

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
FACULDADE INTEGRADA AVM**

**MOTIVAÇÃO - UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A
TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES
HUMANAS DE MASLOW E A TEORIA X E Y**

Por: Domingo Alevato de Natale Neto

Orientador

Prof. Paulo José Gonçalves

Rio de Janeiro

2011

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
FACULDADE INTEGRADA AVM**

**MOTIVAÇÃO - UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A
TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES
HUMANAS DE MASLOW E A TEORIA X E Y**

Apresentação de monografia à Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Por: Domingo Alevato de Natale Neto

AGRADECIMENTOS

Aos professores, amigos e parentes, que me ensinaram, orientaram e mostraram a importância da especialização dentro da formação acadêmica.

DEDICATÓRIA

Dedico à minha mãe – Izabel Aguiar e ao amigo Ricardo Menezes, que sempre me incentivaram e apoiaram.

RESUMO

As diferentes teorias de motivação existentes não conseguem apresentar uma solução definitiva para o assunto, causando uma grande dificuldade para se estabelecer um referencial teórico que resolva os problemas enfrentados pelas organizações.

Este trabalho trata de motivação num contexto organizacional e apresenta um estudo comparativo entre as Teorias de Abraham Maslow e Douglas McGregor. Apesar destas duas teorias terem sido postuladas na década de 50 do século XX, ainda são referenciais para o trabalho dos administradores.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow busca elucidar quais são as necessidades mais importantes que motivam o comportamento humano e em que ordem elas aparecem e influenciam o indivíduo e a Teoria X e Y de McGregor, grandemente baseada nas idéias de Maslow, discorre sobre as formas como os executivos administram as organizações no trato com seus funcionários, apresentando duas visões antagônicas do ser humano que acarretam estilos administrativos distintos.

A aplicação destas teorias na Administração apresenta vantagens e desvantagens que o gestor deve saber, de forma a utilizar este conhecimento em prol dos objetivos da organização.

METODOLOGIA

O modelo de estudo utilizado para a elaboração deste trabalho é o da pesquisa explicativa, pois aborda algumas teorias existentes sobre o tema “motivação”. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base na consulta a livros e *sites*.

Os métodos utilizados sobre a motivação nas organizações são: as teorias sobre as necessidades humanas, conceito do que é motivação, o comportamento dos colaboradores e o que eles desejam das organizações para sentirem-se motivados.

A proposta deste trabalho é mostrar a relação entre a motivação dos colaboradores e a administração dos gestores no que se refere ao trato com suas respectivas equipes e refletir sobre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado dos colaboradores, e o que motiva as pessoas.

O método de trabalho adotado para elaboração deste Artigo foi, segundo o modelo proposto por Gil (2002 *apud* MATIAS e ALEXANDRE FILHO, 2008): Pesquisa Explicativa, por abordar o estudo comparativo das Teorias X e Y e da Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow e Pesquisa Bibliográfica, por utilizar dados encontrados em trabalhos científicos, relacionados ao tema e de domínio público, como: levantamento da literatura, incluindo um breve panorama das mais diversas teorias sobre motivação, e a partir dos livros clássicos disponíveis no Brasil, assim como levantamento dos artigos científicos disponíveis nas revistas científicas especializadas no tema. Além disso, foi feito uso dos sítios de busca na internet, especialmente o *Google Acadêmico*.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I - CONCEITUAÇÃO DE MOTIVAÇÃO	10
CAPÍTULO II - PANORAMA DAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO	12
CAPÍTULO III - TEORIA X E Y: VANTAGENS E DESVANTAGENS	20
CAPÍTULO IV - TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW: VANTAGENS E DESVANTAGENS	24
CAPÍTULO V - COMPARATIVO ENTRE AS TEORIAS X E Y E A TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	28
CONCLUSÃO	32
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	36
ÍNDICE	38

INTRODUÇÃO

A motivação é um tema que desperta o interesse de diversas áreas, e muitas pesquisas vem sendo feitas para entender, controlar e predizer seus efeitos no comportamento humano. No contexto das organizações é um assunto particularmente importante para administradores, psicólogos organizacionais e profissionais de recursos humanos que buscam aliar um bom desempenho profissional a uma satisfação pessoal nos funcionários. Dessa forma, a motivação tornou-se um dos assuntos mais pesquisados no comportamento organizacional, e para a própria Teoria Comportamental da Administração a motivação humana aparece como um assunto de destaque, revelando-se uma matéria fundamental para uma boa administração organizacional.

A partir do nível de motivação de um funcionário, por exemplo, se pode prever o nível de comprometimento dele com os objetivos da organização, e com isso também prever o seu desempenho e esforço no trabalho.

A partir de observações do dia a dia nos negócios, percebe-se que o assunto motivação está presente nas palestras, nas revistas e livros especializados.

O tema motivação foi abordado em nível de graduação nas aulas de Teoria Geral da Administração, Psicologia e Recursos Humanos. Como o assunto é muito importante na Administração, merece um estudo aprofundado. Além das matérias abordadas durante o curso, a experiência profissional da Autora também foi relevante na escolha do tema.

Pretende-se que o estudo sirva como referencial teórico para um aprofundamento no assunto e uma base para futuras pesquisas. Apesar do tema ser recorrente no mundo acadêmico e nas empresas, a comparação entre as teorias de motivação existentes pretende facilitar a pesquisa de outros estudiosos.

Sendo assim, baseado nos autores escolhidos para esta pesquisa, os capítulos que seguem abordarão:

- os conceitos de motivação;
- um panorama histórico sobre as teorias da motivação, apresentando teorias tradicionais: a Teoria da Hierarquia das Necessidades (de Abraham Maslow), a Teoria X e Teoria Y (de Douglas McGregor), a Teoria de Dois Fatores (de Frederick Herzberg) e teorias modernas: a Teoria das Necessidades (de David McClelland), a Teoria da Expectativa (de Victor Vroom), a Teoria da Equidade (de Stacey Adams), a Teoria ERG (de Clayton Alderfer), a Teoria da Avaliação Cognitiva (de Edward Deci), a Teoria da Fixação de Objetivos (de Edwin Locke), a Teoria do Reforço (de B.F. Skinner) e a Teoria do Planejamento do Trabalho (de Robbins);
- as vantagens e desvantagens das Teorias X e Y e das Hierarquia das Necessidades;
- um comparativo entre essas duas Teorias, ou seja, as visões de Abraham Maslow e Douglas Grego.

CAPÍTULO I

1. CONCEITUAÇÃO DE MOTIVAÇÃO

Existem várias abordagens teóricas sobre motivação, o que significa que existem também diferentes definições e maneiras de entender o assunto.

Normalmente a explicação de um comportamento, seja no contexto de uma empresa, ou não, envolve a busca de motivos subjacentes que impulsionam o indivíduo a tomar aquela ação. Motivos, então, podem ser entendidos como “as necessidades, carências, interesses e desejos que impulsionam as pessoas em certas direções. Resumindo, motivação envolve comportamento direcionado a um objetivo” (WEITEN, 2002, p. 279).

Segundo Robbins (2005), a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para alcançar um objetivo. Neste caso, a intensidade se refere a quantidade de esforço despendido, que por sua vez exige uma direção específica voltada para a meta. Já a persistência seria uma medida relativa a quanto tempo uma pessoa mantém seu esforço. Assim, a motivação estaria relacionada a quanto de esforço se faz, mas se esse esforço não tiver uma direção certa, não irá resultar necessariamente nos objetivos desejados, e além disso alcançar o objetivo também depende de quanto tempo o indivíduo consegue se manter na realização da tarefa.

Vergara (2000) define motivação como uma energia, um esforço necessário para fazer alguma coisa. A motivação está no íntimo no ser humano, nasce de suas necessidades interiores. É importante ressaltar que sendo a motivação intrínseca ao ser humano, ninguém motiva ninguém. Tudo o que o outro pode fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação de outros.

Segundo Vergara (2000), o tema motivação é muito importante no meio empresarial, porque as empresas precisam das pessoas motivadas para que o binômio produtividade-qualidade aconteça. Essa concepção é compartilhada por Cavalcanti, *et al* (2005, p. 85), quando colocam que o desempenho do funcionário depende não só de sua capacidade, mas, fundamentalmente, de sua motivação, pois “sem motivação os dons mais raros permanecem estéreis, as capacidades adquiridas ficam em desuso, as técnicas mais sofisticadas sem rendimento”. É interessante, também, apontar que o que motiva uma pessoa, pode desmotivar ou não ter nenhum efeito sobre outra. Isso se dá porque as pessoas tem valores diferentes, necessidades diferentes, formação profissional diferente e outras características que determinam suas motivações.

CAPÍTULO II

2. PANORAMA DAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

Parece existir um certo consenso entre os autores de que a década de 1950 foi um marco no desenvolvimento das teorias explicativas da motivação. Surgiram três importantes teorias nessa época, que embora sejam questionáveis hoje em dia pela sua validade, fundamentam as teorias modernas da motivação. Além disso, afirma Robbins (2005), essas teorias da década de 1950 provavelmente são ainda as mais conhecidas e utilizadas pelos executivos sobre a motivação humana nas suas empresas. São elas: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, as Teorias X e Y, de Douglas McGregor, e a Teoria de Dois Fatores de Frederick Herzberg, que serão apresentadas a seguir:

a) Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow:

Abraham Maslow, na década de 50, desenvolveu uma teoria de amplo alcance sobre a motivação humana. Essa teoria propõe que as pessoas possuem várias necessidades que competem entre si para expressar-se (Weiten, 2002). A ordem na qual estas necessidades se expressam é determinada segundo uma hierarquia, na qual algumas são mais prementes que outras. Segundo Weiten (2002, p. 283):

A hierarquia das necessidades de Maslow é uma organização sistemática de necessidades segundo suas prioridades, considerando-se que primeiramente as necessidades básicas tem de ser satisfeitas para que as necessidades menos básicas sejam despertadas.

A organização hierárquica de Maslow é normalmente representada por uma pirâmide, onde na base situam-se as necessidades mais básicas, como as fisiológicas, essenciais à sobrevivência, e no topo da pirâmide situa-se a chamada necessidade de auto-realização. O pressuposto básico é que a busca de satisfazer essas necessidades é o que motiva o comportamento a tomar alguma direção. Outra ideia fundamental é a de que somente quando as necessidades

mais básicas estiverem consideravelmente satisfeitas, embora não necessariamente satisfeitas plenamente, é que surgem então as mais elevadas na hierarquia.

Maslow, de acordo com Vergara (2000), organiza basicamente essas necessidades humanas hierarquicamente em dois tipos: primárias e secundárias. As necessidades primárias formam a base da hierarquia. São as chamadas necessidades fisiológicas e as de segurança. As necessidades fisiológicas estão ligadas à sobrevivência, como a fome, a sede, sono e sexo. As necessidades de segurança refletem a preocupação relativa à segurança e proteção a longo prazo. São elas: salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria e até emprego.

Robbins (2005, p. 133) assinala desta forma a diferença entre as necessidades primárias e secundárias :

A diferenciação entre estes dois níveis parte da premissa de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo) enquanto as de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente (através de coisas como remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego).

Vergara (2000) explica que as necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de auto-realização. Necessidades afetivo-sociais estão relacionadas com o desejo de amar e ser amado, de pertencer a um grupo. As chamadas necessidades de estima incluem fatores internos de estima, como realização e autonomia; e fatores externos de estima, como prestígio, reconhecimento e atenção. As necessidades de auto-realização dizem respeito ao crescimento e a realização de potenciais dos indivíduos.

Esta teoria, segundo Robbins (2005), recebeu amplo reconhecimento de executivos, em parte por sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão, mas de modo geral, não obteve validação das pesquisas. Este fato contribuiu para que a teoria fosse considerada de pouca utilidade para explicar satisfatoriamente a motivação humana;

b) Teoria X e Teoria Y, de Douglas McGregor:

McGregor propôs duas visões distintas do ser humano: a Teoria X, com uma visão basicamente negativa da natureza humana, e a Teoria Y, com uma concepção positiva do ser humano. De acordo com Robbins (2005, p. 133), o autor chegou a essas considerações partindo da observação da forma como os executivos tratavam seus funcionários, concluindo que:

[...] a visão que os executivos tem da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários conforme este conjunto de premissas.

Desta forma McGregor afirma que, pela teoria X, as premissas dos executivos estão relacionadas a ideia de que os funcionários não gostam de trabalhar e que evitam responsabilidades, colocando a segurança acima de todos os fatores do trabalho, além de mostrarem pouca ambição. Dessa forma precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados. Em contrapartida, pela Teoria Y, as premissas são as de que os funcionários acham o trabalho natural, demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos e que qualquer pessoa tem a capacidade de tomar decisões inovadoras.

Relacionando com a Teoria de Maslow, na Teoria X os indivíduos são dominados pelas necessidades primárias e na Teoria Y os indivíduos são dominados pelas necessidades de nível mais elevado (ROBBINS, 2005).

Ainda segundo Robbins (2005), muito embora não existam evidências que validem as teorias, em determinadas situações ambas podem ser utilizadas de forma apropriada.

Na visão de Chiavenato (2003) essas teorias são dois estilos opostos e antagônicos de administrar. Enquanto a Teoria X está baseada na teoria tradicional e pragmática, a Teoria Y se baseia nas concepções modernas do comportamento. A Teoria X reflete um estilo de administração rígido e autocrático,

fazendo com que as pessoas trabalhem em esquemas planejados e organizados para alcançar os objetivos da organização. Segundo Chiavenato (2003, p. 339):

A Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Quando um administrador impõe arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passa a controlar o comportamento dos subordinados, ele está fazendo Teoria X.

A Teoria Y, por sua vez, baseia-se em uma moderna concepção de administrar que está alicerçada na Teoria Comportamental atual. Origina um estilo de administração aberto e democrático, tornando-se um processo de criar oportunidades, encorajar o crescimento, liberar potenciais e orientar pessoas quanto a objetivos;

c) Teoria de Dois Fatores, de Frederick Herzberg

O psicólogo Frederick Herzberg, na década de 60, partindo da premissa de que a atitude de uma pessoa em relação a seu trabalho é básica e pode determinar seu sucesso ou fracasso, propôs uma teoria focalizada na questão do grau de satisfação das pessoas no trabalho (Robbins, 2005). Ele pesquisou os fatores que determinam essa satisfação ou insatisfação, e aponta basicamente quais são eles:

De acordo com Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. Portanto, os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários. Eles vão apaziguar os funcionários, mas não motivá-los. (ROBBINS, 2005, p. 135)

Neste contexto, Vergara (2000) explica que a teoria de Herzberg determina dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

Conforme Vergara (2000), os fatores higiênicos estão localizados no ambiente de trabalho, como por exemplo: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores motivacionais são aqueles que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadores. Dizem respeito ao sentimento de auto-realização,

reconhecimento, chances de promoção e oportunidades de crescimento pessoal, por exemplo.

Herzberg postulou que os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação. Ao contrário, os fatores motivacionais, se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

Embora, segundo Robbins (2005), existam críticas que apontam que a metodologia utilizada por Herzberg é limitada e a confiabilidade é questionável são poucos os executivos que não conhecem suas recomendações e talvez a tendência dos últimos 40 anos de permitir que os funcionários tenham mais responsabilidades no planejamento e controle do próprio trabalho seja devida à sua influência.

As teorias modernas apresentam uma fundamentação mais válida do que as antigas, mas também não são inquestionavelmente corretas. São chamadas modernas por representarem o que existe de mais avançado atualmente e não necessariamente por terem sido elaboradas recentemente. Robbins (2005) cita como modernas as seguintes teorias:

a) Teoria das Necessidades, de David McClelland

Segundo Vergara (2000), David McClelland abordou em sua teoria a questão das necessidades. Identificou três: poder, afiliação e realização. Ele argumenta que tais necessidades são adquiridas socialmente. Poder refere-se a relações com pessoas, *status* e prestígio. Robbins (2005, p. 138) relaciona poder com a necessidade “de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente”. Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto.

Já Robbins (2005) chama esta necessidade de associação, relacionando-a ao desejo de relacionamentos interpessoais que sejam próximos e amigáveis. A

realização, segundo Vergara (2000), concerne a auto-estima e a auto-realização. Para Robbins (2005) relaciona-se com a busca de excelência, de realização de acordo com padrões e de lutar pelo sucesso.

b) Teoria da Expectativa, de Victor Vroom

De acordo com Vergara (2000), a Teoria da Expectativa relaciona desempenho com recompensa. A pessoa se submete a uma atividade longa estafante, cansativa, desde que tenha em troca algum benefício. Robbins afirma que esta teoria baseia-se no fato de que cada indivíduo tem uma expectativa própria em relação ao trabalho e que sua percepção do que é vantagem ou desvantagem depende disto, pois o que é bom para um não é necessariamente bom para outro.

c) Teoria da Equidade, de Stacey Adams

A Teoria da Equidade, segundo Vergara (2000), baseia-se na presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho. Logo, se a pessoa percebe injustiça na relação, sente-se desmotivada. Robbins (2005) afirma que os funcionários constantemente fazem comparações entre seus trabalhos e os dos outros. Essas comparações são feitas com base na qualificação que a pessoa possui (experiência, esforço, etc) e o que ela recebe (salário, reconhecimento e etc), produzindo um estado de equidade, ou não, de acordo com essa percepção.

As percepções dessas comparações traduzem-se em relações justas, ou injustas, e as injustiças ocasionam frustrações no trabalho.

d) Teoria ERG, de Clayton Alderfer

Baseia-se numa revisão da teoria de Maslow. Basicamente, Alderfer afirma existirem três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento. Existência refere-se aos requisitos materiais básicos como necessidades fisiológicas e necessidades de segurança. Relacionamento diz respeito ao desejo de manter relações interpessoais com base no *status* e

sociabilidade e as necessidades de crescimento incluem um desejo de desenvolvimento pessoal.

e) Teoria da Avaliação Cognitiva, de Edward Deci

Segundo Robbins (2005), esta teoria sustenta que em casos de trabalhos que porventura sejam considerados interessantes, ou gratificantes, apenas por causa do seu conteúdo, a introdução de recompensas externas, como pagamento, tende a reduzir a motivação intrínseca para este trabalho.

f) Teoria da Fixação de Objetivos, de Edwin Locke

De acordo com Robbins (2005), esta teoria afirma que a principal fonte de motivação no trabalho é o esforço para alcançar um objetivo. Além disso, propõe que determinar objetivos específicos melhora o desempenho numa tarefa, que os objetivos difíceis, quando aceitos, motivam mais o trabalhador e o uso do *feedback* também ajuda no desempenho;

g) Teoria do Reforço, de B.F. Skinner

A teoria do Reforço de Skinner, conforme afirma Robbins (2005), evidencia a importância do reforço como condicionante do comportamento, isto é, não leva em conta os aspectos internos como sentimentos, expectativas ou variáveis cognitivas e sim das consequências materiais do comportamento exibido;

h) Teoria do Planejamento do Trabalho

Robbins (2005), explica que esta teoria afirma que a motivação é aumentada, ou reduzida, de acordo com a maneira que os elementos do trabalho são organizados;

As diversas teorias sobre motivação existentes tem sido estudadas e submetidas a comprovação experimental, mas, como coloca Bergamini (1982), não parece claro quais teorias poderiam solucionar definitivamente todos os

problemas que o assunto pode encerrar. Este fato acaba criando grande dificuldade em determinar qual teoria seria mais adequada para se utilizar como referencial teórico nos diversos problemas administrativos relativos à motivação que as organizações enfrentam. Ainda segundo Bergamini (1982), embora haja polêmica entre os psicólogos sobre a nomeação e classificação dos motivos das ações humanas, é possível entender quais são e como se dividem as necessidades humanas. A autora também coloca que muitas diferenças de classificação são decorrentes apenas da utilização de diferentes terminologias, mas os conceitos envolvidos têm muito em comum.

CAPÍTULO III

3. TEORIA X E Y: VANTAGENS E DESVANTAGENS

De acordo com o site História da administração (Douglas, 2010), Douglas McGregor partilhou com Maslow e Likert as concepções sobre as necessidades do indivíduo, construindo uma teoria influente e amplamente reconhecida até hoje na Administração. Era Psicólogo Social, Doutor em Psicologia Experimental, professor de Psicologia Social e Gestão Industrial, especialista em comportamento humano. Durante sua carreira, Douglas McGregor teve um grande reconhecimento pelo seu trabalho. Foi autor de uma importante obra na área de motivação no contexto organizacional: “O lado humano da empresa”. Foi também professor do MIT e de Harvard, tornando-se famoso pelas suas teorias de motivação X e Y, criadas em 1960.

Segundo Chiavenato (2010), McGregor foi um dos mais conceituados expoentes da teoria comportamental na Administração e criou um novo modelo administrativo fundamentando-se no aspecto motivacional dos trabalhadores. Procurou mostrar de forma simples que cada administrador carrega uma concepção própria a respeito da natureza humana e a partir desta concepção molda o seu comportamento em relação ao trabalhador. McGregor supõe duas maneiras antagônicas de encarar a natureza humana, e as ações administrativas das empresas decorrem destas concepções.

Chiavenato (2010), descreve assim as pressuposições e o estilo administrativo decorrente da Teoria X:

A Teoria X descreve os trabalhadores com os seguintes aspectos:

- Motivados principalmente por incentivos econômicos;
- Essencialmente preguiçosos;

- Fundamentalmente egocêntricos às necessidades da organização;
- Resistentes às mudanças, preferem sentir-se seguros na rotina;
- Falta-lhe ambição, não gostam de responsabilidades e preferem ser liberados de seus encargos.

Estas suposições acarretam um estilo administrativo com as seguintes características:

- Ênfase na vigilância e fiscalização;
- Desconfiança e descrédito nas pessoas;
- Imposição das regras e regulamentos;
- Estilo centralizador de decisões;
- Atividades rotineiras para os trabalhadores;
- Pessoas vistas como recursos produtivos.

As ações administrativas resultantes da Teoria X têm como princípio fundamental à direção e o controle organizacional pelo exercício da autoridade, a administração é predominantemente fiscalizadora. Segundo Hersey (1986), a filosofia da Teoria X apresenta a crença de que as pessoas são motivadas pelo dinheiro, pelos benefícios marginais e pela ameaça de punição. Esta característica acarreta um tipo de controle administrativo que prioriza o salário como principal meio de recompensa. É evidente que o estímulo financeiro é muito importante para qualquer pessoa, mas enfatizá-lo demais pode levar as pessoas a desprezar outros aspectos importantes que motivam o comportamento humano. Realização profissional, satisfação pessoal e outros fatores podem ser considerados também elementos determinantes no desempenho profissional de um indivíduo.

Chiavenato (2010), descreve sobre as consequências deste estilo de administração:

Com todas essas restrições, o administrador cria um ambiente autocrático de trabalho, uma atitude de desconfiança, vigilância e controle coercitivo que não estimula ninguém a trabalhar. Pessoas tratadas dessa maneira tendem naturalmente a responder com falta de interesse e de estímulo, alienação, desencorajamento, pouco esforço pessoal e baixa produtividade, situação que vai reforçar o ponto de vista do administrador, fazendo-o aumentar ainda mais a pressão, a vigilância e a fiscalização. A ação constrangedora do administrador provoca reação acomodada das pessoas. Quanto mais ele coage, tanto mais elas tendem a se alienar em relação ao trabalho. (CHIAVENATO, 2010, p. 387)

Segundo Hersey (1986), McGregor questiona se uma administração por direcionamento e controle, característica da Teoria X, realmente apresenta um método eficiente de motivar pessoas cujas necessidades mais básicas como as fisiológicas e as de segurança já são razoavelmente satisfeitas. Quando uma necessidade é satisfeita, deixa de ser motivadora, e surge outra necessidade de nível mais elevado, o que quer dizer que se as necessidades básicas dos trabalhadores não mais os motivam, outras necessidades tornam-se mais importantes, como a social, de estima e auto-realização. (WEYTEN, 2002). Deste modo a filosofia de recompensa característica da Teoria X não consegue satisfazer os trabalhadores nas suas necessidades mais elevadas. McGregor afirma que quando universalmente aplicada, a Teoria X é inexata, e os métodos administrativos oriundos dela, podem ser incapazes de motivar as pessoas ao trabalho. (HERSEY, 1986).

Ainda de acordo com Hersey (1986), McGregor desenvolveu a Teoria Y para fornecer aos administradores novos métodos baseados em uma concepção mais exata na natureza e motivação humanas. Nesta teoria os trabalhadores são vistos como potencialmente criativos e auto-dirigidos, desde que devidamente motivados. A função dos administradores é desencadear esse potencial através da motivação. As necessidades mais elevadas são levadas em consideração. De acordo com Hersey (1986) a Teoria Y descreve os trabalhadores com as seguintes características:

- Naturalmente o homem não é indolente nem preguiçoso.

- O homem tem potencial de autocontrole e disciplina.
- As pessoas aceitam as responsabilidades naturalmente.
- As pessoas não são resistentes a mudanças.

O resultado é um estilo administrativo voltado para aumentar a motivação de todos a partir de oportunidades de crescimento e realização:

- Ênfase em criar condições de realização de potenciais e de participação em decisões administrativas.
- Ações para estimular a conquistar realizações pessoais dirigindo seus esforços para os objetivos.
- Estilo administrativo aberto e dinâmico. (HERSEY, 1986)

Robbins (2005), avalia as implicações motivacionais das análises de McGregor da seguinte forma: enquanto a Teoria X pressupõe que as necessidades de nível mais baixo dominam o comportamento e a motivação do trabalhador, a Teoria Y afirma que são as de nível mais elevado que são dominantes. Desta forma, McGregor acreditava que a Teoria Y era mais válida que a X para explicar a motivação humana, chegando a propor ideias como a do processo decisório participativo, da imposição de tarefas desafiadoras, de delegar grandes responsabilidades e de fomentar um bom relacionamento no grupo para maximizar a motivação dos trabalhadores. Robbins (2005) ainda coloca que embora não existam evidências de que as premissas das teorias sejam válidas, ambas podem ser apropriadas dependendo da situação.

CAPÍTULO IV

4. TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW: VANTAGENS E DESVANTAGENS

De acordo com o site Abraham Maslow, Abraham (2010), psicólogo norte-americano, nascido em 1 de abril de 1908 no Brooklyn, N.Y, desenvolveu a teoria da hierarquia de necessidades, conhecida como a “Pirâmide de Maslow”, sua maior obra.

Realizando o desejo dos pais, estudou Direito por 3 semestres, mas seguiu sua vocação dedicando-se exclusivamente a Psicologia. Em 1930, concluiu a graduação em Psicologia na Universidade de Wisconsin. Sua afeição por conhecimento resultou no título de mestre em 1931 e depois o seu doutorado, em 1934, no mesmo campo de atuação. Em 1937, apresentou seu trabalho mais importante, “A teoria da motivação humana”, obra que foi publicada na *Psychological Review* em 1943 e depois editada e reeditada várias vezes. Maslow morreu em 8 de junho de 1970, vítima de ataque cardíaco.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, é a mais conhecida teoria sobre motivação humana. Segundo Robbins (2005), a popularidade desta teoria se deve ao fato de ser simples, logicamente coerente e de fácil compreensão. Ela encontra aplicação em diversas áreas de conhecimento, como Psicologia, Administração e Pedagogia. Maslow (*apud* ROBBINS, 2005), afirma que existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades em cada ser humano: fisiológica (inclui alimento, água, abrigo e outras necessidades corporais), segurança (inclui segurança e proteção contra danos), social (sensação de pertencer a grupos, amizade, amor), estima (auto-estima, reconhecimento, status) e auto-realização (desenvolvimento e realização pessoal).

Para Morris (2004), trata-se de um modelo que apresenta uma maneira convincente de organizar uma ampla variedade de motivos em uma estrutura coerente. A ideia da teoria, de forma simplificada, é a de que quando existe uma destas cinco necessidades não satisfeita, ela torna-se motivadora do comportamento, ou seja, para Maslow, a motivação humana estaria basicamente voltada para atender a estas necessidades, sempre respeitando uma hierarquia, onde as mais básicas tem preferência ou mais urgência em relação às mais elevadas.

Hersey (1986) enfatiza que as necessidades mais básicas como a fisiológica e a de segurança aparecem em primeiro lugar na hierarquia, porque tendem a ser as mais intensas enquanto não forem satisfeitas de alguma forma, e enquanto estas não forem satisfeitas, a maioria das atividades de uma pessoa provavelmente permanecerá voltada à satisfação delas e as outras necessidades trarão pouca motivação.

Robbins (2005) explica que embora jamais uma necessidade possa ser completamente satisfeita, quando ela atinge um certo nível de satisfação que atenda, mesmo que parcialmente, ao organismo, a necessidade deixa de ser motivadora e outra de nível mais elevado surge, tornando-se um novo foco de motivação.

Desta forma, como descreve Morris (2004), à medida que passamos das necessidades mais básicas para as mais elevadas, as pessoas passam a ter motivações mais sutis: “o desejo de viver da maneira mais confortável possível, de lidar com outros seres humanos da melhor maneira que pudermos e de causar a melhor impressão”. (MORRIS, 2004, p. 265).

Esta concepção de necessidades de diferentes níveis que de acordo com sua natureza despertam diferentes motivações tem importantes implicações na compreensão do comportamento humano. Robbins (2005) aponta que enquanto as necessidades mais básicas são satisfeitas quase sempre externamente, através de estímulos como remuneração, acordos salariais e permanência no

emprego, as de nível mais alto são satisfeitas internamente, pois envolvem satisfação, estima e realização pessoal. O atendimento a estas duas categorias de necessidades, então, demanda diferentes estilos administrativos, onde se pode priorizar fatores motivacionais como salário e estabilidade, por exemplo, ou fatores mais voltados à realização dos potenciais do trabalhador, como cursos ou criação de oportunidades de crescimento.

Por outro lado a teoria também apresenta um aspecto importante que deve ser levado em conta para o administrador: é importante conhecer qual o nível de necessidades que está motivando mais o trabalhador, ou seja, quais suas necessidades mais urgentes que precisam de atenção para que ele possa ficar em condições de empregar plenamente todo seu potencial nos objetivos da empresa.

Se um indivíduo passa por dificuldades básicas como alimentação deficiente ou problemas de saúde, não estará, a princípio, muito motivado para empreender projetos de realização pessoal. Sua atenção estará voltada principalmente para as questões mais urgentes. Da mesma forma, indivíduos que tem suas necessidades mais básicas razoavelmente satisfeitas estarão em melhores condições de buscar crescimento profissional e pessoal em detrimento de interesses apenas financeiros ou imediatos.

Hersey (1986) coloca que a teoria de Maslow é útil para a identificação das necessidades ou motivos que podem influenciar o comportamento dos indivíduos, trazendo informações relevantes para se determinar quais estímulos afetarão, ou não, o desempenho e a motivação para o trabalho.

O administrador tem o desafio e a responsabilidade de fazer um planejamento das ações da organização que considere as diferentes necessidades das pessoas, implantando ações e melhorias que atendam as expectativas e prioridades destas. A teoria de Maslow lança luz para esse aspecto, enfatizando que muitas vezes o que motiva muito um trabalhador pode não motivar outro, e explica que as necessidades humanas é que determinam o que motiva, ou não, alguém.

Robbins (2005) coloca que a teoria não obteve êxito na comprovação de suas concepções. Além disso, alerta para o fato de que as teorias de motivação possuem limitações culturais: em países muito pobres, por exemplo, a realização de um indivíduo pode estar simplesmente em conseguir comida e abrigo, enquanto em outros lugares com padrão de vida elevado, como os Estados Unidos, a realização de um indivíduo pode se situar muito além disso.

De acordo com Hersey (1986) a hierarquia das necessidades não segue necessariamente o padrão descrito por Maslow: um soldado pode desprezar por um momento sua fome ou segurança para atingir um objetivo que considere mais importante, da mesma forma, um trabalhador pode passar por dificuldades financeiras para se alimentar bem, ou alugar uma casa, para pagar um curso de especialização que desenvolva suas capacidades.

Hersey (1986) também destaca que Maslow não pretendia fornecer uma teoria que fosse de aplicação universal, mas apenas uma teoria que fornecesse um padrão típico de comportamento que se verifica na maioria dos casos.

A partir destas considerações pode-se observar que a teoria de Maslow, por um lado, fornece um modelo simples e útil do que motiva o comportamento humano. Estas considerações sugerem que o administrador de certa forma deve respeitar certas hierarquias de necessidades no trabalhador, não impondo às pessoas tarefas que exijam mais do que elas são capazes ou estão dispostas a dar. Por outro lado abre a perspectiva de que sabendo o que realmente motiva um indivíduo, torna-se mais fácil apresentar metas e desafios que por um lado satisfazem os objetivos da empresa e por outro a realização do trabalhador. Ao mesmo tempo, o administrador deve levar em conta a limitação da teoria, seja pelo aspecto cultural, ou pelo fato de não haver comprovação científica que apóie suas suposições.

CAPÍTULO V

5. COMPARATIVO ENTRE AS TEORIAS X E Y E A TEORIA DA HIERAQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

De acordo com Chiavenato (1979), McGregor foi o autor que mais divulgou e popularizou a teoria da motivação como a base de toda atividade administrativa, além de ser o mais influente teórico do comportamento humano nas organizações. Segundo Hersey (1986) McGregor baseou sua teoria em grande parte na teoria de Maslow, compartilhando com este autor importantes pressupostos teóricos sobre a natureza do comportamento humano. Bergamini (1982) confirma:

McGregor ao propor sua teoria sobre motivação, não esconde sua principal fonte de inspiração. “Talvez a melhor maneira de demonstrar por que a abordagem convencional da administração é inadequada seja por meio da análise da motivação. Ao expor esse assunto, recorrerei em grande escala ao trabalho de um colega meu, Abraham Maslow, da Universidade de Brandeis. É o ensaio mais proveitoso que conheço.” (BERGAMINI, 1982, p.118)

Para os dois autores são as necessidades que motivam o comportamento humano, conferindo-lhe direção e conteúdo.

Chiavenato (1979) explica que as necessidades humanas para McGregor estão organizadas em níveis de hierarquia de importância e de influência. Assim, quando as necessidades ditas fisiológicas, de nível mais baixo, como alimentação, sono e abrigo não estão satisfeitas adequadamente, elas dominam o direcionamento do comportamento. Porém, após estar razoavelmente satisfeitas, elas deixam de ser motivadoras do comportamento, surgindo outras de nível mais elevado. As necessidades imediatamente mais elevadas são as necessidades de segurança ou de estabilidade, que envolvem as necessidades de proteção contra o perigo, ameaças ou privações. Elas tem grande importância no comportamento humano num contexto administrativo, uma vez que todo trabalhador tem uma relação de dependência com a empresa, onde ações administrativas arbitrárias ou

decisões desconhecidas tendem a provocar incertezas no trabalhador quanto a sua segurança no emprego. Quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas e o indivíduo se sente seguro no seu ambiente, as necessidades sociais passam a ser importantes motivadoras do seu comportamento. As necessidades sociais são as necessidades relativas à participação, associação e aceitação por partes dos companheiros. Se essas necessidades não estão satisfeitas, o trabalhador pode se tornar resistente, hostil e se comportar de maneira a impedir que os objetivos da organização sejam atingidos. Acima das necessidades sociais estão as necessidades do ego, da maior importância para administração e para o próprio homem. McGregor afirma que essas necessidades raramente são satisfeitas, pois a organização industrial típica oferece muito poucas oportunidades para sua satisfação, principalmente para os indivíduos localizados nos níveis mais baixos da hierarquia da organização. Finalmente, no topo da hierarquia das necessidades estão as necessidades de auto-realização. Elas se referem ao desejo de cada um realizar seu próprio potencial e de se auto-desenvolverem. McGregor também salienta que as condições da vida moderna não oferecem boas oportunidades para a satisfação destas necessidades de auto-realização.

Chiavenato (1979) afirma que a insatisfação de necessidades de qualquer nível seja desde as de nível fisiológico até as de auto-realização, traz conseqüências sobre o comportamento do trabalhador. Assim, comportamentos como passividade ou recusa de aceitação de responsabilidades são geralmente sintomas de insatisfação de necessidades sociais e egoísticas. Se a empresa não oferece oportunidades para a satisfação das necessidades mais elevadas, os trabalhadores irão se sentir privados e insatisfeitos e o seu comportamento refletirá essa insatisfação.

De acordo com Bergamini (1982), Maslow propôs hierarquizar os motivos humanos para que se pudesse ter uma compreensão clara em relação ao comportamento humano na sua variedade, não apenas em um único indivíduo como também estudando o comportamento das pessoas diferentes. A motivação humana, portanto, estará direcionada intensamente para as necessidades mais

urgentes do indivíduo. Dependendo da carência mais importante presente em um determinado momento, as necessidades também mudam acompanhando as carências. Daí decorre a importância de se diagnosticar corretamente quais necessidades estão em jogo em dado momento e a partir disso, descobrir o que está acima de tudo motivando o indivíduo. Por exemplo, um chefe de algum departamento deve levar em conta que seus subordinados não esperam todos os mesmos tipos de recompensa de seu trabalho. (BERGAMINI, 1982).

Segundo Bergamini (1982) McGregor se preocupava em descobrir o que se passava dentro das organizações sobre o fenômeno motivacional. Ele criticava a administração manipuladora imposta pelas empresas ao indivíduo, propôs que cada um por si mesmo pode comprometer-se com seu auto-desenvolvimento sem que haja coação externa. Bergamini (1982) aponta que caso isso não ocorra, é provável que o problema esteja na organização e não necessariamente nos trabalhadores.

De acordo com Sampaio (2009), Maslow publicou em 1969 um livro chamado *Administração Eupsíquica*, no qual desenvolve considerações sobre a implantação de propostas administrativas sob a influência de suas ideias. Nesta obra Maslow aborda o envolvimento das pessoas com o próprio trabalho, especialmente aquelas que considera auto-realizadas. Maslow coloca a auto-realização como a necessidade de mais alto nível, como um objetivo maior das pessoas por envolver a plena realização do potencial próprio do ser humano. Neste sentido, o trabalho auto-realizador, entendido como aquele que confere a plena realização e desenvolvimento do potencial humano, seria uma busca e um preenchimento do *self*, ou o sentido do eu próprio mais íntimo, ao mesmo tempo em que se atinge um estado de perda de si mesmo. A identificação de uma pessoa com um trabalho, ou causas tidas como importantes, amplia e torna importante o seu eu. O autor afirma que Maslow recomenda cuidado na aplicação dos princípios da administração eupsíquica, pois entende que elas seriam válidas apenas em indivíduos que tiveram suas necessidades básicas satisfeitas no passado. Maslow não via a melhoria das relações de trabalho como uma fórmula

mágica para resolver os problemas de uma empresa. Afirmou que as pessoas possuem diferentes necessidades de motivação, e alguns empregados podem simplesmente não querer se auto-realizar no ambiente de trabalho, mas preferir fazê-lo em outro ambiente. Assim, forçar a ideia de realização pelo trabalho, alinhando-a aos objetivos de uma empresa pode gerar resistência e indignação.

A Teoria de Maslow de certa forma serve de base para a Teoria X e Y de McGregor, pois é a partir da concepção de que as necessidades mais urgentes é que orientam a motivação para o comportamento humano que McGregor analisa as duas formas antagônicas de administrar: a concepção tradicional da Administração, que “focaliza a Administração como a tarefa de aplicar e controlar a energia humana unicamente em direção aos objetivos da empresa” (CHIAVENATO, 1979, p. 156), e a concepção moderna, onde a tarefa da Administração é “um processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos encorajar o crescimento, proporcionar orientação”. (CHIAVENATO, 1979, p. 160).

Segundo Sampaio (2009), enquanto Maslow vê com reservas a aplicação de sua teoria na Administração, McGregor busca justamente aplicar os princípios da teoria das necessidades num contexto administrativo. As considerações de McGregor basicamente estão voltadas para propiciar uma Administração que leve em conta os princípios de que cada trabalhador tem necessidades diferentes dos outros, que essas necessidades variam com a cultura e contexto da situação, e que quando uma necessidade é parcialmente satisfeita, deixa de ser motivadora.

CONCLUSÃO

O assunto motivação é fundamental para uma administração eficiente. Atualmente as organizações se empenham em criar condições dentro das suas estruturas administrativas que tragam retorno em termos de resultados organizacionais e de satisfação do seu pessoal, e esse objetivo complexo não pode ser alcançado sem levar em conta o nível de motivação que os trabalhadores apresentam. Trabalhadores motivados a atingir os objetivos organizacionais são fundamentais para uma empresa prosperar. Existe um consenso de que um trabalhador motivado e satisfeito com o que faz irá produzir mais e com melhor qualidade os resultados desejáveis pela empresa do que outro insatisfeito e sem motivação. Este tipo de pensamento organizacional foi popularizado principalmente por teóricos como Maslow e McGregor, que, com seus trabalhos, procuraram relacionar fatores individuais como necessidades sociais e de estima com o ajustamento e a produtividade deste indivíduo dentro de um contexto organizacional. Suas teorias impulsionaram diversas pesquisas posteriores, chamando a atenção dos empresários para o tema da motivação. A motivação refere-se a um processo que explica o que impulsiona alguém a tomar uma determinada ação. Este processo nasce das necessidades interiores, no íntimo do ser humano, de modo que a motivação só pode ser concebida de dentro para fora, não sendo possível motivar efetivamente alguém, mas apenas incentivar, provocar o indivíduo a se motivar. Também é importante perceber que tanto o que motiva quanto o nível dessa motivação varia de pessoa para pessoa, e mesmo em um determinado indivíduo a motivação varia dependendo do contexto da situação.

Muitas teorias sobre a motivação que ainda hoje são utilizadas pelos executivos surgiram na década de 50, como a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow, Teoria X e Y de McGregor e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. As Teorias mais modernas representam o que existe de mais avançado até hoje na área e apresentam uma fundamentação mais

válida, mas, assim como as outras, não são inquestionavelmente corretas. Nenhuma teoria apresenta a capacidade de solucionar todos os problemas relacionados à Administração, criando uma dificuldade para estabelecer uma base teórica única de aplicação.

A Teoria X e Y de McGregor é amplamente reconhecida até hoje e muito influente na administração, criando um modelo administrativo que enfatiza o aspecto motivacional do trabalhador. McGregor explica que cada administrador tem uma concepção própria a respeito da natureza humana e de como e porque as pessoas agem. Esta concepção acaba por determinar a maneira como ele lida com seus empregados, moldando seu comportamento e seu estilo administrativo.

Desta forma, McGregor supõe que as empresas apresentam duas formas básicas de descrever as pessoas que são antagônicas e provocam estilos administrativos opostos. Enquanto um estilo encara o trabalhador como passivo, avesso às responsabilidades, preguiçoso e sem ambição, a outra concepção entende que o indivíduo é potencialmente criativo, não é preguiçoso e aceita naturalmente as responsabilidades. Estas formas de pensar criam maneiras de administrar bem diferentes: a primeira concepção gera uma administração focada na fiscalização e no controle, com tendência à centralização das decisões e na imposição de regras e regulamentos, sempre partindo de uma visão negativa do ser humano. A outra concepção, por outro lado, gera uma administração aberta e dinâmica, mais participativa e que enfatiza a criação de condições de realização de potenciais, já que concebe o trabalhador como um indivíduo orientado e ambicioso.

A Teoria das Necessidades de Maslow é a mais conhecida Teoria sobre motivação, e estabelece uma hierarquia entre as diversas necessidades humanas, sendo as mais básicas as relacionadas à sobrevivência e a fisiologia, até as necessidades de mais alto nível que são as de auto-realização, onde o ser humano busca o pleno desenvolvimento de seu potencial. Desta forma, Maslow introduz a importante concepção sobre a motivação humana de que o indivíduo

para poder desenvolver suas melhores capacidades precisa, antes disto, atender outras necessidades mais básicas e que assim que uma necessidade é razoavelmente satisfeita, outra necessidade, de caráter mais elevado, surge e orienta seu comportamento. Esta ideia resulta numa administração preocupada em satisfazer de certa forma as necessidades mais urgentes do trabalhador para que este consiga se motivar na busca de objetivos mais amplos do que simplesmente o dinheiro ou benefícios imediatos que possa obter. Estes objetivos podem incluir o desenvolvimento pessoal de habilidades que tragam melhores resultados para a organização de uma maneira geral.

De certa forma as Teorias de McGregor e Maslow se complementam, já que a base teórica de McGregor é a mesma que a de Maslow, só que mais voltada para o contexto organizacional. Eles compartilham a concepção da motivação como principalmente a busca pela satisfação das necessidades, e que estas necessidades tem uma ordem de importância e de influência no comportamento. Também adotam a concepção de que a medida que uma necessidade é satisfeita, outra, de ordem mais elevada, surge e se torna preponderante para aquele indivíduo. Enquanto Maslow parece mais preocupado em formar uma teoria ampla que explique o comportamento humano em diversas situações, McGregor situa suas ideias num âmbito organizacional, analisando as formas básicas de administração em voga na sua época e propondo um estilo administrativo moderno e dinâmico, que concebe o ser humano como um indivíduo potencialmente criativo e capaz de, ao mesmo tempo, realizar suas aspirações pessoais e buscar atingir objetivos organizacionais mais complexos. Maslow, por sua vez, ressalta que o ser humano que tem suas necessidades básicas satisfeitas, irá procurar naturalmente desenvolver suas maiores potencialidades de uma forma plena, alcançando uma realização que irá se refletir no seu desempenho como pessoa e como trabalhador.

Estas ideias destes dois autores tem a capacidade de despertar nos administradores uma preocupação com a satisfação pessoal do empregado, além de simplesmente pensar em seu desempenho e no atingimento dos objetivos

organizacionais. Suas ideias ocasionam estilos administrativos voltados para a realização dos potenciais dos trabalhadores, de forma a incorporar na política da empresa ações que desenvolvam capacidades latentes e uma busca pela realização pessoal de cada um.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BERGAMINI, Cecília W. Psicologia aplicada à administração de empresas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1982. 175 p.

CAVALCANTI, Vera L. *et al.* Liderança e motivação. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 147 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 610 p.

_____. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.

_____. Recursos humanos: o capital humano nas organizações. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 506 p.

_____. Gestão de pessoas. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579 p.

_____. Teoria Geral da Administração. 2ª ed. São Paulo: McGraw- Hill do Brasil, 1979. 609 p.

HERSEY, Blanchard H. Psicologia para administradores. 1ª ed. São Paulo: E.P.U., 1986. 428 p.

MASLOW, Abraham. Disponível em : < http://www.abraham-maslow.com/m_motiva_tion/Biography.asp > Acesso em: 15.fev.2011.

MATIAS, Antonio Viana; ALEXANDRE FILHO, Sylvio Moreira. Monografia do projeto à execução. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008. 98 p.

MCGREGOR, Douglas. Disponível em: <http://www.historiadaadministracao.com.br/j1/index.php?option=com_content&view=article&id=72:douglas-mcgregor&catid=10:gurus&Itemid=10> Acesso em: 28.fev.2011.

MORRIS, Charles G. et. al. *Introdução à Psicologia*. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2004. 551 p.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Pearson, 2005. 536 p.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. *O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação*. 2009. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci:arttext&pid=S0080-21072009000100001&lng=pt&nrm=isso&lng=pt>> Acesso em: 15.out.2010.

VERGARA, Sylvia C. *Gestão de pessoas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. 191 p.

WEITEN, Wayne. *Introdução à Psicologia*. 4ª ed. São Paulo

ÍNDICE

FOLHA DE ROSTO	01
AGRADECIMENTO	03
DEDICATÓRIA	04
RESUMO	05
METODOLOGIA	06
SUMÁRIO	07
INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I	10
CAPÍTULO II	12
CAPÍTULO III	20
CAPÍTULO IV	24
CAPÍTULO V	28
CONCLUSÃO	32
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	36
ÍNDICE	38