conhecida pirâmide das Necessidades de Maslow, na qual elenca uma série de necessidades que são preenchidas de maneira hierárquica na vida do ser humano. Herzberg elaborou a teoria dos dois fatores, os Fatores Higiênicos e Motivadores, em que os Fatores Higiênicos possui relação com o ambiente de trabalho, os quais causam insatisfação no indivíduo, quando estão ausentes ou inadequados, e os Fatores Motivadores estão relacionados com a satisfação do indivíduo, estão relacionados com a realização pessoal da pessoa. McGregor mostrou duas visões diferentes do ser humano com sua teoria X e Y, a visão da teoria X revela o lado negativo da pessoa, que em suma não gosta de trabalhar, e a teoria Y é a oposição, afirma que o ser humano gosta de trabalhar. Vroom trouxe a teoria da Expectativa, a qual defende que o comportamento humano resulta de escolhas conscientes entre alternativas que o indivíduo possui.

Estes são alguns autores principais, mas também existem mais alguns a serem analisados a seguir. Portanto, serão analisadas algumas das principais teorias motivacionais, trazendo seus pontos mais relevantes para o estudo da motivação humana.

2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maslow foi um psicólogo muito famoso nas décadas de 1940 e 1950, principalmente, por sua pesquisa sobre a hierarquia das necessidades humanas. Sua teoria é considerada

uma das mais importantes, pois o autor organizou as necessidades humanas em cinco grupos diferentes, e concluiu que quanto mais forte for uma necessidade, mais motivada a pessoa se sente para conseguir saciá-la, no entanto, quando satisfeita a necessidade se passa para o nível superior daquela necessidade.

Contribuindo com estas afirmações, de acordo com Chiavenato (2003), Maslow apresentou uma teoria que afirma que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância. E assim organizou esta hierarquia de necessidades em uma pirâmide, em que na base da pirâmide se encontram as necessidades mais básicas do ser humano, e no topo se encontram as necessidades mais sofisticadas, conforme Figura 1.

Figura 1 – A hierarquia das necessidades, segundo Maslow.



Fonte: Chiavenato, 2003.

Assim, conforme a teoria de Maslow, os indivíduos serão motivados a saciarem a necessidade que estiver mais premente para eles, ou mais forte em um determinado momento. E, assim, cada necessidade deve ser, ao menos parcialmente satisfeita, antes do indivíduo desejar satisfazer uma necessidade no próximo nível acima.

2.3.2 Necessidades Fisiológicas

As Necessidades Fisiológicas são a base da pirâmide, sendo assim, são as primeiras a se manifestarem e, dessa forma, as pessoas procuram logo satisfazê-las antes de pensarem nos níveis mais altos.

Segundo Chiavenato (2003, p.329 e 330):

Nesse nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual, etc. as necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São necessidades instintivas e que já nascem com o indivíduo. São as mais prementes de todas as necessidades humanas; quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento. O homem com o estômago vazio não tem outra preocupação maior do que matar a fome. Porém, quando come regularmente e de maneira adequada, a fome deixa de ser uma motivação importante.

Dessa forma, é possível ver que se o ser humano não conseguir sanar as necessidades básicas, este se sentirá mal e desmotivado, pois a não satisfação traz grandes prejuízos, desde um mau humor até problemas físicos e que afetam todos

ao redor.

É possível afirmar que as necessidades, que se encontram na base da pirâmide de Maslow, são as mais básicas e possuem mais premissa em sua satisfação, pois são necessidades que podem deixar o indivíduo incapacitado para qualquer outra necessidade superior.

2.3.3 Necessidades de Segurança

As Necessidades de Segurança constituem o segundo nível das necessidades humanas e estão relacionadas com fato do indivíduo se sentir seguro, fugir do perigo, seja em um abrigo, emprego, casa, relações, etc. São necessidades relacionadas à estabilidade, ao salário que as pessoas precisam para pagarem suas contas, à proteção contra perigos externos como violência e desastres naturais.

Para Chiavenato (2003, p. 330):

São necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e fuga do perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Quando o indivíduo é dominado por necessidades de segurança, o seu organismo no todo age como um mecanismo de procura de segurança e as necessidades de segurança funcionam como elementos organizadores quase exclusivos do comportamento. As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo empregado está sempre em relação de dependência com a empresa, na qual ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança no empregado quanto à sua permanência no emprego. Se essas ações ou decisões refletem discriminação ou favoritismo ou alguma política administrativa imprevisível, podem tornar-se poderosos ativadores de insegurança em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Nesta necessidade também se enquadra a busca de uma religião, de uma crença. Dessa forma, após estas necessidades serem relativamente saciadas, o ser humano parte para o próximo nível.

2.3.4 Necessidades Sociais

As Necessidades Sociais ocorrem depois das necessidades fisiológicas e de segurança, e estão relacionadas com o relacionamento humano.

As Necessidades Sociais são as necessidades de afeto, de amor, de relacionamento, de convivência com os outros, de se sentir pertencente a um grupo. São as necessidades que preenchem o sentimento de pertencer a algum lugar, pois o ser humano possui a necessidade de se sentir amado, querido e trocar isso mutuamente, assim como de pertencer ao meio em que está inserido. Dessa forma, a troca de amizade e o relacionamento interpessoal são a base para o suprimento destas necessidades.

Uma vez que as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo começa ser resistente às pessoas que o cercam e a se isolar, pois na sociedade quando a necessidade de amor e de afeição são frustradas ocorre a falta de adaptação e solidão do ser humano (CHIAVENATO, 2003).

2.3.5 Necessidades de Estima

As necessidades de Estima já se encontram nas necessidades secundárias e, também, podem ser chamadas de Necessidade de Status. São as necessidades ligadas ao reconhecimento das próprias capacidades, e de estima e de reconhecimento das outras pessoas.

Há dois tipos de estima: a auto-estima e a hetero-estima. A auto-estima é derivada da proficiência e competência em ser a pessoa que se é, é gostar de si, é acreditar em si e dar valor a si próprio. Já a hetero-estima é o reconhecimento e a atenção que se recebe das outras pessoas (SAMPA, 2018).

Por conseguinte, as necessidades de estima estão relacionadas com a auto-apreciação do indivíduo, a autoconfiança, necessidade de provação social, prestígio e consideração e, ainda, as necessidades de independência e autonomia perante o mundo (CHIAVENATO, 2003).

Ainda, para Chiavenato (2003, p. 330): “A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade”.

Certamente, é possível verificar que quando estas necessidades não estão satisfeitas, estas geram no indivíduo o sentimento de fraqueza, de dependência, a baixa estima e, por conseguinte, um desânimo que acarreta na improdutividade e no prejuízo para ele mesmo e para o meio que o cerca.

2.3.6 Necessidades de Autorrealização

As Necessidades de Autorrealização estão no topo da pirâmide, o último degrau a ser subido e o mais complexo para se saciar, pois são as necessidades que não são preenchidas por completo, sempre há algo para se buscar suprir neste nível.

Estas necessidades estão relacionadas com o autodesenvolvimento contínuo do ser humano, com a exploração de todo o seu potencial e, por isso, não se chega ao limite de preenchimento, uma vez que o ser humano está sempre se aprimorando e buscando crescimento.

A autorrealização é a necessidade em que o indivíduo procura se tornar aquilo que deseja ser, ou alcançar um determinado objetivo, explorando suas possibilidades. É nesse último escalão da pirâmide de Maslow, que se trata de uma necessidade intrínseca, que nunca é saciada (quanto mais a saciamos, mais essa necessidade aumenta). Todos os outros níveis são considerados necessidades extrínsecas (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2018).

Segundo Chiavenato (2003), “as necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo. A intensidade das necessidades e sua manifestação são variadas e obedecem às diferenças individuais entre as pessoas”.

Diante desta teoria, é possível verificar que, segundo Maslow, uma necessidade só surge no indivíduo a partir de quando o nível inferior foi saciado, pois quando uma necessidade é satisfeita, o comportamento motivador para a satisfação daquela necessidade deixa existir e novas necessidades surgem. Assim, quando as necessidades de nível

mais baixo são supridas, as de nível mais elevados surgem, de forma mais premente, como força motivadora para serem supridas. Porém, quando as necessidades mais baixas deixam de ser saciadas, estas passam a predominar no comportamento humano.

Chiavenato (2003) ainda contribui dizendo que: “as pesquisas não chegaram a confirmar cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas até mesmo a invalidaram. Contudo, sua teoria é bem aceita e oferece um esquema orientador e útil para a atuação do administrador”.

Figura 2 – A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação



Fonte: Chiavenato, 2001.

Na figura acima é possível ver uma síntese das necessidades humanas, segundo Maslow, e seus meios de satisfação.

2.4 Teoria dos dois Fatores de Herzberg

A teoria de Herzberg foi baseada em dois fatores sobre o comportamento das pessoas em situação de trabalho. “Herzberg formulou sua teoria após entrevistar profissionais da área industrial de Pittsburgh. Essas entrevistas tinham como objetivo identificar os fatores que determinavam, no ambiente de trabalho, o grau de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores (PORTAL EDUCAÇÃO, 2018)”.

2.4.1 Fatores Higiênicos

O primeiro tipo de fatores são os chamados Fatores Higiênicos, que desagradam. Estes fatores são necessários para que o funcionário não fique insatisfeito em sem ambiente de trabalho, ou seja, são fatores extrínsecos ao indivíduo, e segundo Herzberg, o oposto de satisfação não é insatisfação, mas nenhuma satisfação.

Os Fatores Higiênicos ou Insatisficientes dizem respeito ao ambiente de trabalho, como exemplo, é possível citar o salário, os benefícios sociais, o clima organizacional, as regras e diretrizes da empresa, condições físicas e ambientais do trabalho, chefia, etc. São fatores que estão fora do controle das pessoas, pois são administrados pelos donos da instituição em que o indivíduo se encontra.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 333):

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. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg chama-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação.

De fato, é possível observar que os Fatores Higiênicos são meios básicos para que se possa desenvolver um bom trabalho, ou seja, são as condições mínimas para que o indivíduo consiga desenvolver suas atividades sem sentir insatisfação no ambiente em que se encontra. Por conseguinte, esta visão de Herzberg conclui que a ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. São chamados fatores extrínsecos ou ambientais (PERIARD, 2018).

2.4.2 Fatores Motivacionais

Os Fatores motivacionais ou Intrínsecos (que causam satisfação), ou seja, estão dentro de algo, dentro do indivíduo, estão relacionados com a atividade do indivíduo, com o que a pessoa faz e desempenha no ambiente de trabalho. Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas, à necessidade de reconhecimento pessoal, de crescimento profissional e pessoal.

De modo diferente dos Fatores Higiênicos, os Fatores Motivacionais não estão relacionados às condições mínimas para se desenvolverem as atividades, mas sim com o íntimo do indivíduo, com a sua autorrealização, com o que a empresa pode oferecer para que as pessoas atinjam satisfação pessoal e profissional.

Conforme Chiavenato (2003, p. 334) afirma:

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, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. 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.

Herzberg pressupõe dois aspectos nesta teoria, o primeiro se relaciona com a satisfação no cargo, a qual depende dos *fatores motivacionais*, se o conteúdo é desafiante o bastante para o indivíduo; e o segundo é em relação à *insatisfação* no cargo, que se relaciona com os *fatores higiênicos*, o ambiente de trabalho em si, toda a estrutura da organização e do cargo (CHIAVENATO, 2003).

A saber, Herzberg ainda conclui que para que possa haver motivação continuamente no trabalho, há a necessidade de “enriquecimento de tarefas”, ou seja, buscar evoluir cada vez mais as atividades a serem desenvolvidas pelo indivíduo em cada cargo, buscando mais complexidade e aprimoramento, claro que isso irá depender do desenvolvimento de cada

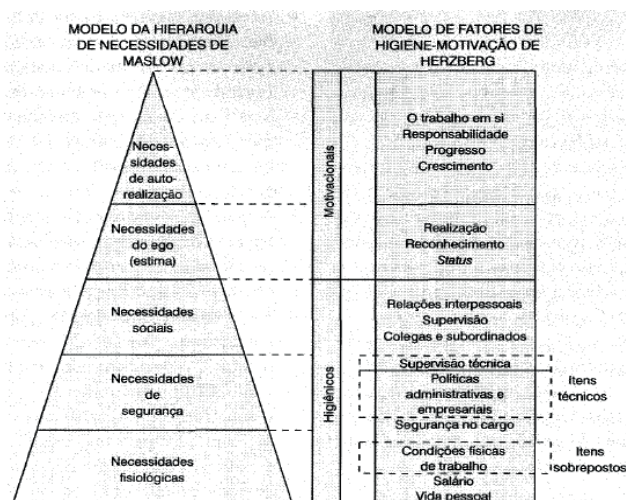
indivíduo. Contudo, de acordo com Chiavenato (2003, p. 336), isso pode vir a:

gerar efeitos indesejáveis, como o aumento de ansiedade face a tarefas novas e diferentes quando não são bem-sucedidas nas primeiras experiências, aumento do conflito entre as expectativas pessoais e os resultados do trabalho nas novas tarefas enriquecidas.

Concluindo a análise desta teoria, é possível dizer que Maslow e Herzberg apresentam pontos que se encontram, de acordo com Chiavenato (2003, p. 336):

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 auto-realização).

Figura 3 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.



Fonte: Chiavenato, 2003.

Como é possível ver na Figura 3, os Fatores Higiênicos, definidos por Herzberg, se encaixam nas necessidades dos três primeiros níveis da pirâmide de Maslow, e os Fatores Motivacionais, nos dois últimos níveis da pirâmide, níveis relacionados à satisfação e à realização pessoal.

2.4.3 Teoria de ERG de Alderfer

A Teoria de ERG é uma teoria mais recente das necessidades humanas, tendo sido desenvolvida pelo psicólogo americano Clayton Paul Alderfer. Esta teoria pode ser considerada uma revisão da Teoria das Necessidades de Maslow, uma vez que Alderfer condensou as cinco necessidades da pirâmide de Maslow em três categorias, a saber: Existência (Existence), Relacionamento (Relatedness) e Crescimento (Grow).

As necessidades de Existência estão relacionadas aos dois primeiros níveis da pirâmide de Maslow, que são as necessidades Fisiológicas e de Segurança, como: alimentação, abrigo e água.

As necessidades de Relacionamento se enquadram nos níveis de Relações Sociais e Autoestima, relacionamento com

amigos, família, autovalorização.

E as necessidades de crescimento estão no nível de autorrealização, desejo de crescimento pessoal, de ser produtivo, de criação.

Contudo, esta teoria se diferencia da teoria de Maslow, quando afirma que não há uma hierarquização entre as necessidades, uma vez que:

pode haver mais do que uma necessidade activa ao mesmo tempo e se uma necessidade de nível superior for reprimida o desejo de satisfazer uma de nível mais baixo aumentará. Isto significa que não existe uma relação exata de hierarquia, podendo as três categorias funcionar simultaneamente (PORTAL GESTÃO, 2018).

Colaborando com esta ideia, Nunes (2018) ainda relata que para Alderfer: “existem situações em que os trabalhadores podem activar as suas necessidades de nível mais elevado sem terem satisfeito completamente as necessidades de níveis inferiores”. De tal forma, esta teoria permite com que haja uma flexibilização no modelo de Maslow, pois defende que quando necessidades de certo nível não são satisfeitas, o indivíduo pode regressar para necessidades de outros níveis até que sejam saciadas.

Ainda, colaborando com a conclusão desta teoria, Nunes (2018) relata que: “Alderfer defende, ao contrário de Maslow, que quando as necessidades de um nível superior são frustradas, as necessidades de nível inferior retornam, mesmo que tendo sido já satisfeitas”.

Concluindo, as pessoas podem se sentir motivadas e progredirem para um próximo nível de necessidade realizando a progressão, porém podem regredir para o nível inferior, quando as necessidades inferiores começam a não serem satisfeitas.

2.4.4 Teoria X e Y de McGregor

A teoria X e Y de McGregor traz uma análise de dois perfis de comportamentos do ser humano, dois estilos opostos e antagônicos. A primeira teoria, a Teoria X, considera o lado negativo do homem, afirma que o funcionário é preguiçoso, relaxado, e evita fazer o máximo de esforço. Já a teoria Y afirma o oposto, uma vez que enxerga o indivíduo como alguém que gosta de responsabilidades, que se esforça e gosta do trabalho.

A teoria X afirma: “o trabalho é em si mesmo desagradável para a maioria das pessoas” (SIQUEIRA, 2018).

Esta teoria aborda a visão mais tradicional da administração, abordando a visão de Taylor, Fayol e Weber, pois possui uma visão errônea do ser humano, uma visão mecanicista, uma vez que vê o homem como indolente, como um ser capaz de somente cumprir ordens e que precisa ser coagido e isso força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais (CHIAVENATO, 2003).

Ainda, segundo Chiavenato (2003), a teoria X apresenta

as seguintes convicções do ser humano:

- As pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza: evitam o trabalho ou trabalham o mínimo possível, em troca de recompensas.
- Falta-lhes ambição: não gostam de assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas e se sentirem seguras nesta dependência. O homem é basicamente egocêntrico e seus objetivos pessoais se opõem, em geral, aos objetivos da organização.
- A sua própria natureza as leva a resistir às mudanças, procuram segurança e pretendem não assumir riscos que as ponham em perigo.
- A sua dependência as torna incapazes de autocontrole e autodisciplina: elas precisam ser dirigidas e controladas pela administração.

Assim, a teoria X revela um estilo de administração dura e rígida, não enxergando o homem como um ser humano em um todo, com suas características de um ser pensante e com opiniões e vontades próprias.

Colaborando, Chiavenato (2003, p. 338) afirma: “Quando um administrador impõe arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passa a controlar o comportamento dos subordinados, ele estará fazendo Teoria X”. Logo, existe necessidade de administradores examinarem como está sendo a gestão em suas empresas, como estão enxergando seus colaboradores.

A Teoria Y afirma que o trabalho é natural como o lazer, se as condições forem favoráveis (SIQUEIRA, 2018). Desta forma, é uma teoria mais moderna no que diz respeito ao comportamento humano e sua motivação. Esta Teoria analisa o ser humano como um ser competente, responsável e criativo, que reage de forma positiva ao trabalho, fazendo este por prazer. Deste modo, para McGregor, ao aderir ao modo de administração pela Teoria Y, os gestores estimulam comportamentos positivos em seus colaboradores, de busca por objetivos coletivos e individuais.

A Teoria Y sugere os seguintes aspectos em sua administração:

- A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa, todos estes fatores estão presentes nas pessoas. Estes não são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si mesmas, estas características.
- A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação, através dos quais as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa.

Logo, a teoria Y aplica um estilo de liderança inovador nas organizações, sobre a lógica de que o ser humano é um ser completo e pensante, não é preguiçoso, mas tem prazer no trabalho, se esforça, e enxerga o trabalho como algo natural.

No Quadro 1 se apresenta um comparativo das teorias:

Quadro 1 – A Teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções da natureza humana.

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Chiavenato, 2003.

Assim, é possível verificar que a teoria Y aborda um conceito mais moderno da motivação humana, pois esta revela o que é possível ver hoje, ou seja, pessoas que são criativas e que buscam se aprimorar cada vez mais, que se esforçam e que não levam o trabalho como algo árduo e pesado, mas sim como uma ferramenta para se desenvolver.

2.4.5 Teoria das Expectativas de Vroom

A teoria das Expectativas de Vroom, ou Expectância, considera que as pessoas possuem expectativas sobre resultados que poderão vir de suas escolhas, em consequência de suas ações.

De acordo com Vroom (2018), o processo de motivação ocorre através dos objetivos de cada pessoa, e de sua visão da recompensa que esta terá em virtude de suas ações, ou seja, cada indivíduo agirá conforme a expectativa em alcançar seu objetivo. Para o autor está estabelecido que a motivação depende do atrativo (valência) de certas recompensas ou “resultados”, que advêm de tal desempenho; das percepções que se tem da força que apresenta a relação entre o desempenho e a ocorrência dos “resultados” (instrumentalidade); e da percepção do vínculo que existe entre o esforço orientado para o desempenho e o subsequente desempenho efetivo (expectativa).

Conforme Souza e Silva (2018), o idealizador desta teoria definiu pressupostos sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações:

- Comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- Os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização;
- Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes;
- Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseados em suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

Com o objetivo de explicar esta motivação, Vroom desenvolveu um modelo de motivação individual em que cada pessoa pode ter para realizar uma atividade e, assim, chegou

a seguinte equação:

$$\text{Motivação} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valor}$$

Em que o resultado desta equação gera o grau de motivação que a pessoa possui para realizar uma atividade. E dessa forma este autor atribuiu os seguintes significados para cada variável: a) Expectativa: capacidade de avaliar a probabilidade de obter resultado comparando os esforços necessários com sua capacidade; b) Instrumentalidade: relação entre desempenho e compensação, ou seja, a percepção que a pessoa tem da compensação que poderá ter ao atingir determinado resultado; c) Valor: diferentes valores (valências) que cada alternativa tem para pessoa. Portanto, na visão de Souza e Silva (2018), para que a pessoa esteja “motivada” a fazer alguma coisa é preciso que ela, simultaneamente: atribua valor à compensação advinda de fazer esta coisa; ou seja, acredite que fazendo essa coisa receberá a compensação esperada e tem condições de fazer aquela coisa.

Assim, é possível verificar que a teoria de Vroom se revela bem atual e também demonstra o pensamento estratégico, pois quando uma pessoa realiza toda esta análise sugerida pelo pesquisador, consegue realizar um melhor planejamento e determinar, especificamente os seus objetivos, conseguindo assim atingir, com maior assertividade, as metas principais.

3 Conclusão

Este artigo teve por objetivo trazer uma breve pesquisa sobre algumas das principais teorias da motivação humana, buscando os fatores de motivação do ser humano, revelando já na introdução que o propósito era trazer uma pesquisa baseada em algumas teorias motivacionais.

Foram apresentadas algumas teorias que contemplam a motivação humana, revelando através destas alguns fatores que levam as pessoas a terem determinados comportamentos, contribuindo assim para o entendimento do comportamento humano e de suas ações.

As teorias motivacionais são importantes para a gestão pública e privada, pois sem conhecê-las se torna difícil obter uma organização eficiente e eficaz, visto que a eficiência ocorre através das atividades do ser humano dentro da organização e a eficácia é o resultado de todas as ações dos indivíduos para o meio externo para a empresa.

Dessa forma, o artigo trouxe a contribuição para a sociedade no sentido de explanar, de forma objetiva, algumas teorias da motivação humana, trazer o conhecimento destas e revelar a sua contribuição para a compreensão do comportamento do indivíduo, e quais são alguns fatores que contribuem para a motivação ou desmotivação humana.

Referências

ANDREASI, D. *A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg*. 2018. Disponível em: <http://jovemadministrador.com.br/a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/> Acesso em: abril, 2018.

- ANDREASI, D. Teoria Motivacional de Victor Vroom. 2018. Disponível em: <http://jovemadministrador.com.br/teoria-motivacional-de-victor-vroom/> Acesso em: 2 abr. 2018.
- BARDINE, R. *Teorias da Motivação: Maslow e Herzberg*. 2018. Disponível em: <https://www.coladaweb.com/administracao/motivacao> Acesso em: 3 mar. 2018.
- BERGAMINI, C. *Motivação: mitos, crenças e mal entendidos*. *Rev. Adm. Empresas*, p.23-24, 1990. Disponível em: http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Motivação_mitos.pdf Acesso em: 2 abr. 2018.
- CHIAVENATO, I. *Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CUNHA, P. M. *et al. Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH, 2007.
- MASLOW e a hierarquia das necessidades. Portal Administração. 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html> Acesso em: 10 abr. 2018.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2007.
- NUNES, P. Teoria das Expectativas de Vroom. 2018. Disponível em: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/teoria-expectativas-vroom/> Acesso em: 3 mar. 2018.
- NUNES, P. Teoria das Necessidades de Alderfer. 2018. Disponível em: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/teoria-necessidades-alderfer/> Acesso em: 4 abr. 2018.
- PERIARD, G. Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. 2018. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/> Acesso em: 3 mar. 2018.
- ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SAMPA, F. *Motivação e a pirâmide de Maslow*. 2018. Disponível em: <http://www.fabiosampa.com.br/index.php/motivacao/9-motivacao-e-a-piramide-de-maslow> Acesso em: 10 mar. 2018.
- SIQUEIRA, W. A Teoria X e a Teoria Y, de Douglas McGregor. 2018. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-teoria-x-e-a-teoria-y-de-douglas-mcgregor/51506/> Acesso em: 3 abr. 2018.
- SOUZA, C.L.; SILVA, R.J.G. *Teoria das Expectativas de Vroom*. 2018. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/teoria-das-expectativas-de-vroom/112479/> Acesso em: 10 mar. 2018.
- ZANELLI, J.C.; ANDRADE, J.E.B.; BASTOS, A.V.B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre, 2004.