



## **Uma Análise da Motivação dos Indivíduos nas Organizações a partir das Necessidades Humanas**

*Elton Paulino da Silveira<sup>1</sup>; Gildo Batista Prata<sup>2</sup>; Ana Lúcia de Paula Ferreira Nunes<sup>3</sup>*

**Resumo:** Este artigo teve como objetivo apresentar um estudo teórico da motivação, correlacionando as principais teorias motivacionais com a percepção das necessidades intrínsecas do ser humano. A análise foi realizada através de uma revisão bibliográfica, embasada em autores da área, que discorrem sobre o tema. A partir do entendimento da história evolutiva das relações humanas perpassando pelas primeiras teorias motivacionais possibilitou um diagnóstico parcial de causa e efeito de forma ampla. Observou-se que a motivação é ferramenta essencial na conquista dos objetivos da organização. Pois, possibilita entender o funcionamento do ciclo motivacional, no intuito de melhorar as relações humanas e potencializar os resultados na eficiência do conjunto. Espera-se que este estudo possa contribuir para o crescimento desta área de investigação auxiliando os gestores, a definirem os pontos cruciais para maximizar o aproveitamento das capacidades dos colaboradores melhorando o aspecto motivacional, investindo em qualidade de vida no trabalho, mantendo um ambiente saudável.

**Palavras-chave:** Motivação. Trabalho. Clima Organizacional. Indivíduo.

## **An Analysis of Motivation of Individuals in Organizations from Human Needs**

**Abstract:** This article aimed to present a theoretical study of motivation, correlating the main motivational theories with the perception of the intrinsic needs of the human being. The analysis was performed through a bibliographic review, based on authors from the area, who discuss the theme. From the understanding of the evolutionary history of human relations, going through the first motivational theories, it was possible to make a partial diagnosis of cause and effect in a broad way. Motivation was found to be an essential tool in achieving the organization's objectives. Therefore, it allows understanding the functioning of the motivational cycle, in order to improve human relations and enhance the results in the efficiency of the set. It is hoped that this study can contribute to the growth of this research area by helping managers to define the crucial points to maximize the use of employee skills by improving the motivational aspect, investing in quality of life at work, maintaining a healthy environment.

**Key words:** Motivation. Job. Organizational Climate. Individual.

<sup>1</sup> Graduação em Geografia pela Universidade Estadual de Goiás – UEG, Graduando em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG. Contato: eltonpaulinos@hotmail.com.

<sup>2</sup> Graduando em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG.  
Contato: gildobp88@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Educação pela Universidade de Uberaba – UNIUBE, Especialista em Pedagogia-Administração Escolar pela FINOM, Graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Rio Preto – UNIRP. Contato: ana.nunes@uemg.br

## **Introdução**

Desde os primórdios da humanidade a motivação do homem está ligada a sua sobrevivência, na busca de alimento e segurança. Com o processo evolutivo das sociedades através das relações homem-meio, as teorias motivacionais surgem como nova interpretação da realidade humana dentro da organização.

A roupagem humanista trouxe a face humana às organizações, tornando-se componente fundamental na produtividade. Neste aspecto com visão mais humana, as organizações transformaram o foco das atividades na busca de minimizar os conflitos de interesse, compreensão das complexidades humanas e tornar o ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal.

A motivação das pessoas é ferramenta essencial na conquista dos objetivos de uma organização. O estudo aborda a questão norteadora: Quais fatores influenciam a motivação? Esse artigo tenta elucidar as questões pertinentes a motivação, no intuito de estabelecer através dos estudos teóricos (pesquisas realizadas e fundamentadas pelos autores), o comportamento dos indivíduos frente às suas necessidades.

A estrutura do artigo está da seguinte maneira: Parte histórica da motivação; Referencial teórico, trazendo o processo evolutivo das relações humanas no trabalho, elucidando as questões: O que motiva o ser humano, as causas dos conflitos; Metodologia da pesquisa.

Por fim, são apresentados elementos que potencializam a motivação nas organizações, elencando possíveis soluções na obtenção da satisfação, melhorando o aspecto motivacional, no intuito de manter um ambiente saudável propício a não insatisfação com uma ótima qualidade de vida no trabalho.

## **Metodologia**

É descrito nesta seção, a correlação entre as teorias apresentadas e a prática, através de uma revisão bibliográfica, propiciando um melhor entendimento às questões levantadas.

Prodanov (2013), afirma, que:

Após a escolha do tema, o pesquisador deve iniciar amplo levantamento das fontes teóricas (relatórios de pesquisa, livros, artigos científicos, monografias, dissertações e teses), com o objetivo de elaborar a contextualização da pesquisa e seu embasamento teórico, o qual fará parte do referencial da pesquisa na forma de uma revisão bibliográfica (ou da literatura), buscando identificar o “estado da arte” ou o alcance dessas fontes. (PRODANOV, 2013, pág.131)

Prodanov (2013) traz as características da revisão bibliográfica. Fazendo um paralelo entre as teorias contida nos textos e a contextualização da pesquisa.

## A história

Segundo Chiavenato (2003), os séculos XIX e XX foram marcados por inovações no meio organizacional, dentre elas o surgimento das teorias: Clássica (Henri Fayol) e a Científica (Frederick Taylor).

Essas teorias proporcionaram organização ao trabalho, cientificando a Administração. Contudo, não havia uma visão humana do homem. Neste período o homem era visto como um ser mecânico, motivado pelo financeiro, denominado de “*Homo Economicus*”.

Em 1927, próximo a crise de 29, Elton Mayo, um psicólogo australiano, juntamente com sua equipe, realizou uma experiência na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company (Estados Unidos), onde constatou que a eficiência dos operários estava diretamente ligada com a disposição dos equipamentos, iluminação do ambiente e a atividade em si.

Para Chiavenato (2003, p. 103), a experiência:

Pretendia-se conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários. Os observadores não encontraram correlação direta entre ambas as variáveis, mas verificaram, desapontados, a existência de uma variável difícil de ser isolada, denominada fator psicológico: os operários reagiam à experiência de acordo com suas suposições pessoais, ou seja, eles se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade de iluminação aumentava e, o contrário, quando diminuía. Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas.

O fator psicológico, bem elencado por Chiavenato (2003) não pode ser ignorado, visto que as ações e comportamento dos indivíduos estão conectados com suas aspirações e interpretação da realidade. A experiência de Hawthorne (1927 a 1932), trouxe novo conceito de estrutura organizacional. Assim, levando em consideração, boas condições de trabalho,

remuneração satisfatória, e bem-estar dos funcionários, essa experiência quebrou os paradigmas com às teorias primitivas, trazendo uma nova visão de homem, um homem social.

Os pesquisadores descobriram que os trabalhadores organizavam espontaneamente o ambiente de trabalho, estabeleciam padrões e criavam sanções entre eles próprios. Dessa maneira a função de gerenciamento devia ser a de criar grupos de trabalho que pudessem aumentar a motivação dos empregados e a produtividade e dirigir esses esforços pra o atingimento das metas da organização. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 75).

Assim como apresenta Milkovich e Boudreau (2010), a experiência de Hawthorne proporcionou, ambiente de trabalho mais harmonioso, com melhor qualidade tática. Foi possível desenvolver a capacidade de organização, iniciativa, liderança destes indivíduos.

Com a evolução das sociedades, as teorias vão sendo transformadas, revisando seus preceitos, reajustando de acordo com novos contextos de época.

### **Teoria das Necessidades de Abraham Maslow**

A partir da experiência de Hawthorne (marco no desenvolvimento da teoria das relações humanas) demonstrou que os operários produziam mais à medida que se sentiam valorizados. Não somente a experiência em si que se baseava em colocar as pessoas a diversas situações de iluminação e incentivos que influenciou no aumento da produtividade, mas o convívio social levavam as pessoas a se sentirem valorizadas.

Diante desta constatação, vários estudiosos da época colocaram em prática seus conhecimentos, baseados neste novo homem social. Surgiram algumas teorias motivacionais, sendo uma das pioneiras a Teoria da Hierarquia das Necessidades descrita por Abraham Maslow um psicólogo norte americano.

Para Maslow a motivação é determinada por impulsos genéricos no sentido de satisfazer necessidades. Ele apresenta os elementos da teoria de forma piramidal, sequenciada hierarquicamente, da base para o topo, sendo elas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e autorrealização.

Para melhor compreensão dos elementos contidos na pirâmide, Robbins (2009, p.48, 49), apresenta breve definição:

Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. Sociais: incluem afeição, a sensação de pertencer a um grupo, aceitação e amizade. Estima: inclui fatores internos de estima como respeito próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se pode ser, inclui crescimento, alcance do pleno potencial e autodesenvolvimento.

Robbins (2009) apresenta a definição dos elementos presentes na pirâmide, embasado no entendimento de Maslow acerca das necessidades dos indivíduos. Cada elemento, a alimentação, segurança, pertença (amor e amizade), a estima e autorrealização, são necessidades contínuas.

Para Robbins (2009), Maslow faz a separação das necessidades descritas acima em dois níveis. No primeiro (base da pirâmide), estão contidas as necessidades que satisfazem externamente (fisiológicas e segurança). No segundo, (parte superior da pirâmide) compreendem as necessidades internas (pertença, estima e autorrealização).

As necessidades externas estão relacionadas com a remuneração, descanso suficiente; segurança no trabalho. As necessidades internas são descritas pelas boas relações profissionais; aumento no salário; reconhecimento profissional e tomada de decisões dentro da empresa.

De acordo com Maslow quando uma necessidade é satisfeita, o indivíduo passa para o nível seguinte da hierarquia, mesmo quando esta é satisfeita de maneira parcial, com exceção da autorrealização que nunca será completamente saciada. Torna-se infinito o ciclo motivacional, pois uma vez saciada uma necessidade, cessa o seu potencial motivador. Ou seja, gera tensão e automaticamente motivação para saciar a próxima.

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

As necessidades contem ligações com a satisfação e insatisfação dos indivíduos. A satisfação é precedida de uma inquietação, ou seja, uma tensão provocada por uma necessidade a ser saciada. Para que o indivíduo consiga chegar à satisfação, ele passa pelo crivo dessas inquietações. A motivação está ligada sempre a um elemento faltante.

Para Robbins, Decenzo e Wolter (2013), enfatiza que, neste aspecto surge a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, que basicamente apresenta dois elementos essenciais no entendimento da satisfação nas relações de trabalho, os motivacionais (*satisfacientes*) e higiênicos (*insatisfacientes*). A máxima de Herzberg, é que a “satisfação” não é o contrário da “insatisfação”.

De acordo com Herzberg os fatores que levam à satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que levam à insatisfação no trabalho. Portanto, os coordenadores que buscam eliminar os fatores que podem gerar insatisfação no trabalho podem conseguir tranquilamente, mas não necessariamente motivação. Eles irão aplacar seus funcionários, em vez de motivá-los. Como resultado, as características como política da empresa e administração, gestão, relações interpessoais, condições de trabalho e salários foram caracterizados por Herzberg como **fatores de higiene**. Quando essas características são adequadas, as pessoas não ficarão insatisfeitas, no entanto, também não estarão satisfeitas. (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013, p. 33 e 34).

Assim como bem apresentando por Robbins, Decenzo e Wolter (2013) o entendimento de Herzberg acerca das relações entre os fatores que geram satisfação e insatisfação, são elementos completamente diferentes. A motivação está atrelada a satisfação no trabalho. Diferentemente da insatisfação. Um indivíduo pode ao mesmo tempo não estar insatisfeito com o trabalho, mas não estar motivado.

Robbins (2009) apresenta os elementos da teoria dos dois fatores de Herzberg, da seguinte maneira:

Fatores higiênicos: Qualidade da supervisão; Remuneração; Políticas corporativas; Condições físicas de trabalho; Relacionamento interpessoal; Segurança no emprego.  
Fatores Motivacionais: Oportunidade de promoção; Oportunidade de crescimento; Reconhecimento; Responsabilidade; Realização. (ROBBINS, 2009, p. 51).

Entende-se que o contrário de “satisfação” não é “insatisfação”. Por exemplo: Quanto maior for a oportunidade de promoção no trabalho, maior é a satisfação. Mas quanto menor for a oportunidade, o indivíduo deixará de estar satisfeito. Contudo, não necessariamente estará insatisfeito. Ou seja, os fatores motivacionais nada alteram na “insatisfação”, somente a “satisfação”. No caso dos fatores higiênicos, quanto menor for a “segurança no emprego” maior é a “insatisfação”, mas quanto maior é a “segurança” o indivíduo deixará de estar insatisfeito.

Se quisermos motivar o funcionário em seu emprego, Herzberg sugere a realização do reconhecimento, enfatizando o trabalho em si, a responsabilidade e o

crescimento. Essas são as características que as pessoas acham intrinsecamente gratificantes. (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013, p. 34).

Robbins, Decenzo e Wolter (2013) apresenta uma dica de motivação emitida por Herzberg no intuito de elevar a satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho. Começando pela realização do reconhecimento, realçando as atividades laborais em si, instigando a responsabilidade e proporcionando crescimento.

Tanto Maslow quanto Herzberg elucidam questões a respeito das necessidades dos indivíduos e a motivação para executarem suas atividades. Esse conhecimento proporcionou a Administração analisar o ambiente organizacional, emitir diagnósticos de causa e efeito, no intuito de reduzir os ruídos na comunicação, evitar os conflitos de interesse e manter o indivíduo motivado.

### **Teoria das necessidades de McClelland**

As primeiras teorias motivacionais, elencadas acima, contribuíram de maneira ímpar para o entendimento que se tem hoje sobre “motivação”. Principalmente do ponto de vista do funcionamento da estrutura motivacional dos indivíduos.

Robbins (2009, p.52), apresenta a teoria das necessidades de McClelland, que é considerada contemporânea. Suas preposições estão divididas em três principais motivos ou necessidades de trabalho:

1 - Necessidade de realização: o impulso para superar-se, atingir determinados padrões, lutar pelo sucesso. 2 - Necessidade de poder: a necessidade de induzir outras pessoas a se comportarem como não fariam normalmente, de uma maneira que não é própria do comportamento delas. 3 - Necessidade de associação: o desejo por relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Pela definição das necessidades de McClelland constata-se certa semelhança às teorias de Maslow. Ficam mais evidentes essas semelhanças na 1ª e 3ª necessidade de McClelland, cuja abordagem se refere à Realização (McClelland) – Auto Realização (Maslow) e Associação (McClelland) – Estima (Maslow).

A 1ª necessidade de McClelland está relacionada a realização do indivíduo, ao impulso interior em atingir os objetivos e metas. A busca pelo sucesso e reconhecimento pessoal é característica direta dessa necessidade. Já a 2ª necessidade, está relacionada ao

poder dos indivíduos, ou seja, poder de persuasão, de induzir outras pessoas, influenciar ideias, liderar. Por fim, a 3ª necessidade está relacionada à associação, no desejo de manterem boas e amigáveis relações no ambiente de trabalho.

É de extrema importância a compreensão dessas necessidades, visto que o ser humano é motivado pelos fatores internos.

Na sequência dessa história alguns autores vem discorrer sobre o processo das relações humanas.

### **Processo das Relações Humanas**

Nos primórdios da humanidade, o trabalho era sinônimo de servidão, escravidão, prisão. Com o processo evolutivo das sociedades a luz foi irradiando as filosofias da administração, trazendo equilíbrio entre os objetivos da organização e o ser humano. A humanização do homem no trabalho se deu de maneira tardia.

De acordo com Gil (2006) o termo Administração de Recursos Humanos, teve sua difusão na década de 60, substituindo os termos Administração de Pessoal e Relações Industriais. Com enfoque na abordagem sistêmica a administração de “Recursos Humanos” ganha destaque: “[...] interdependência das partes; ênfase no processo; probabilismo; multidisciplinaridade; concepção multicausal; caráter descritivo; caráter multimotivacional; participação; abertura; ênfase nos papéis.” (GIL, 2006, p. 21-23).

Ao decorrer do desenvolvimento das organizações e suas complexidades, surge a Teoria Contingencial. Trazendo uma visão complexa do todo, correlacionando as variáveis no processo organizacional, mormente o homem, surgindo a ideia do homem complexo. Ou seja, o homem deve ser analisado a partir de suas motivações.

Explanado por Chiavenato (2003, p. 536) da seguinte forma:

Os autores propõem uma concepção contingencial a que denominam "homem complexo": o homem como um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades. Ele opera como um sistema capaz de manter seu equilíbrio interno diante das demandas feitas pelas forças externas do ambiente. Esse sistema interno se desenvolve em resposta à presença do indivíduo de solucionar os problemas apresentados no seu defrontamento com o ambiente externo, seja na família, com os amigos, nas organizações onde atua etc.

As aspirações humanas são singulares e extremamente complexas, formadas pelos valores e percepção da realidade. Os esforços são direcionados para solução de problemas, na busca do equilíbrio interior, frente ao ambiente exterior. Esse panorama aguça o entendimento de gestão de pessoas, em face à realidade percebida.

Para Dutra (2009), o processo evolutivo de gestão de pessoas é visto e analisado de maneira diferente dentre os autores. Uma interessante abordagem é a funcionalista, que traz processo evolutivo a partir da visão hierárquica da organização.

**Operacional:** até a década de 60. Nessa fase, a gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações etc.; **Gerencial:** dos anos 60 até início dos anos 80, em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional; **Estratégica:** a partir dos anos 80, em que a gestão de pessoas começa assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações. (FOMBRUM, 1984; ROTHWELL, 1988 apud DUTRA 2009, p.30).

Dutra (2009), apresenta acima a evolução do entendimento acerca da gestão de pessoas a partir dos três níveis hierárquicos de uma organização. Desde o operacional (treinamentos, remuneração, captação de recursos), perpassando o gerencial (interferência nos diversos processos da organização) até chegar ao estratégico (ponto estratégico, que traz a valorização das pessoas). Neste sentido, os estudos sobre gestão de pessoas estão alicerçados às necessidades de cada indivíduo e a forma com que eles se manifestam na sociedade.

Autores como Elton Maio (fundamentou a teoria das Relações Humanas), Abraham Maslow (criou e organizou a Hierarquia das Necessidades em forma piramidal), Frederick Herzberg (condensou as necessidades em dois grandes grupos, denominados fatores Higiênicos e Motivacionais) etc., tiveram papéis fundamentais no que se entende hoje por Gestão de Pessoas. Foram estudiosos que se debruçaram para trazer humanização ao trabalho.

(Gil, 2006, p.19) enfatiza que:

O movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949). [...] Assim temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na Administração de Pessoal.

Gil (2006), traz um interessante entendimento acerca do fator psicológico que há 90 anos não havia. Assim como apresentado, Elton Mayo se debruçou no estudo da importância

dos fatores psicológicos e sociais nas atividades dos indivíduos. Com o processo evolutivo, surgiram importantes conceitos, como a motivação, que redefiniram a forma como era trada as questões humanas e seus comportamentos.

A priori, entende-se que o comportamento do indivíduo se dá a partir de duas esferas: suas relações com o meio e suas aspirações interiores. Esses dois campos são considerados de maior relevância na interpretação comportamental, por serem intrínsecos a realidade humana, tanto na dimensão socioeconômica, psicológica, quanto no espaço habitante. Nesse sentido “[,,] as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrarem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.” (GIL, 2006, p.19)

Assim como é apresentada na terceira lei de Newton, ação e reação, duas forças primordiais na dinâmica sistêmica, ocorre de forma semelhante nas relações humanas. O homem é um ser reativo, influenciado por suas motivações interiores e o ambiente externo, produzindo interações de interesse. Neste sentido, o que na realidade motiva o ser humano?

## **Ciclo Motivacional**

Levando em consideração os temperamentos, as habilidades, aptidões e as necessidades dos indivíduos, é possível a organização manter aquele ciclo motivacional definido por Robbins (2009, p. 48):

Uma necessidade não satisfeita gera tensão, que estimula a vontade do indivíduo. Essa vontade desencadeia uma busca de metas determinadas que, uma vez cumprida satisfarão a necessidade e levarão à redução da tensão. Funcionários motivados estão em estado de tensão. Para aliviar essa tensão, eles se engajam em atitudes. Quanto maior a tensão, mais atividades serão necessárias para se obter o alívio.

O ciclo da motivação apresentado por Robbins (2009) endossa a compreensão de que a motivação está atrelada às satisfações das necessidades dos indivíduos. Nesse sentido a empresa tem nas mãos a oportunidade de provocar nos seus colaboradores um estímulo a tensão. Esse entendimento em relação às necessidades está presente na visão de vários pensadores e estudiosos que se dedicaram a humanização das relações.

## Entendendo o Homem: O que o motiva?

Com a evolução do pensamento acerca das relações humanas no trabalho e a dinâmica das necessidades, surge o conceito de motivação, trazendo luz às teorias da administração.

Para Robbins (2009, p. 48) “Uma definição mais descritiva embora menos substantiva, descreve a **motivação** como a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo.”

Ainda Robbins (2009) explana que a motivação do indivíduo está ligada com a satisfação ou capacidade de solucionar problemas de necessidade. Essas necessidades como fatores condicionantes das ações humanas, podem ser de origem interna (aspirações, inquietações) ou externa (fisiológicas).

Para Casado (2002), a motivação é um fator intrínseco, ou seja, cada indivíduo possui aspirações e necessidades distintas um dos outros. Nessa perspectiva afirma que a:

Motivação é definida como um impulso à ação. É também traduzida como necessidade ou tendência (Piéron, 1964; Archer, 1997). Por tratar-se de impulso ou necessidade, é obvio que é originada basicamente no interior dos indivíduos. Assim sendo, a fala comum “você tem que motivar seus empregados!” perde seu uso prático, pois sugere algo impossível de realizar. Esse equívoco talvez determine a importância de gestores e organizações ante os aspectos motivacionais das pessoas no trabalho. Dessa forma, é necessário entender mais profundamente os aspectos internos do ser humano. (CASADO, 2002, p.248).

A motivação do indivíduo sendo este impulso a realizar uma ação em benefício de saciar uma necessidade intrínseca, aplica-se aqui novamente o entendimento do “homem complexo”, ou seja, o homem é um sistema complexo de arranjos que se conectam, fortemente ligado às crenças, culturas etc. Devido a essas particularidades, é extremamente difícil diagnosticar os fatores motivacionais, pois parte do interior dos indivíduos.

Para Chanlat (2007), o ser humano é munido de reflexões e ações. Os estudos sociológicos e antropológicos são fundamentais pra entender que cada indivíduo tem a necessidade de se posicionar, de ser visto e expressar sua identidade ao mundo. Sua complexidade o torna regente da construção da realidade social.

Desconsiderar a ótica da singularidade humana, e fragmentar seus elementos de expressão da existência, retrocede à imagem de que o homem é somente uma peça na engrenagem. De fato, o ser humano numa organização é um capital, mas possui

complexidades que devem ser levadas em consideração para obter um genuíno resultado das ações e principalmente com relação ao comportamento organizacional.

Chanlat (2007, p. 26 e 27) enfatiza que:

Se o saber no domínio do “comportamento organizacional” desenvolveu-se antes de mais nada com o desejo e a vontade de melhorar a produtividade e a satisfação no trabalho, esta contaminação de categorias econômicas não teve por único efeito desenvolver uma concepção do ser humano isoladamente; ela frequentemente desembocou em perspectivas simplistas, mecânicas, instrumentais, elitistas, utilitaristas e universalistas. Com visões assim tão míopes, alguns pesquisadores e consultores em comportamento organizacional não hesitaram, como lembra Herzberg (1980), em exigir que os executivos e demais empregados reproduzissem o comportamento das traças ou como exprimiu muito bem Gorz (1988), “reduzissem o vivido ao silêncio tumular”. Ora, o ser humano é muito mais complexo para se deixar resumir em uma tal concepção.

O próprio comportamento organizacional está atrelado à forma com que são expressas as opiniões e valores de ambas as partes (empregado e empregador), e a maneira com que são apreendidas. Neste sentido o debate fica comprometido quando o elemento “produtividade” ganha importância colossal e o fator humano em sua forma complexa fica enrijecido. As particularidades humanas estão arraigadas no próprio ser, na maneira de expressar, enxergar a realidade, experimentar as coisas.

Para Robbins (2009), os sentimentos, emoções e humores são aspectos fundamentais na compreensão humana. Os estudos desses elementos são primordiais na tentativa de descobrir a motivação dos indivíduos e de evitar possíveis conflitos de ordem emocional. Existem basicamente seis grandes emoções universais: Felicidade; Surpresa; Medo; Tristeza; Raiva; Desagrado.

É claro que algumas emoções, sobretudo se exibidas na hora errada, podem comprometer o desempenho dos funcionários. Mas isso não muda o fato de que eles carregam um componente emocional para o trabalho e que nenhum estudo do comportamento organizacional pode ser abrangente, sem levar em conta o papel das emoções sobre o comportamento no local de trabalho. (ROBBINS, 2009, p. 41).

São vitais para organização e para o bem-estar social os estudos do comportamento em face as nuances das emoções, dos sentidos, dos temperamentos. Há pessoas fleumáticas, ou seja, precisam de um fator externo para serem colocadas em marcha. Outras sanguíneas, ou seja, são impulsivas, criativas, tem o raciocínio mais rápido, mas são mais inconstantes. Outras coléricas, ou seja, são mais impositivas, chamam a responsabilidade para si, gostam de

comandar, mas são difíceis de lidar, de serem contrariadas. Outras melancólicas, ou seja, são mais reflexivas, organizam as atividades metodicamente, contudo tem propensão a sofrer mais com os conflitos, devido sua propensão a ter dificuldade de absorção.

Não é tarefa fácil lidar com tantas diferenças e comportamentos em uma organização, ainda mais que cada indivíduo possui valores próprios e forma de enxergarem a realidade no ambiente de trabalho.

Com essa visão de que cada indivíduo possui seus valores com relação à existência e a seus comportamentos desejados, Demo (2010), destaca que:

Em tese, Tamayo (2000) traduz os valores como “**metas** que o indivíduo fixa para si mesmo, relativas a estados de existência (valores terminais) ou a modelos de comportamentos desejáveis (valores instrumentais). A sua **raiz** é de ordem motivacional, já que eles expressam interesses e desejos de tipo individual, coletivo ou misto, dentro de áreas motivacionais bem determinadas. Os valores apresentam uma **hierarquia**, baseada na maior ou menos importância que eles têm na vida do indivíduo, em uma **função** que faz com que eles sejam determinantes da rotina diária, já que orientam a vida da pessoa e determinam as sua forma de pensar, de agir e de sentir” (TAMAYO p. 40, apud DEMO, 2010, p. 16, grifo do autor).

Assim como apresentado por Demo (2010) com relação à visão de Tamayo (2000), a percepção dos valores, estão traduzidas em metas individuais, caracterizadas em: Valores Terminais e Valores Instrumentais. A importância do estudo desses conjuntos de valores formulados a partir de experiências vividas individuais e coletivas pormenorizam as relações homem-trabalho, quebrando diversos paradigmas, outrora formados mediante a inércia das organizações em tratar desse assunto. Contudo, nos dias atuais as grandes organizações já se atentaram aos detalhes do componente humano.

Robbins (2009) aponta o levantamento de valores feito por Milton Rokeach na qual divide entre Valores Terminais e Valores Instrumentais:

**Levantamento de valores de Rokeach:** Milton Rokeach criou a Rokeach Value Survey (RVS), que consiste em dois conjuntos de valores, cada qual contendo 18 itens. Um conjunto, chamado de **valores terminais**, contém os valores finais desejáveis. Estes se referem às metas que uma pessoa gostaria de atingir na vida. O outro conjunto, chamado de **valores instrumentais**, contém os modos preferenciais de comportamento, ou os meios para cumprir as metas dos valores terminais. (ROBBINS, 2009, p. 18, grifo do autor).

Robbins (2009) apresenta de forma detalhada os elementos que compõem os dois tipos de valores, definidos por Milton Rokeach:

**Quadro 1 – Valores Terminais x Valores Instrumentais**

Valores Terminais	Valores Instrumentais
Vida Confortável (próspera)	Ambição (dedicação ao trabalho, aspirações)
Sentido de realização (contribuição duradoura)	Capacidade (competência, eficácia)
Um mundo em paz (livre de guerras ou conflitos)	Alegria (despreocupação, contentamento)
Um mundo de beleza (beleza na natureza e nas artes)	Limpeza (asseio, arrumação)
Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos)	Coragem (defesa de seus ideais)
Segurança familiar (cuidar dos seres amados)	Espírito prestativo (dedicação ao bem-estar dos demais)
Liberdade (independência, liberdade de escolha)	Honestidade (sinceridade, franqueza)
Felicidade (contentamento)	Imaginação (ousadia, criatividade)
Harmonia interior (ausência de conflitos interior)	Lógica (coerência, racionalidade)
Prazer (uma vida com alegria e lazer)	Afetividade (carinho, ternura)
Salvação (redenção, vida eterna)	Obediência (zelo, respeito)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Polidez (cortesia, boas maneiras)
Amizade verdadeira (forte companheirismo)	Responsabilidade (comprometimento, confiabilidade)

**Fonte:** adaptado de M. Rokeach, *The nature of human values*. Nova York: The Free Press, 1973, citado por Robbins, 2009, p. 18.

Observa-se, que os valores levantados por Rokeach são intrínsecos às motivações interiores. O valor em si gera a satisfação e conseqüentemente a motivação de alcançá-los. As necessidades criadas através dos valores almejados estão ligadas aos estímulos dos tipos motivacionais. Essa relação entre ser, desejar e planejar de cada indivíduo, quando percebida pela da organização, traz uma satisfação e alinhamento dos objetivos pessoais e interesses organizacionais.

Demo (2010) traz o entendimento de Tamayo (2001) sobre a relação entre os tipos motivacionais de valores pessoas e para qual interesse serve:

**Quadro 2** – Relação entre tipos motivacionais, Metas e serve a interesses

Tipos Motivacionais	Metas	Serve a interesses
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.	Individuais
Realização	O sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência.	Individuais
Poder Social	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio.	Individuais
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.	Individuais
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio.	Individuais
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.	Coletivos
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.	Coletivos
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.	Coletivos
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.	Mistos
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.	Mistos

**Fonte:** Tamayo et al., 2001, p. 29 citado por Demo 2010, p. 17.

Ao analisar essas relações, as metas de maiores realizações dependem exclusivamente de cada indivíduo. Os tipos motivacionais precedem as metas, pois é nelas que são consagradas a autorrealização, que por sinal é de foro íntimo.

Para Chiavenatto (1999), pensar motivação é ter o entendimento de que o homem é influenciado pelas questões emocionais, também no âmbito do trabalho. Por um lado interfere na objetividade e em seu comportamento na busca de suas realizações, aliado a satisfação no ambiente de trabalho. A satisfação é ferramenta importantíssima para organizações, balizadora entre o calor dos agentes e operações da empresa, sendo usada como medida do grau de interação entre os indivíduos e a organização. Como há vários indivíduos no processo, os conflitos de interesse se fazem presente. Entender esses conflitos não é fácil, devido sua complexidade.

## Entendendo os Conflitos

Alguns autores empenhados em descobrir o sentido das práticas humanas no trabalho, apontam que os seres humanos possuem aspirações individuais e coletivas.

A preocupação dos gestores com a motivação, tal como se conhece hoje, é relativamente recente. De acordo com Steers e Porter (1975), antes da Revolução Industrial a motivação tinha a forma de medo de punição – física, financeira ou social. Entretanto, à medida que as indústrias de larga escala tomaram o lugar das organizações artesanais, destruído formas sociais e de troca nas relações profissionais e dando maior complexidade, os processos de interação entre os trabalhadores e seus patrões foram substituídos por formar frias e tênues de relacionamento entre trabalhadores e empresas. (CASADO, 2002, p.249)

Com o esfriamento das relações, o ambiente de trabalho foi se tornando inóspito, insustentável e sulfuroso, conseqüentemente os conflitos e insatisfações foram surgindo. Tudo isso reflete no desempenho e na eficiência das atividades. Contudo, a percepção da realidade vivida foi alterando-se conforme o aprofundamento dos estudos.

Os conflitos em uma organização podem ter várias origens, dentre elas, as mais comuns são de: interesses, interpessoais e comunicação. Os interesses pessoais devem estar alinhados aos da organização, no intuito de evitarem circunstâncias conflituosas, originadas muitas vezes por um sistema de comunicação vicioso e ineficiente.

Assim como em todas as esferas da vida a comunicação é uma importante ferramenta na compreensão da mensagem. O sucesso de uma organização depende de um bom sistema de comunicação, na gerência das atividades, e harmonioso ambiente de trabalho.

O processo de comunicação é estabelecido em três vias: Emissão (emite uma determinada mensagem ou comando), a Mensagem (conteúdo da inter-relação, comunicado ou comando) e a Recepção (recebe a mensagem ou comando). Neste espaço ocorre a interlocução que pode ser bem sucedida ou não.

Gil (2006, p.74 a 77), enumera os principais ruídos de comunicação decorrentes dos emissores e dos receptores, respectivamente:

**Emissor:** Falta de clareza nas ideias; Comunicação múltipla; Problemas de codificação; Bloqueio emocional; Hábitos de locução; Suposição acerca do receptor.  
**Receptor:** Audição seletiva; Desinteresse; Avaliação prematura; Preocupação com a resposta; Crenças e atitudes; Reação ao emissor; Preconceitos e estereótipos; Experiências anteriores; Atribuição de intenções; Comportamento defensivo.

Tanto o emissor, quanto o receptor são agentes fundamentais para que haja coesão no processo de comunicação. Há ruídos que mais se destacam: falta de clareza nas ideias; audição seletiva; avaliação prematura; e experiências anteriores.

Dada importância do assunto, os principais conflitos em uma organização estão ligados à insatisfação entre os próprios agentes. Ou seja, entre os próprios subordinados e os gerentes. Os conflitos geram insatisfação, porque provocam cisões e profundas marcas na estima dos indivíduos, podendo ser irreversíveis.

Genericamente o “Conflito é um processo em que uma das partes interfere conscientemente nos esforços da outra parte para conquistar os objetivos.” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013, p. 247). Essa interferência é provocada por interesses individuais.

Face aos conflitos e aos problemas na organização, surgem os programas de relacionamentos com os empregados, no intuito de minimizar os impactos de tantas diferenças existentes neste meio. Estão condensadas nas seguintes avaliações:

*Comunicação.* Qual a melhor maneira de transmitir nossa filosofia aos empregados e pedir suas opiniões e sugestões sobre assuntos de trabalho? *Cooperação.* Até que ponto a tomada de decisões e o controle deve, se compartilhados? *Proteção.* Existem aspectos do ambiente de trabalho que ameacem o bem-estar dos empregados? *Assistência.* Como devemos responder às necessidades especiais de determinados empregados? *Disciplina e Conflito.* Como devemos lidar com isso? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 474).

Percebe-se que a comunicação é o primeiro elemento a ser avaliado, ou seja, a transparência das atividades e como a empresa constitui sua filosofia, englobando a tríade, missão, visão e valores, são fundamentais para um bom clima organizacional. O equilíbrio no controle das decisões pela cooperação. A segurança nas atividades pelo meio da “proteção”. Entender o indivíduo, o que ele necessita, aonde quer chegar, faz parte da assistência. Manter a ordem e a disciplina na organização, percebendo possíveis conflitos.

A comunicação bem sucedida não gera insatisfação, sendo um quesito estratégico para organização como possível sistema de motivação.

O trabalho e a forma de sua organização são vitais para a administração de RH. As habilidades e as experiências requeridas para o desempenho de uma função orientam o tipo de educação e treinamento que as pessoas procuram. Em sentido amplo, a função exercida estabelece a remuneração que o indivíduo recebe e, por isso, a qualidade de vida financeira. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 73).

A falta de compreensão das devidas competências provoca conflitos. Ou seja, indivíduos com competências e habilidades para um ramo de atividade estão executando outras tarefas, fora do seu campo de conhecimento e aptidão. Adequação das tarefas às

competências dos indivíduos proporciona eficiência nos processos e maior índice de satisfação.

Milkovich e Boudreau (2010, p. 75), apresenta o “Modelo de Características de Trabalho”, palco da interação psicológica entre o indivíduo e suas atividades. Essa interação aguça o pensamento reflexivo em relação à maneira adequada de organizar as atividades. Os cinco elementos são:

1. **Variedade de habilidades.** Até que ponto a função requer uma variedade de atividades diferentes e usa um grande número de talentos e habilidades do indivíduo.
2. **Identidade da tarefa.** Até que ponto a função exige a realização de uma completa e identificável parte do trabalho – ou seja, ser realizada do começo ao fim, com um resultado visível.
3. **Significância da tarefa.** Até que ponto o trabalho realizado tem impacto substancial sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas.
4. **Autonomia.** Até que ponto a tarefa proporciona liberdade e independência suficientes para que o indivíduo programe seu trabalho e determine os procedimentos que devem ser usados em sua realização.
5. **Realimentação.** Até que ponto o indivíduo recebe informações diretas e claras sobre a eficácia de seu desempenho por meio da própria realização das atividades requeridas pela tarefa.

Para o autor, os cinco elementos são essenciais para o fator motivacional, pois, possibilitam maior adequação e compressão das competências, associado às ferramentas adequadas, e visão sistêmica com foco no humano. As relações na organização tendem a se conectarem. A partir deste entendimento, surgem novas visões, novos estudos e conteúdos sobre motivação. Um relevante estudo motivacional é o estado de vida dos indivíduos nas organizações, a qualidade destes no próprio ambiente de trabalho.

## **Qualidade de Vida no Trabalho: um ambiente motivacional**

O ambiente organizacional possui diversas nuances no que cerne os interesses individuais. Com o aumento da produtividade das organizações os níveis de atividades crescem com ela, provocando no indivíduo um aceleramento mental, estresse, desconforto, levando ao desgaste emocional.

Campos (2013, p. 144-145) explana que;

Pelo ambiente organizacional e social em que os trabalhadores se encontram, não é raro observar nos ambientes de trabalho pessoas emocionalmente abaladas. Aumentam cada vez mais os casos de alcoolismo, consumo de drogas ilícitas e até mesmo de medicamentos associados a outras substâncias, sem falar nos casos de

depressão e suicídio. Diante desses acontecimentos, administradores, psicólogos, gerentes, médicos do trabalho e mesmo alguns funcionários se perguntam: o que fazer?

Ainda de acordo com Campos (2013), um ambiente organizacional desequilibrado gera caos, incertezas, provoca cisões, descontentamentos, conflitos, etc. Mas o que fazer para que o ambiente organizacional seja agradável e mais harmonioso? O estudo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tenta solucionar esta questão.

Para Ribeiro et.al (2010), a qualidade de vida no trabalho está relacionada à satisfação do trabalhador no que diz respeito a sua capacidade produtiva, em um ambiente de trabalho favorecedor, ou seja, um ambiente seguro, com oportunidades de aprendizagem, treinamento e principalmente de respeito mútuo.

Chiavenato (2001) aponta que, além da satisfação, a qualidade de vida no trabalho também tem relação com as necessidades pessoais do trabalhador, as quais afetam o rendimento nas atividades e tarefas do cargo ocupacional.

O conceito de QVT está atrelado as possíveis mudanças no ambiente, sendo: “[...] o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho” (LIMONGI-FRANÇA, 1996 *apud* LIMONGI-FRANÇA, ARELLANO, 2002, p. 296).

Tais ações, implicam todos os setores da organização, principalmente dos líderes para seus subordinados.

Para (CAMPOS, 2013, p. 145):

A promoção da saúde mental envolve todas as pessoas, e ao departamento de Recursos Humanos cabe promover sua prevenção. Promoção da prevenção envolve conhecer e compreender a que nós, seres humanos, estamos sujeito, para evitar futuras tragédias.

Campos (2013) observa que a saúde mental está diretamente ligada as estratégias adotadas pelo RH na prevenção do desgaste emocional dos indivíduos na organização. O fato dos seres humanos estarem sujeitos as diversas condições organizacionais, justifica os estudos da motivação, no que tange a QVT, para evitarem possíveis desconfortos.

O RH é o setor mais estratégico para coordenar e provocar essa conscientização da QVT. (CAMPOS, 2013, p. 143), elenca algumas políticas que o RH pode estabelecer em relação a QVT:

convênios culturais com as prefeituras [...]; convênios com agências de turismo [...]; o departamento de RH poderá oferecer oficinas de teatro, música e dança [...]; implementação de um jornal comunitário [...]; promoção de concurso de piadas, dança, expressão artística [...].

Estas estratégias permitem um maior acesso ao colaborador, na descoberta de sonhos, aspirações, motivações, objetivos, metas e etc. Além do mais, trazem benefícios para ambos como: conforto mental, maior produtividade, eficiência e etc. É uma tarefa contínua, abrindo precedentes para estudos mais aprofundados e com maior riqueza de detalhes.

### **Considerações Finais**

Considerando que o estudo objetivou apresentar as teorias motivacionais e seus idealizadores, no intuito de elevar a discussão a respeito da motivação, pode-se constatar uma árdua caminhada para o entendimento deste campo, com necessidade de ampla melhoria no aspecto motivacional, junto às Organizações, utilizando-se de ferramentas de pesquisa de satisfação no trabalho e na manutenção de um ambiente saudável propício a não insatisfação.

A busca pela satisfação sempre será uma expectativa do ser humano no tocante às suas atividades cotidianas. Um ambiente de trabalho favorável às suas aptidões desenvolve nestes indivíduos um prazer que o trabalho em si não ofereceria. A cultura da organização, o clima organizacional, o contexto socioeconômico, o viés psicológico contribuem diretamente na eficiência dos indivíduos, não somente perante suas tarefas na empresa, mas no espaço em que ele exerce presença.

Sistemicamente a motivação exerce um papel fundamental no comportamento do indivíduo, perante a sociedade em que habita e atua como agente mantenedor desse espaço. Assim como foi apresentado, as teorias motivacionais têm o objetivo de elevar o nível de entendimento dos indivíduos em relação ao trabalho, e não somente torná-los eficientes em suas tarefas.

Ela somente se tornará uma ferramenta eficaz, quando o indivíduo conseguir atingir seus objetivos pessoais, alinhados aos da organização, conseqüentemente, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus colaboradores, ao favorecer a realização pessoal, e reconhecimento pelo valor profissional.

O ambiente deve estar preparado e favorável à execução das tarefas de maneira agradável e motivadora. Mesmo que a atividade seja de alto estresse e periculosidade, um bom sistema motivacional torna os indivíduos mais eficientes. Tanto Elton Mayo (Teoria das Relações Humanas), Abraham Maslow (Hierarquia das Necessidades), quanto Frederick Herzberg (Teoria dos dois fatores), tiveram um olhar humano para relações de trabalho. Ambos observaram que os seres humanos têm necessidades, das mais básicas às mais complexas. E a busca dos indivíduos para suprirem essas necessidades, gera um ambiente de concordâncias e discordâncias.

É papel do gestor, manter o ambiente estável, favorável ao suprimento das necessidades comuns, básicas e instigar os indivíduos ao desenvolvimento profissional, humano e intelectual. A cada necessidade suprida, surge uma nova a ser alcançada. As necessidades são cíclicas, intermináveis.

Conclui-se ainda, que a motivação está atrelada as satisfações das necessidades dos indivíduos.

Uma sugestão para novos estudos ou sequência deste, seria uma pesquisa sobre quais são os fatores de motivação no ambiente de trabalho na percepção dos funcionários, um estudo de caso, que propiciaria uma comparação entre o grau de interação das percepções dos estudiosos da área, juntamente aos gestores e equipes, e a partir destes resultados, compreender a possibilidade de relacionar motivação no trabalho, com o perfil motivacional dos trabalhadores.

## Referências

CAMPOS, Daniel Corrêa de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: Ltc, 2013. 216 p.

CASADO, Tânia. **A motivação e o trabalho**. IV: Nogueira, Arnaldo J. F. Mazzei, Franca, Ana Cristina Limongi, Vários, Fischer, André Luiz, Arellano, Eliete Bernal. **As pessoas nas organizações**. 20. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. 312 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: Uma revisão abrangente da moderna administração das organizações. 7ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2010. 192 p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Qualidade de Vida no Trabalho**. *IN*: Nogueira, Arnaldo J. F. Mazzei, Franca, Ana Cristina Limongi, Vários, Fischer, André Luiz, Arellano, Eliete Bernal. **As pessoas nas organizações**. 20. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. 312 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. – 8. Reimpressão. – São Paulo: Atlas, 2009. 216 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. – 6. Reimpressão. – São Paulo: Atlas, 2006. 312 p.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. 8. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010. 536 p.

CHANLAT, Jean – François. **Por Uma ANTROPOLOGIA DA Condição Humana nas Organizações**. *IN*: Jean – François Chanlat (Coord.). **O Indivíduo na Organização**: Dimensões Esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 208 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p. Disponível em: <[www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf](http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf)>. Acessado em 19/09/2019 às 16:12.

RIBEIRO, Claudia Alves Perez et al. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo no supermercado brisa. 2010. Disponível em: <<https://fapan.edu.br/wp-content/uploads/sites/14/2018/04/ed2/14.pdf>>. Acesso em: set. 2019.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 316 p.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **Fundamentos de Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 320 p.

#### Como citar este artigo (Formato ABNT):

SILVEIRA, Elton Paulino da; PRATA, Gildo Batista; NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. Uma análise da Motivação dos Indivíduos nas Organizações a partir das Necessidades Humanas. **Id on Line Rev. Mult. Psic.**, Out, 2019, vol.13, n.47, p. 706-726. ISSN: 1981-1179

Recebido: 02/09/2019;

Aceito: 09/10/2019.