

# Revista Expressão Católica

## MOTIVAÇÃO: VISÃO DE DISCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO SERTÃO CENTRAL

Maria Adriana Ramos de Melo  
Valter de Souza Pinho  
Stânia Nágila Vasconcelos Carneiro  
César Colera Bernal

### RESUMO

O seguinte artigo analisou A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1943) e a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (1959) na visão de discentes do oitavo semestre do curso de Administração de Empresas da Faculdade Católica Rainha do Sertão, que trabalham em empresas localizadas no Sertão Central. O objetivo do trabalho foi analisar se essas teorias são vistas como ferramentas que auxiliam no entendimento dos fatores motivacionais interno no desempenho profissional. Para fundamentação teórica foram utilizadas as respectivas Teorias. Quanto à metodologia optou-se pelo método qualitativo com aplicação de entrevistas abertas, os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo baseado em cinco perguntas relacionadas às teorias citadas. O resultado obtido identificou que as teorias mencionadas servem de direção, na visão dos discentes, para o entendimento dos fatores motivacionais, assim como o ponto de vista dos mesmos em relação ao salário e crescimento como elementos da Teoria dos Dois Fatores. No quesito *salário* as opiniões ficaram divididas ao defini-lo como fator motivacional, satisfatório ou ambos. Em relação ao *crescimento proporcionado pelas empresas* em que eles atuam, observou-se que a maioria oferece meios para que funcionários cresçam na organização e, nota-se que as empresas por não proporcionarem expectativa de crescimento aparentemente podem perder funcionários qualificados. Por fim, conclui-se que essas Teorias motivacionais servem de orientação para os gestores proporcionarem meios de motivar seus funcionários em prol do alcance do objetivo organizacional.

**Palavras-chave:** Motivação. Desempenho profissional. Visão discente.

### RESUMEN

En este artículo fue analizada la Teoría de la Jerarquía de la Necesidades de Maslow (1943) y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959), en la visión de los discentes del octavo semestre del curso de Administración de Empresas de la *Faculdade Católica Rainha do Sertão* que trabajan en empresas localizadas en el interior rural. El objetivo del trabajo fue analizar si esas teorías pueden ser vistas como herramientas capaces de auxiliar en el entendimiento de los factores motivacionales que afectan al desempeño profesional. Para la fundamentación teórica fueron utilizadas ambas teorías. En lo que se refiere a la metodología, se optó por el método cualitativo, con aplicación de entrevistas abiertas; los datos fueron estudiados empleando Análisis de Contenido, a partir de cinco preguntas relacionadas a las citadas teorías. El resultado obtenido consistió en poder establecer que las teorías mencionadas sirven de dirección, en la visión de los discentes, para la comprensión de los factores motivacionales, así como su punto de vista en relación al salario y al crecimiento, en cuanto elementos de la Teoría de los Dos Factores. Sobre el salario, las opiniones quedaron divididas al definirlo como factor motivacional, satisfactorio, o ambos. En relación al crecimiento propiciado por las empresas en que actúan, se observó que la mayoría ofrecen medios para que los funcionarios crezcan en la organización, a la par que se constata que las empresas que aparentemente no generan expectativas de crecimiento pueden perder funcionarios calificados. Finalmente, se concluyó que esas teorías motivacionales sirven de orientación para que los gestores proporcionen medios de motivar sus funcionarios en vistas de alcanzar los objetivos organizacionales.

**Palabras clave:** Motivación. Desempeño profesiona. Estudiante visión.

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial torna-se cada vez mais competitivo, onde as mudanças acontecem em um ritmo acelerado de inovações de produtos e serviços. De acordo com Wagner e Hollenbeck (2009), a motivação surge como uma estratégia, por isso as pessoas devem estar motivadas para que possam alcançar o mais alto nível de produtividade por meio dos seus talentos.

Na visão de Marras (2011), elaborar estratégias motivacionais requer um conhecimento prévio das necessidades individuais de cada funcionário, tendo em vista a complexidade das variáveis culturais, sociais e educacionais. Neste sentido caberá aos gestores analisar tais variáveis com a finalidade de oferecer um ambiente de trabalho em que os funcionários sintam-se motivados a trabalhar em prol do objetivo da empresa. Objetivo este, que na visão de Bastos (2004), encontra-se ligado ao desempenho competente nos níveis individual, grupal e organizacional.

Muitos estudos foram realizados nesse campo motivacional, entre eles, podemos citar a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow (1943), e a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg (1959). A Teoria dos Dois Fatores vem discorrer acerca dos fatores que motivam e dos que apenas satisfazem, já a Teoria da Hierarquia das Necessidades descreve as necessidades inerentes a todo ser humano, as quais são satisfeitas por níveis.

A seguinte pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar se a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow (1943), e a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg (1959) são vistas como ferramentas voltadas para o entendimento do processo motivacional para aumentar o desempenho profissional, por discentes de Administração que cursam o oitavo semestre na Faculdade Católica Rainha do Sertão (FCRS) e que atuam em empresas instaladas na Região do Sertão Central. Baseado na Teoria de Maslow (1943), as necessidades inerentes a todo ser humano formam uma pirâmide, as quais precisam ser satisfeitas para sermos trabalhadores motivados. Já na Teoria dos Dois Fatores, Herzberg pesquisou os fatores que motivam e os que apenas satisfazem o indivíduo no ambiente de trabalho.

De acordo com as teorias citadas, Marras (2011) destaca que as pessoas devem ser valorizadas e vistas como uma estratégia de diferencial competitivo, sendo que estas, ao trabalharem em uma organização, destacam-se como um diferencial competitivo além de serem motivadas constantemente, tendo em vista suas complexidades, por conta de cada empregado apresentar necessidades distintas e as empresas, muitas vezes, com seus interesses divergentes.

É com esse intuito que surge o presente trabalho, objetivando analisar se os discentes do oitavo semestre, do curso de Administração, da FCRS e que trabalham em empresas instaladas no Sertão Central, visualizam tais Teorias como ferramentas motivacionais, e se os mesmos trabalham em empresas que oferecem oportunidades de crescimento.

O cenário de pesquisa escolhido foi a Faculdade Católica Rainha do Sertão pela facilidade de acesso aos entrevistados e por inquirir a opinião de futuros gestores, com uma população de 21 alunos do oitavo semestre do curso de Administração, a amostra foi composta por saturação dos resultados representada por 16 acadêmicos. Todos os dados pessoais foram omitidos e os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A proposta foi desenvolvida por meio de pesquisa de natureza exploratória e descritiva, por meio de métodos qualitativos, com aplicação de entrevista aberta para o levantamento de informações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA**

Até o período medieval (entre meados do ano 400 d.C. até 1300 d.C.), segundo Farias (2002), os produtos eram confeccionados nas casas das próprias pessoas, as chamadas indústrias artesanais, ou corporações de ofício. Passando pela manufatura onde os produtos já não eram mais confeccionados individualmente, chegamos à Revolução Industrial, surgida no final do século 18, tendo em vista como objetivo dos gestores o aumento da produtividade sem levar em consideração os funcionários, os quais eram tratados como mais um recurso da empresa, chegando a trabalhar 18 horas por dia, com salários e condições de trabalho precários, proporcionavam atritos entre empregados e empregadores.

Para Marras (2011), esse cenário começou a ser questionado no final dos anos de 1920 e começo de 1930 com experiência da Fábrica de *Hawtorne*, da *General Electric Company*, de Chicago, Estados Unidos. O estudo de *Hawtorne* objetivava relacionar as condições de trabalho com a fadiga ou monotonia entre os trabalhadores. Porém, as conclusões obtidas mostraram outro fator: a “atenção” proporcionada ao trabalhador influenciava na sua produtividade. Esse estudo foi o primeiro passo para que, por volta dos anos 50, se reiniciasse estudos sobre o Processo Motivacional.

## 2.2 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Segundo Spector (2010, p.284) “Motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinado tipo de comportamento”. Logo o processo motivacional, estudo em questão, se dá de modo intrínseco, cada pessoa apresenta um tipo de reação e desenvolve impulsos motivacionais diferentes em momentos distintos.

Para Robbins (2005, p.132): “Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Processo este que pode ser entendido da seguinte forma: A Intensidade como a quantidade de esforço que a pessoa emprega. Logo, ao falarmos de motivação, esse é o elemento a que mais nos referimos. Porém, somente a intensidade não nos leva a resultados favoráveis se não a conduzirmos na direção dos objetivos organizacionais. Portanto, a qualidade do esforço deve ser pensada, assim como a intensidade. É nesse ciclo que entra a persistência, a qual, para Robbins (2005, p.132) “é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço.”

Ainda conceituando Motivação, Cristina França (2005, p.23) define como:

As pessoas têm necessidades que, quando se manifestam, geram tensões que são direcionadas para um estímulo ou ação que atenda a necessidade latente. Essas necessidades são individuais e influenciadas pela cultura. As pessoas desenvolvem “forças motivacionais” como produto do ambiente cultural em que vivem (FRANÇA, 2005.p.23)

Neste sentido tais forças motivacionais comprometem o modo pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas. Para Cristina França (2005),

o ciclo motivacional é oriundo de cada tensão, que perpassa por uma necessidade, estabelecendo novamente o ciclo da motivação (necessidades- tensão- estímulo e ação).

Aparentemente, podemos perceber que o conceito de motivação não diverge da visão dos autores citados, que pode ser definida como um motivo que leva alguém a praticar uma ação. Motivo que pode ser entendido como uma necessidade, fator que leva o processo motivacional a ser algo complexo e contínuo, pois necessidades satisfeitas não motivam mais o indivíduo, surge sempre uma nova e todo o ciclo motivacional se repete.

### 2.3 MOTIVAÇÃO E TRABALHO

Na visão de Silva (2009, p. 16), “Empresa é um organismo econômico destinado á produção de mercadorias e/ou serviços, com o objetivo de lucro para o empresário”. Portanto, são as pessoas que trabalham em prol do alcance dos objetivos empresarias, porém para que seu trabalho seja produtivo, as mesmas precisam enxergar um sentido maior na atividade que executam, precisam de motivação. Como cita Cortella (2008, p.17) “A ideia de trabalho como castigo precisa ser substituída pelo conceito de realizar uma obra”.

De acordo com Cortella (2008, p.21):

Etimologicamente, a palavra “trabalho” em latim é *labor*. A idéia de *tripalium* aparecerá dentro do latim vulgar como sendo, de fato, forma de castigo. Mas a gente tem de substituir isso pela idéia de obra, que os gregos chamavam de *poiesis*, que significa minha obra, aquilo que façoqueconstruo, em que me vejo. A minha criação, na qual crio a mim mesmo na medida em que crio no mundo (CORTELLA, 2008, p.21).

Como cita Maciel (2008), cada pessoa já trás dentro de si sua própria motivação, logo o ser humano não se submete passivamente às atividades que lhe são impostas se elas não lhe agregarem nenhum significado. Foi pensando nos fatores que motivam o ser humano, que por volta de 1950, surgiram teorias motivacionais, questionáveis até hoje, porém, ainda são as explicações que melhor descrevem a motivação dos trabalhadores. Entre essas, será enfatizada a Teoria da Hierarquia das Necessidades e a Teoria dos Dois Fatores. (ROBBINS, 2005).

## 2.4 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

A Hierarquia das Necessidades é a mais conhecida teoria no campo motivacional, criada pelo psicólogo e consultor norte americano Abraham Maslow (1943), pioneiro no desenvolvimento da teoria, pois até então, quase não existia estudos empíricos e científicos no campo da motivação. Essa teoria foi baseada no tratamento de pessoas com graus variados de sanidade psicológica, processo que durou 25 anos.

Maslow (1943) mostrou sua teoria em forma de pirâmide, onde descreve as necessidades inerentes a todo ser humano. Essas necessidades, organizadas em forma de hierarquia, influenciam a motivação na base da prepotência das necessidades, isto é, a necessidade de um nível mais alto na pirâmide só influenciará no processo motivacional se as necessidades inferiores já tiverem sido atendidas. Essas necessidades classificam-se em necessidades fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e de auto-realização, conforme segue a pirâmide na FIG. 1.

**Figura 01** – Pirâmide das necessidades de Abraham Maslow (1943).



Fonte: Wagner e Hollenbeck (2009).

- Fisiológica: necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono, etc.
- Segurança: a contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção: um abrigo, uma estrutura, uma ordem etc.
- Social: a necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculo familiares, intimidade etc.

- Estima: a noção das pessoas de se sentirem valorizadas pelos que as rodeiam; sua autoestima; o desejo de se sentir importante, competente e valorizado.
- Autorrealização: o desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Segundo Maslow *apud* Marras (2011, p. 26), a motivação dos indivíduos objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) – as mais simples – até as mais complexas ou psicológicas (auto-realização).

Marras (2011, p.27), com base em uma análise no trabalho de Maslow, afirma que:

Todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. Isso faz que ela sempre esteja tentando satisfazer essas necessidades. A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação. Enquanto perdura a situação, perdura a motivação. Ao satisfazer a necessidade, acaba a motivação. No mesmo instante, contudo, nasce uma nova necessidade e, por via de conseqüência, uma nova força motriz impele o indivíduo novamente buscar outra satisfação(MARRAS, 2011, p.27).

Maslow (1943) separou as necessidades em nível mais alto (relacionadas à autor-realização) e nível mais baixo (fisiológicas e de segurança). Esses níveis diferenciam-se no seguinte aspecto: as necessidades de nível mais alto são satisfeitas intrinsecamente, já as de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente.

As pesquisas sobre essa teoria nunca foram conclusivas, conforme afirma Robbins, (2005, p.133):

A teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, especialmente por parte de executivos formados na prática. Isto pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e à facilidade que ela oferece para a compreensão. Infelizmente, contudo, as pesquisas não validam, de maneira geral, a teoria. Maslow não fornece comprovação empírica substancial e vários outros estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela (ROBBINS, 2005, p.133).

A teoria de Maslow (1943), mesmo com todas as críticas, serve de norte para muitos pesquisadores do campo motivacional e de guia para os gestores lidarem com a complexidade do mundo intrínseco das pessoas que apresentam necessidades e características distintas das demais.

## 2.5 TEORIA DOS DOIS FATORES

Frederick Herzberg, psicólogo, propôs a Teoria dos Dois Fatores, conhecida também como Teoria da Higiene – motivação. Teoria esta, em que Herzberg classificou os fatores em motivacionais e higiênicos. Estes geram a satisfação ou insatisfação dos trabalhadores, aqueles causam satisfação ou motivação, mas a sua falta não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação.

Para chegar a essas afirmações, segundo Robbins (2005, p. 134) “Herzberg investigou a questão: “O que as pessoas desejam do trabalho?”“. Diante das respostas obtidas, segundo Herzberg *apud* Robbins (2005, p. 135) :

Os dados sugerem que o oposto da satisfação não é a insatisfação, como normalmente se acredita. A eliminação das características de insatisfação não o torna necessariamente satisfatório... O oposto de “Satisfação” é “Não – Satisfação” e o oposto de “Insatisfação” é “Não- Insatisfação”... Portanto, os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários (ROBBINS. 2005 p.135).

Diante de uma classificação sucinta podemos identificar os fatores motivadores como aqueles ligados ao trabalho em si (realização, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento pessoal, possibilidade de crescimento). Já os fatores higiênicos, aqueles que não motivam, podem ser observados na supervisão, em políticas empresariais, condições ambientais, relações interpessoais, status, remuneração, vida pessoal. Para Spector (2010, p.288):

A motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas ou das condições de trabalho. As necessidades humanas no trabalho estão divididas em duas categorias – as derivadas da natureza animal dos seres humanos, como as necessidades físicas, e as que são relacionadas a um nível mais elevado, habilidade única dos humanos para o crescimento psicológico (SPECTOR. 2010, p.288).

Herzberg (1959) tem mantido grande influência entre os gestores, colocando em evidência a necessidade de oferecer às pessoas um trabalho significativo, apesar de críticas quanto à validação de sua teoria em relação à sustentação em pesquisas.

### 3 METODOLOGIA

O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa exploratória e descritiva, o método utilizado foi o qualitativo que, na visão de Soares (2003, p.19), “Nesse tipo de abordagem, o pesquisador interpreta os fatos, procurando solução para o problema proposto”.

Os dados foram analisados por meio de Análise de Conteúdo (AC) que, segundo Severino (2007), é uma técnica de pesquisa que analisa o conteúdo, o texto propriamente dito, pode incidir em várias linguagens: escritos, entrevistas, imagens. A análise de conteúdo é uma metodologia de análise de textos que parte de uma perspectiva ao mesmo tempo quantitativa e qualitativa. Pode incidir sobre várias mensagens, desde obras literárias, até entrevistas que, segundo Bardin *apud* Castro:

A análise de conteúdo consiste na identificação, codificação e categorização dos primeiros padrões dos dados, o que significa analisar o conteúdo das entrevistas e observações realizadas abrangendo a explicitação, a sistematização e expressão das mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas sobre sua origem (CASTRO. 2009, p.64).

O cenário escolhido foi a Faculdade Católica Rainha do Sertão, localizada em Quixadá, no Sertão Central do Ceará, que conta, atualmente, com 17 cursos de graduação e 12 de pós- graduação. Os sujeitos de estudo foram representados por discentes do oitavo semestre do curso de Administração da FCRS que atuam no mercado de trabalho em empresas da região do Sertão Central.

A Faculdade possui um total de 126 discentes do curso de Administração, destes 21 cursam o oitavo semestre. A amostra foi composta por saturação, ou seja, quando as respostas se repetem. Para tanto, foram entrevistados 16 acadêmicos, por meio de entrevista aberta, na qual os mesmos foram indagados sobre o conceito de motivação, a Hierarquia das Necessidades e a Teoria dos Dois Fatores como auxílio no entendimento dos fatores motivacionais internos no desempenho profissional, assim como a opinião dos mesmos em relação ao salário e crescimento, como elementos da Teoria dos Dois Fatores.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados das entrevistas foram analisados por meio da técnica AC, onde para cada pergunta segue um tópico em que as respostas são examinadas. (Sic<sup>1</sup>)

### 4.1 MOTIVAÇÃO

Segundo Spector (2010), motivação é um estado interior que instiga o indivíduo a uma ação. Por meio da direção, intensidade e persistência de como a pessoa vai se comportar ao longo do tempo.

Na visão de Bateman (2011), uma pessoa bastante motivada irá aumentar a produtividade se tiver os conhecimentos necessários para exercer sua função. Para Wagner e Hollenbeck (2009), a motivação surge como uma estratégia de diferencial competitivo, por isso o indivíduo deve estar motivado para alcançar o máximo que seus talentos permitir. De acordo com esse referencial, perguntou-se qual o entendimento dos discentes entrevistados em relação ao tema motivação.

Na visão de um discente, a motivação é:

Um estímulo promovido pelo bem estar e vontade positiva de realizar algo (RESPONDENTE 1).

Os respondentes 2 e 3 disseram que:

É algo que aparece de uma forma que nos incentiva a fazer alguma coisa e assim tornando uma ação (RESPONDENTE 2).

Motivação é quando você sente prazer em realizar algo sem obrigação ou pressão de terceiros. Com isso lhe trazendo uma melhor qualidade de vida (RESPONDENTE 3).

Para outro,

---

<sup>1</sup>Sic: Os textos foram mantidos de acordo com as respostas.

Relaciono motivação à autoestima, está motivado é amar o que faz...  
(RESPONDENTE 4).

Baseado no depoimento de outro respondente:

O ser humano se sente bem de acordo com o que suas escolhas o proporcionam. Se suas escolhas atendem suas necessidades, seus níveis de satisfação, sejam fisiológicos, sociais, status, etc. (RESPONDENTE 5).

De acordo com a Hierarquia de Maslow, nota-se que os respondentes vêem a motivação como algo intrínseco que estimula o indivíduo a realizar uma ação, a gostar de exercer suas atividades. Para tanto, percebe-se na visão do respondente 5, uma referência aos aspectos motivacionais. Nota-se também que, para o respondente 6, a motivação é tida como uma estratégia objetivando o crescimento organizacional:

Estretégias usadas para trazer outra forma de pensamentos e formas de atitudes sempre voltadas para o crescimento de um grupo ou organização (RESPONDENTE 6).

#### 4.2 MOTIVAÇÃO DE ACORDO COM A TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES (1943)

De acordo com Maslow (1943) *apud* Marras (2011), o ser humano é motivado em uma hierarquia de necessidades, as quais vão surgindo com a realização das necessidades de nível mais baixo. Ao ser abordado essa questão, os respondentes descreveram o seguinte:

Essa hierarquia às vezes é necessária para preencher as nossas necessidades (RESPONDENTE 1).

Na opinião do segundo respondente:

Sim, em todo ser humano há uma necessidade de agir em seus respectivos aspectos (RESPONDENTE 2).

Contudo, na opinião de um discente, descrita abaixo, o individuo não necessariamente é motivado por essa hierarquia de necessidades.

Não obrigatoriamente. Exemplo disso é o que o ser humano necessita trabalhar para manter suas necessidades pessoais ou profissionais, mas não obrigatoriamente ele é motivado a fazer isso (RESPONDENTE 3).

Porém, outros discentes visualizam, na pirâmide, as necessidades motivacionais, como os entrevistados 4,5 e 6:

Sim, depende da ocasião em que estamos inseridos, qual sua prioridade no momento (RESPONDENTE 4).

Sim. Isso vai de acordo com suas convicções e valores, desde familiar e também financeiro, e com as oportunidades que vão surgindo a cada nível alcançado (RESPONDENTE 5).

Sim, concordo. Pois quem conhece a hierarquia de Maslow se identifica, pois ela está exposta através de uma pirâmide que fala da necessidade de nível superior, a qual é de auto realização e de nível mais baixo que são as necessidades físicas e fisiológicas (RESPONDENTE 6).

#### 4.3 MOTIVAÇÃO DE ACORDO COM A TEORIA DOS DOIS FATORES (1959)

De acordo com os estudos de Herzberg (1959) *apud* Marras (2010), no trabalho têm-se os fatores que apenas satisfazem e têm outros que motivam. Na opinião do primeiro entrevistado:

Os que satisfazem são finitos e os que nos motivam são infinitos e nos fazem buscar sempre algo a mais (RESPONDENTE 1).

Para os respondentes que seguem, às vezes, somos levados a fazer algo pela necessidade e não porque estamos motivados, e os fatores motivacionais e satisfatórios podem divergir de pessoa para pessoa.

Sim. Nem tudo que fazemos há uma motivação e sim, às vezes fazemos algo pela necessidade (RESPONDENTE 2).

Isso é relativo de pessoa para pessoa. O que me motiva hoje pode lhe satisfazer ou vice e versa (RESPONDENTE 3).

Como é citado na Teoria dos Dois Fatores, o salário é tido como um fator satisfatório. Como pode ser observado no discurso seguinte:

Às vezes trabalhar pelo salário, por exemplo, sem fazer o que gosta nos satisfaz, mas não nos motiva... (Respondente 4).

As necessidades humanas no trabalho estão divididas em físicas e necessidades de um crescimento psicológico. Os aspectos do trabalho que se relacionam com as necessidades físicas são chamados fatores de higiene e incluem salário, supervisão, companheiros de trabalho e políticas organizacionais. Já os fatores que se relacionam com a necessidade de crescimento são os fatores de motivação, tais como: realização, reconhecimento, responsabilidade e a natureza do trabalho em si (SPECTOR, 2010).

#### 4.4 SALÁRIO: FATOR MOTIVACIONAL OU SATISFATÓRIO?

Como se pode observar na afirmativa de Spector, o salário é visto como um fator higiênico, isto é, satisfatório. Foi questionado aos respondentes se eles viam o salário como um fator motivacional ou satisfatório:

Motivacional, porque mim motiva a buscar mais excelência e superação a cada dia, enfrentando metas desafiadoras e, conseqüentemente, em função de uma ótima remuneração (RESPONDENTE 1).

Aparentemente, o entrevistado trabalha com vendas e sua remuneração (entenda-se no sentido de salário) será de acordo com as metas alcançadas, logo, para ele, o salário é o fator motivador da realização de suas tarefas, obtendo o máximo de resultados. Contudo, para outros, o salário pode ser motivacional e satisfatório, pois para o respondente de nº 2 ele gosta do que faz e ainda é bem pago para isso.

Motivacional e satisfatório, pois consigo me manter muito bem e minhas atividades em que atuo são de extrema importância, além de ser algo em que me identifico (RESPONDENTE 2).

Já para outros profissionais, ele é tido apenas como satisfatório:

Satisfatório, pois o salário nunca será motivacional, a partir do momento que ganho mais, estou produzindo mais também, ou seja, o salário pode até motivar você, porém é momentâneo, depois você vai ter necessidade de um novo aumento e isso nunca vai mudar (RESPONDENTE 3).

Condiciono como satisfatório, pois quando houve me senti satisfeita, mas com o passar do tempo, aliás, de pouco tempo, não existia satisfação e muito menos motivação (RESPONDENTE 6).

Logo, de acordo com Herzberg *apud* Spector: “A forma de motivar os funcionários é oferecer níveis apropriados de fatores de motivação, uma vez que fatores de higiene não promovem a motivação, não importa o quanto eles sejam favoráveis” (SPECTOR, 2010, p.289).

#### 4.5 OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO PROPORCIONADAS PELAS EMPRESAS

O profissional sente-se motivado em empresas que proporcionam meios para o seu crescimento. Foi levantado esse questionamento (se as empresas em que eles trabalham proporcionam meios de crescimento), e os entrevistados disseram que:

Sim. Sou um exemplo, pois fui promovido e, conseqüentemente, pude realizar algo diferente e que só foi possível a partir dessa nova etapa (RESPONDENTE 1).

Na determinada empresa em que exerço minhas atividades, há grande oportunidade de crescimento (RESPONDENTE 2).

Nota-se que as empresas que não oferecem meios de crescimento podem acabar perdendo funcionários qualificados, como cita o entrevistado seguinte:

Não. Mas estou buscando por novos horizontes, onde possa ter realização profissional e pessoal (RESPONDENTE 3).

Observa-se também que as empresas que têm planos de carreira e incentivos estimulam seus profissionais a produzirem mais objetivando uma mudança de cargo.

Sim. A empresa tem plano de carreira, oferecendo oportunidade de promoção (RESPONDENTE 4).

Sim, pois me dar uma grande expectativa para o futuro, para o crescimento tanto da empresa como pessoal, através de incentivos (RESPONDENTE 5).

Nesse item, observamos que a maioria dos discentes entrevistados trabalham em empresas que oferecerem oportunidades de crescimento e favorecem o desenvolvimento profissional dos funcionários faz com esses tenham interesse em trabalhar nessas organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de realização desse estudo era analisar se a Teoria da Hierarquia das Necessidades e a Teoria dos Dois Fatores são vistas como ferramentas voltadas para o entendimento do processo motivacional por discentes do oitavo semestre do curso de Administração de Empresas da FCRS. Para alcançar esse objetivo foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva com os referidos discentes. Os dados foram analisados por meio da técnica Análise de Conteúdo.

De acordo com a análise dos dados observou-se que a maioria dos discentes entrevistados vêem essas Teorias como orientação voltadas para o entendimento do processo motivacional. Quando foi questionado o fator *salário*, as opiniões ficaram divididas, pois alguns definem o mesmo como fator motivacional, outros como satisfatório, e outros ainda como ambos os fatores. Já em relação à *expectativa de crescimento proporcionada pelas empresas* em que os sujeitos da pesquisa atuam, observou-se que, a maioria das empresas em que os atores pesquisados trabalham proporcionam meios que podem levar a um crescimento profissional, e as que não oferecem têm grande chance de perder funcionários qualificados.

Enfim, motivar os empregados para trabalharem em prol do objetivo da organização requer um conhecimento prévio, por parte dos gestores, dos fatores que são vistos como motivacionais por estudiosos do assunto. Daí o interesse de estudo dessa pesquisa realizada, portanto para pesquisas posteriores é relevante analisar quais as estratégias motivacionais adotadas pelas empresas localizadas no Sertão Central.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt; ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre : Artmed; 2004.
- BATEMAN, T. S.; SCOTT, A. S. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bastam Tecnologia e LingüísticaLtda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CASTRO, Sylvio Mauro de. **Business processo fshoring: vantagens e riscos do seu processo de implementação**. 2009. Dissertação de Mestrado – FUMEC Universidade FUMEC, 2009, Minas Gerais - MG.
- CORTELLA, Mário Sérgio. **Qual é a tua obra? : inquietações propositivas sobre gestão, liderança é ética**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva 2006.
- FARIA José Carlos. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- MACIEL, Saulo E. Vieira, SÁ, Maria A. Diniz. **Motivação no trabalho: Uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. Studia Diversa, Paraíba, CCAE-UFPB, v.1, n.1, 2007. Disponível em: <[http://www.ccae.ufpb.br/public/studia\\_arquivos/arquivos\\_01/saulo\\_01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf)>. Acesso em: 16 maio 2012.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SILVA, Adelphino Teixeira. **Administração básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva 2010.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2009.

## Sobre os autores

### **Maria Adriana Ramos de Melo**

Graduanda em Administração pela Faculdade Católica Rainha do Sertão – FCRS.

**E-mail:** *melo.drica@hotmail.com*.

### **Valter de Souza Pinho**

Professor da Faculdade Católica Rainha do Sertão – FCRS. Mestre em Administração pela Universidade Fumec – MG.

**E-mail:** *valtermr@yahoo.com.br*.

### **Stânia Nágila Vasconcelos Carneiro**

Professora da Faculdade Católica Rainha do Sertão – FCRS. Doutora em Ciências da Educação.

**E-mail:** *stanagila@hotmail.com*.

### **César Colera Bernal**

Professor da Faculdade Católica Rainha do Sertão – FCRS. Mestre em Filosofia pela UECE. Graduado em Filosofia e Teologia pela Faculdade Católica de Fortaleza. Curso superior em Ciencias Empresariales pela Universidad Complutense de Madrid (primeiro ciclo).

**E-mail:** *cesar@fcrs.edu.br*.