

---

## MOTIVAÇÃO: confluências e divergências nas abordagens teóricas

MOTIVATION: confluences and divergences in theoretical approaches

Everaldo Lauritzen Lucena Filho<sup>1</sup>

---

**RESUMO:** O fenômeno da Motivação tem sido reconhecido e problematizado por distintos pesquisadores nas mais diversas áreas de conhecimento. Mediante a complexidade do objeto em questão, debruçar-se sobre a temática revela que, apesar dos grandes esforços dos estudiosos que desse tema se ocuparam, a motivação não cansa de não se inscrever, ganhando sempre novas discussões. É nesse contexto que presente artigo busca promover um apanhado geral sobre principais teorias a respeito da motivação, descrevendo o processo histórico dos estudos sobre ela e apontando os pontos de convergência e divergências dos autores. Foi utilizada a revisão bibliográfica para a coleta de dados e pode-se perceber que independente do posicionamento epistemológico da teoria a motivação é classificada como a força que impulsiona os indivíduos a agir de determinada maneira ou o que os predispõe a um comportamento específico, tal impulso pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou mesmo ser engendrado internamente nos processos mentais do indivíduo.

**Palavras-chave:** Motivação. Comportamento. Necessidades.

**ABSTRACT:** The phenomenon of Motivation has been recognized and problematized by different researchers in the most diverse areas of knowledge. Due to the complexity of the object in question, a study of the theme reveals that, despite the great efforts of the scholars concerned with this theme, the motivation never tires of not registering, always winning new discussions. It is in this context that this article seeks to promote a general overview of the main theories about motivation, describing the historical process of studies about it and pointing out the points of convergence and divergence of the authors. The literature review was used for data collection and it can be seen that regardless of the epistemological positioning of the theory, motivation is classified as the force that drives individuals to act in a certain way or what predisposes them to a specific behavior, such impulse. it can be triggered by an external stimulus (coming from the environment) or even engendered internally in the mental processes of the individual.

**Keywords:** Motivation. Behavior. Needs.

---

<sup>1</sup> Psicólogo pela Universidade Federal da Paraíba; Especialista em Psicopedagogia pela Faculdades Integradas de Patos; Especialista em Educação, Desenvolvimento e Políticas Públicas pela Faculdade Nossa Senhora de Lourdes; Mestre em Ciências da Educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias; Doutor em Ciências da Educação pela Universidad Internacional Tres Fronteras; Doutorando em Estado e Sociedade pela Universidade Federal do Sul da Bahia. Técnico da Gestão do Trabalho e Educação Permanente da Secretaria Municipal de Assistência Social de Porto Seguro; Professor da Faculdade Pitágoras de Medicina de Eunápolis; Professor da Faculdade Nossa Senhora de Lourdes. [aldolf@yahoo.com.br](mailto:aldolf@yahoo.com.br)

## 1. HISTÓRICO DO ESTUDO DA MOTIVAÇÃO

Debruçar-se sobre o histórico do desenvolvimento do estudo conceitual da motivação nos remete ao processo de Revolução Industrial nas sociedades ocidentais. De acordo com Bergamini (1997), com a mecanização dos sistemas de produção, uma vez que antes as atividades produtivas eram artesanais e manuais, ou seja, manufaturadas surge a burguesia industrial, sedenta de maiores lucros, menores custos e produção acelerada, que procurou alternativas para aperfeiçoar a produção de mercadorias, agenciando a necessidade de investimentos mais pesados com o intuito de aumento de eficiência, relacionando-os a retornos mais recompensadores.

Tal contexto produz nos trabalhadores a diminuição circunstancial do controle do processo produtivo, concretizando-se aí o processo de alienação, haja vista que passaram a trabalhar para um patrão, perdendo a posse da matéria-prima, do produto final e dos lucros.

Mediante a busca por ferramentas e tecnologias que promovessem o aumento da produtividade, estudos sobre a motivação dos funcionários tornaram-se imperativos para a obtenção dos objetivos da empresa. Assim, tal contexto socioeconômico, impulsiona muitos estudiosos a se aprofundarem sobre o tema e diversas são as teorias que tratam da motivação.

Inúmeras são as tentativas de explicação, mas as teorias estas não abarcam por completo o conceito da motivação, uma vez que esta não cansa de não se inscrever. Não há um modelo que seja universalmente aceito, pois a natureza humana é tremendamente complexa e não há como generalizar ou abarcar num só modelo todos os aspectos comportamentais.

Ratificando a última ideia podemos trazer a discussão Bowditch e Buono (1992), pois estes advogam que a razão pela qual há tantas teorias concorrentes é que nenhuma delas explica o comportamento motivacional humano em todas as situações. Souza (1998) legitima com Bergamini (1997) propondo que várias são as conceituações e explicações dadas para a motivação uma vez que depende da compreensão que cada linha teórica possui a respeito do comportamento humano.

Uma possível explicação sobre este caleidoscópio de teorias sobre a motivação humana é por ser ela, como propõe Bergamini (1997), caracterizada por um conjunto de fatores dinâmicos viventes na personalidade, que geram a conduta de cada um. Esses fatores dinâmicos, ao entrarem em ação, envolvem a personalidade como um todo; dessa forma ao

exibir um comportamento motivacional o indivíduo utiliza-se de sua inteligência, emoções, instintos e experiências vividas para alcançar os seus objetivos.

Tandin et al (2005) nos lembra que apesar de todas essas diferenças enormes, em pesquisas realizadas acerca do comportamento humano, foi constatado que o processo que dinamiza o comportamento humano é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

A teoria de campo de Kurt Lewin (CHIAVENATO, 1998 apud Tandin, 2005) – que, desde 1935, já se referia em suas pesquisas sobre o comportamento social o importante papel da motivação – baseia-se em que o comportamento humano não depende só do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o “espaço de vida que contém a pessoa com seu ambiente psicológico”.

Seguindo a trilha de produção teórica sobre o fenômeno motivacional ainda podemos citar, a teoria de Maslow, seguida da teoria da motivação proposta por David McClelland de 1953, sendo todas estas chamadas de teoria do conteúdo da motivação. Ainda cabe lembrar alguns nomes das teorias de processo da motivação como a teoria da dissonância cognitiva de Festinger em 1954 e a teoria da equidade de Admans de 1955, todas estas melhor explicitadas ao longo deste capítulo. Sendo estas as mais conhecidas no campo conceitual da motivação.

O importante é percebermos como nos lembra Borges e Alves Filho (2001) que foi com o avanço científico na primeira metade do século anterior, aumentado pela demanda em entender e controlar o comportamento de produzir, oriunda da economia em crescimento, da sofisticação gradual das organizações, da participação dos homens em função das guerras, e das várias maneiras de reações sociais à organização do trabalho nos moldes fordista-taylorista que aparecem e a propagam-se a teorização e as pesquisas sobre temas do comportamento, principalmente da motivação.

E sobre como explicamos as conexões entre motivação e comportamento Tamayo e Pachcoal (2003) nos lembram que a relação entre eles é estabelecida espontaneamente tanto pelo senso-comum como pelo conhecimento científico. O comportamento é percebido como sendo provocado e guiado por metas da pessoa, que realiza um esforço para atingir determinado objetivo. A maioria dos autores considera, afirmam Tamay e Paschoal (2003), a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos.

Entre os vários estudos, os relacionados às cognições humanas, tais como, pensamentos, expectativas e sentimentos relacionados às orientações motivacionais ao processo de aprender, têm sido contemplados pelas teorias sócio-cognitivas da motivação para a aprendizagem (Bzuneck, 2004; Bandura (1997); Adele Gottfried (1985, 2001) e Richard Ryan (2000a; 2000b) Weiner (1979, 1985). No Brasil, cabe destacar o importante aporte de Evelyn Boruchovitch (1995)8, Edna Neves (2002) e Suely Guimaraes (2004).

## 2. CONCEITUAÇÃO DA MOTIVAÇÃO

A compreensão da caminhada histórica no estudo das teorias motivacionais auxilia a percebermos como este construto carrega em si a marca da complexidade. Hersey e Blanchard (1986) debruçando-se sobre a motivação das pessoas advogam que essa irá depender das necessidades das primeiras, na visão desses autores, necessidades é igual a motivos, sendo que a partir desta visão, o termo necessidade passa a significar simplesmente algo dentro do indivíduo que o predispõe a agir.

Acher (1990), compartilhando das mesmas idéias dos autores acima citados, define o termo como uma inclinação para ação que tem origem em um motivo, e motivo seria uma necessidade que, atuando sobre o intelecto, faz a pessoa movimentar-se ou agir. Pontes (2018) afirma que a motivação está relacionada ao instinto de todo ser humano de competir, cooperar e interagir na busca de encontrar os melhores caminhos.

Como é possível perceber torna-se complicado conceituar precisamente o construto motivação, pois como afirmado anteriormente esse é abordado de distintas maneiras. De acordo com Chiavenato (1999), motivação é tudo que empurra a pessoa a comportar-se de dado jeito ou aquilo que provoca uma disposição a uma ação específica, tal motivação pode ser causada por uma variável vinda de fora sujeito ou produzida intrapsiquicamente.

Vergara (2004) compreende a motivação como atrelada a uma energia que leva as pessoas no sentido de algo, decorrente de necessidades não atendidas. Ao que Chiavenato (2001, p. 152) chama de forças conscientes ou inconscientes que induzem o sujeito a um dado comportamento.

Ainda na tentativa de conceituação continuemos com a seguinte proposição. “As respostas são obtidas assumindo que as pessoas são motivadas pelo desejo de satisfazer necessidades pessoais”. (Cunha, M.; Rego, A; Cunha, R.; Cardoso, C.; 2004, p. 103). Parece

claro que entender sobre a motivação é necessário compreender o comportamento humano e que essa ancora-se nas necessidades.

Essas necessidades humanas, para Tandin et al (2005), tidas como forças ativas e impulsionadoras do comportamento, apresentam uma enorme diversidade. Mediante a diferença entre os sujeitos, esses apresentarão distintas necessidades e essas últimas constroem normas de comportamento que se alteram de sujeito para sujeito.

Tandin et al (2005) ainda nos alerta que a compreensão da motivação do comportamento demanda a compreensão sobre as necessidades humanas, por se tratar de um dos motivos internos mais importantes que orientam o comportamento e o desempenho do indivíduo. Em pesquisas realizadas por diversos autores, estudiosos da motivação humana, se provou que existem certas necessidades humanas fundamentais e também algumas cujas causas escapam ao próprio entendimento do homem.

Para Pedro (2011) a etiologia da palavra motivação advém do latim ‘motivus’, ‘motivare’ que carrega o sentido de mover. Em seu sentido nato a palavra lembra o processo pela qual o comportamento humano é estimulado ou impulsionado por alguma razão.

Pedro (2011) advoga que a motivação pode ser entendida como um processo mental positivo que estimula a iniciativa e produz o nível de entusiasmo e esforço que a pessoa concentra no desenvolvimento das suas atividades. Esse autor ainda alvitra que pela própria origem etimológica a motivação implica uma idéia de deslocação, de passagem de um local para outro e é esse sentido de deslocação que incita o indivíduo a buscar uma determinada situação, seja a atual ou a desejável. É uma noção difícil de ser mensurada e que se traduz pelo comportamento e atitudes que por, grande parte das vezes, serem inesperados se tornam de difícil gestão.

### 3. CARACTERÍSTICAS DAS TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO

Campbell (1970) apud Tamayo e Paschoal (2003) propôs uma classificação das teorias usando como critério o conteúdo e o processo de motivação. Para o primeiro autor as teorias centradas no conteúdo abordam compreender os elementos essenciais que impulsionam toda atividade humana. As necessidades formam o fenômeno mais discutidos nesses aportes teóricos. As Teorias de Conteúdo ou baseadas em necessidades propõem que a motivação no trabalho depende de um espaço que atenda às necessidades do trabalhador.

Para Cunha *et al.* (2004), as teorias de conteúdo são as que se dedicam à análise do comportamento humano. Para este autor estas são divididas em:

- Teoria das necessidades de Abraham Maslow:

Dos autores advindos das teorias de conteúdo o mais conhecido e nomeado como o pai das teorias motivacionais é Abraham Maslow com sua Teoria da Hierarquia das Necessidades. No campo da psicologia esse pesquisador buscou entender o homem por uma percepção multidimensional, avaliando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas e numa inter-relação dinâmica ainda pouco estudada. Essa teoria da necessidade interpreta a necessidade como um forte sentimento de desconforto acerca de qualquer aspecto da vida de uma pessoa que cria uma enorme tensão.

Maslow (1974) sustenta-se em uma visão de homem racional, contudo constantemente às voltas com seus impulsos e desejos; possuidor de uma vida interior, que não pode ser reduzida à mera manifestação da cultura ou da sociedade e que não se acha descolada destas; em interação interpessoal, mas também com elementos coletivos, é um todo integrado e organizado e capaz de escolhas e de criação de significado para a realidade.

O modelo de Maslow propõe que os sujeitos têm um conjunto de cinco categorias de necessidades que ele arranhou por prioridade: fisiológicas, de segurança, sociais, estima e de realização pessoal. Para ele na medida em que um nível de necessidades for satisfeito, passa-se automaticamente ao próximo.

**Necessidades pessoais ou fisiológicas**, de grande importância, esse nível é composto pelas necessidades relacionadas ao alimentar-se, descanso e pulsão sexual. Nunca foram ensinadas e são as bases da sobrevivência e a preservação da espécie. Saciadas tais necessidades, aparecerão as necessidades de outro nível (Maslow, 1974).

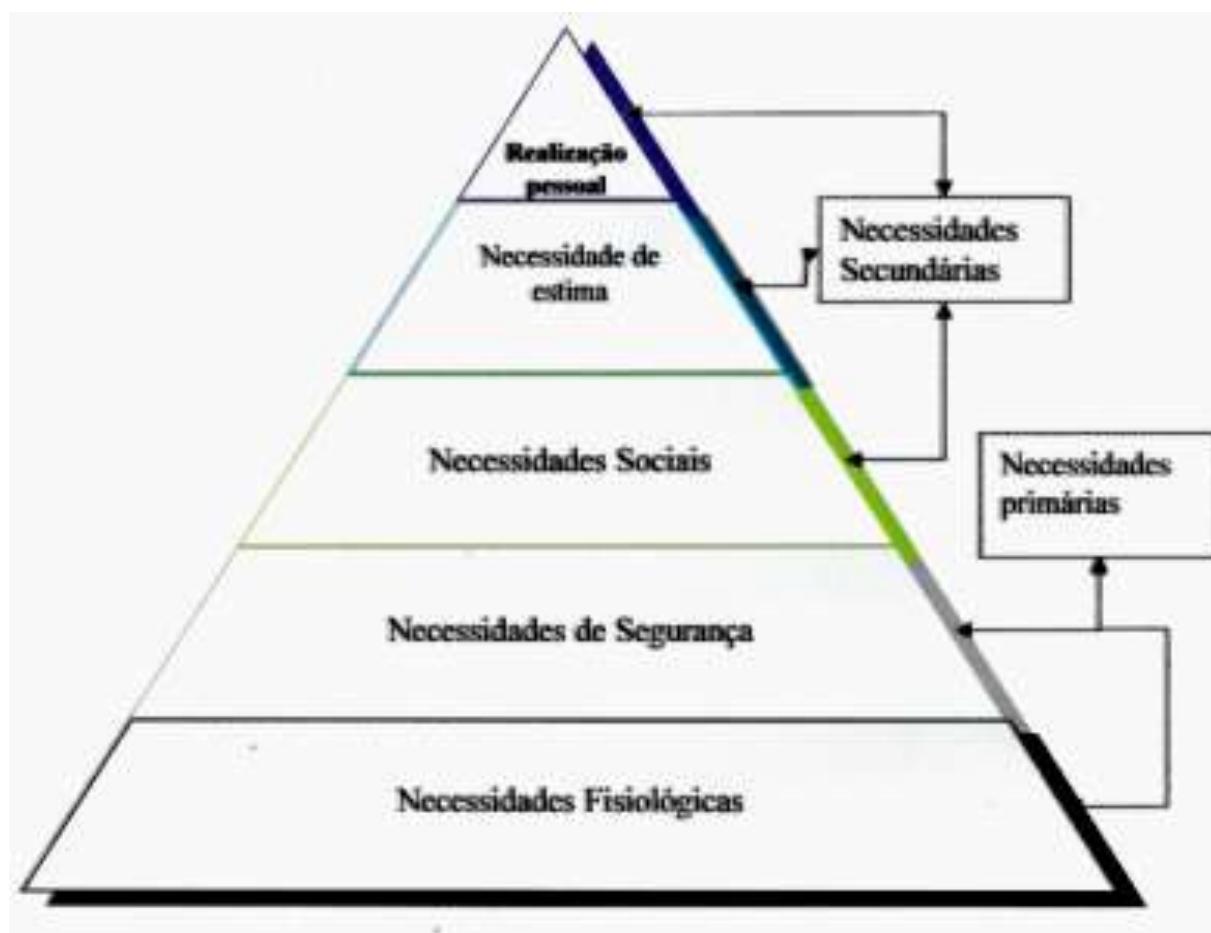
**As necessidades de segurança** constituem o seguinte nível das necessidades humanas. Configuram-se como necessidades de segurança ou de constância, busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. (Maslow, 1974).

**As necessidades sociais ou de associação** abrolham no comportamento, uma vez que as necessidades anteriores estão satisfeitas. Dentro delas encontramos as necessidades de associação, de participação e de consentimento por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor (Maslow, 1974).

As **necessidades de estima** são os desejos de respeito próprio, sentimento de realização pessoal e de prestígio por parte dos outros, são ligadas a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. No objetivo de tê-las satisfeitas as pessoas buscam oportunidades de realização, promoções, prestígio (Maslow, 1974).

Nas **necessidades de auto-realização pessoal** estão os desejos de crescimento pessoal e da realização de todos os objetivos pessoais. Uma pessoa que chega a este nível aceita-se tanto a si como aos outros (Maslow, 1974).

**Figura 1:** Pirâmide das necessidades de Maslow



FONTE: Marras (2000, p. 34)

Para Sampaio (2009) Maslow continua a ser no capítulo do estudo da motivação referência em concordância e discordância entre os pesquisadores do comportamento organizacional, entretanto, a leitura mais apurada de sua obra mostra o quanto esses

estudiosos diminuíram e deturparam seu pensamento. Para Sampaio (2009) Maslow tinha por diretriz de trabalho uma tentativa de sùmula das dimensões socioculturais sobre a motivação humana e buscava a produção de um corpo teórico que contribuísse para o entendimento do homem no trabalho e no social.

- Teoria ERG de Alderfer:

Psicólogo, Especialista em Psicologia Industrial, Alderfer objetivou simplificar a pirâmide motivacional de Maslow e provou também a existência de um mecanismo de frustração-regressão que demonstra a descida na hierarquia, assim o indivíduo não consegue obter os objetivos mais elevados.

De acordo com Cunha M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cunha, C. (2004) a teoria de Aldefer as necessidades que promovem a motivação são assim organizadas:

**Existência:** [*Existence*] que representa as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Seriam essas marcadas pelo desejo de um bem-estar material e físico podendo ser satisfeitos através de comida, água, ar, abrigo, condições de trabalho.

**Relacionamento:** [*Relatedness*] corresponde às necessidades sociais de Maslow, compreendendo as relações interpessoais e intrapessoal. Mesmo não sendo abordado este termo nem na teoria de Aldefer, tão pouco nas idéias dos autores citados, fica claro que uma relação interpessoal sadia demanda igual relação intrapessoal.

**Crescimento:** [*Growth*] marcadas pelas necessidades de auto-realização, desejos de ser inventivo, de prestar contribuições úteis e produtivas e de ter oportunidades de desenvolvimento pessoal.

**Quadro 1:** Contraste entre as abordagens de Maslow e Alderfer

Maslow	Alderfer
Necessidades fisiológicas Necessidades de segurança	Necessidades de existência
Necessidades sociais Necessidades de estima	Necessidades de relacionamento
Necessidades de auto-realização	Necessidades de crescimento

FONTE: Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cunha, C. (2004, pp. 103-119).



- Teoria dos motivos de David McClelland.

David Clarence McClelland, nascido em Vernon no estado de Nova Iorque em 1917 foi psicólogo e professor. Iniciou sua carreira na Wesleyan University onde desenvolveu uma linha de estudos sobre motivação que se ganhou novos contornos e foi utilizada no entendimento do trabalho humano

Sua teoria de motivação pode ser considerada como situacionista-empirista devido à importância do ambiente e da aprendizagem dada pelo autor a este fenômeno, neste sentido vemos um novo aspecto sendo levando em consideração na tentativa de teorização sobre os aspectos motivacionais.

McClelland (1953) repensou as idéias essenciais advindas dos estudos em psicologia clínica. Em sua leitura da obra freudiana, ele apontou as seguintes dimensões psicanalíticas da motivação:

- a) os comportamentos tem por base a motivação;
- b) os motivos são constantes;
- c) os motivos são repetidamente inconscientes, ignorados pelo sujeito;
- d) a motivação é fundamentalmente pautada na tensão;
- e) o motivo é a libido que constitui todas os impulsos da ação.
- f) a motivação é de natureza essencialmente instintiva.

Embora vá abandonar a maioria dessas idéias, criticando-as com base em pesquisa experimental, ele conserva a noção freudiana de uma certa irracionalidade do indivíduo em seu modelo teórico, para ele Freud destruiu para sempre (exceto, talvez, na mente dos economistas teóricos) a idéia de que os motivos são racionais ou podem ser racionalmente inferidos das ações (McClelland, 1973). A contribuição deste pesquisador deve-se a sua introdução do aspecto ambiental, bem como a reafirmação do caráter irracional implícito na motivação, mediante a utilização de algumas idéias de Freud em seu corpo teórico.

Perez-Ramos (1990) reitera que a importância dos estudos de McClelland tem relação com a identificação, classificação e dinâmica relacional das necessidades humanas bases da motivação.

As teorias citadas acima são consideradas Teorias de Conteúdo ou baseadas em necessidades. Por outro lado temos as teorias centradas no processo que buscam compreender e explicar o processo motivacional que origina a direção e a constância do comportamento.

De acordo com Perez-Ramos (1990) as teorias de processo debruçam-se sua atenção nas consecutivas fases do fenômeno motivacional, nas percepções e expectativas dos indivíduos no desenvolvimento de metas e objetivos subjetivos e nos mecanismos conscientes da tomada de decisão.

Ainda segundo Perez-Ramos (1990) estas teorias enfocam a orientação nos modelos e etapas do processo empregado nas tomadas de decisões, conforme seu valor utilitário e as probabilidades alternativas (modelos normativos), ou, ainda segundo o desenvolvimento dos mecanismos psicológicos que os envolvem (modelos cognitivos).

Segundo Tamayo e Paschoal (2003) as teorias centradas no processo buscam analisar a motivação que causa a constância do comportamento. As dimensões mais estudadas são os valores, as expectativas, as intenções e as atribuições

Para Cunha *et al.* (2004), as teorias de processo focam nos processos cognitivos que comprometem as decisões frente ao comportamento no trabalho, desta forma consideram os processos de pensamento através dos quais as pessoas elegem uma determinada ação dentre outras.

De acordo com Cunha *et al.* (2004), estas teorias focalizam as pretensões do indivíduo, não incidindo meramente no trabalho e no comportamento organizacional.

- Teoria da equidade de Adams

De acordo com Cunha *et al.* (2004) temos a teoria da equidade de Adams como representante das teorias de processo. Psicólogo belga John Stacy Adams, behaviorista, criou a teoria da equidade em 1965 sobre a motivação no trabalho. Segundo esta teoria a motivação de um indivíduo para o trabalho varia com a sua percepção de justiça, relativamente às condições extrínsecas [recompensas tangíveis ou materiais] e intrínsecas [recompensas psicológicas] do trabalho. Deste modo, o seu comportamento tenderá a reduzir as desigualdades percebidas, como por exemplo, passando a esforçar-se menos ou exigindo mais compensações (Cunha *et al.* 2004).

A essência da teoria de equidade de Adams advoga que os indivíduos quando têm noção que um maior comprometimento conduz a uma melhor gratificação propõem-se a um

melhor desempenho. Mas, mediante a constatação de estarem sendo injustiçados, a tendência será a trabalhar o mesmo que outros indivíduos que tem menor desempenho e que não são penalizados ou abandonam a organização.

Caracterizando o fenômeno motivacional Tamayo e Paschoal (2003) afirmam que a estrutura da motivação de um indivíduo se dá no conglomerado de objetivos ou metas que propulsionam o seu comportamento e nas relações presentes entre essas motivações.

Um modelo de estrutura motivacional foi organizado e examinado empiricamente por Schwartz (1992, 2001) através de um estudo transcultural empreendido em 60 países. De acordo com Tamayo e Paschoal (2003) os resultados mostram a universalidade desta estrutura. Nessas pesquisas, segundo os autores acima citados, foram averiguadas empiricamente distintas motivações. As várias motivações foram organizadas por meio das prioridades dadas pelas pessoas aos valores. Podemos pensar desta maneira que há uma relação dos valores com as motivações individuais. Para explicitar esta relação Tamayo e Paschoal (2003) partem do pressuposto de que os valores são representações cognitivas de necessidades e motivos (Locke, 1991).

Segundo Rokeach (1973) apud Tamayo e Paschoal (2003), o homem é o único animal capaz de realizar esse tipo de representações. Além disso, os valores são formados não apenas pelas necessidades individuais, mas associada à isso, as imposições culturais. Na sequência motivacional, os valores medeiam a relação das necessidades com as metas do indivíduo. Este autores reafirmando as idéias de Locke (1991), postulam que a sequência motivacional completa compreende as necessidades na origem do processo, representadas cognitivamente pelos valores que, por sua vez, intercedem as metas e intenções. Estas últimas são precedentes do comportamento, que é seguido de algum tipo de recompensa, o qual dá origem à satisfação.

Lourenço (1995), na tentativa de conceituar os valores, afirma que por estes se entende aquilo que uma ou várias pessoas, grupos ou culturas acham digno de ser perseguido, alcançado e desenvolvido.

Pais et col. (1999) propõem que os valores seriam crenças sólidas que se traduzem por preferências orientadas por determinados sistemas ou dispositivos comportamentais. A escolha pelo norteamento de um determinado sistema para este autor se daria como “estratégias de adaptação” que os indivíduos usam para organizarem adequados modos de

ajustamento aos seus meios sociais envolventes. Assim, para Pais et col (1999) o valor conforma-se a padrões e convenções sociais.

Assim, vemos que Lourenço (1995) e Pais et col. (1999) parecem ir ao encontro do pressuposto de Tamayo e Paschoal(2003) onde os valores são compreendidos como metas motivacionais, que caracterizam-se como alvos que sujeito buscará alcançar.

Ainda na tentativa de caracterização da motivação Pedro (2011) compreende-a como um fator fundamental no desenvolvimento do ser humano em que todas as suas ações são orientadas por motivos e que se constituem como um desafio constante. A motivação envolve “um conjunto de variáveis que ativam a conduta e orientam um determinado sentido para poder alcançar um objectivo” (Tapia, 1999, p.77 apud Pedro, 2011). Falar de motivação é entender os fatores que fazem os indivíduos desenvolver determinadas ações dirigidas a alcançar objetivos.

Para Kyriacou (2000) apud Pedro (2011) as motivações podem ser agrupadas de forma sintética em três grandes áreas de motivação: (i) as razões altruístas; (ii) as razões intrínsecas; e (iii) as razões extrínsecas. As razões altruístas derivam da visão da profissão como importante na perspectiva da utilidade social, do desejo de ajudar no alívio do sofrimento do Outro pela escuta e de contribuir para a melhoria da sociedade. As razões intrínsecas prendem-se com a «vocação» para a escuta e necessidade de autocompreensão.

O que é possível perceber é que mesmo com muitas pesquisas realizadas sobre o fenômeno da motivação, necessitamos aprofundar tal discussão, e especialmente sobre sua aplicabilidade como brilhantemente pontuam Katzell e Thompson (1990) apud Tamayo e Paschoal (2003).

#### 4. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

A partir das discussões apresentadas é possível percebermos a existência de um verdadeiro caleidoscópio a respeito das teorias sobre a motivação e que, apesar da diversidade de teorias e dos posicionamentos epistemológicos, não há um único modelo que seja universalmente aceito, uma vez que a natureza humana é complexa, impossibilitando a generalização em um só paradigma de todos os aspectos comportamentais existentes no fenômeno da motivação. Assim, nenhuma delas explica o comportamento motivacional humano em todas as situações.

Contudo, fica evidente que a motivação vai sendo delineada nas teorias apresentadas como a força que impulsiona os indivíduos a agir de determinada maneira ou o que os predispõe a um comportamento específico, tal força pode ser provocada por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou mesmo ser engendrada internamente nos processos mentais do indivíduo.

De semelhante maneira, é perceptível que as teorias sobre a motivação são classificadas didaticamente como teorias de conteúdo e de processo de motivação. As teorias centradas no conteúdo abordam os construtos fundamentais que motivam a atividade humana e, naturalmente, as atividades de trabalho. As necessidades são as variáveis mais usadas nestas teorias e sugerem que a chave para a motivação no trabalho é um ambiente que reaja de forma positiva às necessidades dos trabalhadores. São representantes dessas teorias, a Teoria de Maslow, a Teoria de Aldefer e a Teoria dos motivos de David McClelland.

Já o segundo grupo de teorias, classificadas como as teorias de processo atentam para as sucessivas etapas do fenômeno motivacional, nas percepções, expectativas dos indivíduos, na produção de metas e objetivos subjetivos, bem como nas estratégias conscientes para a tomada de decisão. Estas teorias enfocam a orientação nos modelos e etapas do processos empregados nas tomadas de decisões, conforme seu valor utilitário e as probabilidades alternativas (modelos normativos), ou, ainda segundo o desenvolvimento dos mecanismos psicológicos que os envolvem (modelos cognitivos). As principais representantes desse campo de explicação da motivação são Teoria da Dissonância Cognitiva de Festinger e a Teoria da equidade de Adams.

Assim, é possível perceber é que apesar dos enormes progressos realizados na compreensão da motivação, ainda existe um longo caminho a percorrer neste sentido e, particularmente, na aplicação dos conhecimentos adquiridos, o que, por sua vez, nos faz vivenciar no estudo sobre a motivação muitas aproximações teóricas e constantes distanciamentos epistemológicos.

## REFERÊNCIAS

- Archer ER. O mito da motivação. In: Bergamini CW, Coda R, organizadores. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo (SP): Pioneira 1990. p. 3-24.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman
- Bergamini CW. *Motivação nas organizações*. 4a. ed. São Paulo: Atlas; 1997.
- Borges, L.O. & Alves Filho, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. In: *Estudos de Psicologia* 2001, 6 (2), 177-194.
- Bowditch, James; Buono, Anthony. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Boruchovitch, E. (1995). *A identificação e o estudo das variáveis associadas ao fracasso escolar brasileiro*. Projeto de pesquisa (CNPq - processo No. 300162/95-2). Faculdade de Educação, Departamento de Psicologia Educacional, Universidade Estadual de Campinas. Campinas (SP).
- Bzuneck, J. A. (2004). A motivação do aluno orientado a metas de realização. In: Boruchovitch, E. & Bzuneck, J. A. (org.) *A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea*. Petrópolis (RJ): Vozes.
- Chiavenato, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). *Teoria Geral da Administração*. vol I. 6ª ed. Ver. e atualizada. 4ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha M.; Rego A.; Cunha R.; Cardoso C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 3ª ed. Lisboa: Editora R H, 103-119.
- Guimarães, S. E. R (2004). Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula. In: Boruchovitch, E., & Bzuneck, J. A. (Orgs), *Motivação do Aluno: Contribuições da Psicologia Contemporânea*. Petrópolis (RJ): Vozes.
- Gottfried, A. E. (1985). Academic intrinsic motivation in elementary and junior high school students. *Journal of Educational Psychology*, 77(6), 631-645.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: as teorias e as técnicas de liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Marras, Jean Pierre. (2000). *Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Maslow AH. *Introdução à Psicologia do Ser*. Rio de Janeiro: Eldora do Tijuca, 1968.

Maslow, Abraham H. (1974). *Eupsychian management: a journal*. 17 ed. Illinois-EUA: Richard Irwin.

McClelland, D. C. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton Century Crofts.

McClelland, David. (1967). *Personality*. New York: Holt, Rhinehart and Winston.

McClelland, David. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence"*. American Psychologist, p. 1-14, jan.

Murray EJ. *Motivação e Emoção*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 1986.

Neves, Edna Rosa Correia. (2002). *As orientações motivacionais e as crenças sobre inteligência, esforço e sorte de alunos do ensino fundamental*. Dissertação (mestrado) Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação Campinas (SP).

Perez-Ramos, J. Work motivation: theoretical approaches . *Psicologia USP*, São Paulo, 1(2): 127 – 140, 1990.

Pontes, E. A. S. (2018). A Teoria dos Jogos: Conflito e Colaboração. *RACE-Revista da Administração*, 1, 46-53.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Sampaio, J.R. *O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação*In: R.Adm., São Paulo, v.44, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2009.

Tandin et al. O Conceito de motivação humana na teoria das relações humanas In: Maringa Management:Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 40-47, jan./jun. 2005.

Vergara, S. C. (2004). *Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração*. 5ª ed. São Paulo: Atlas: 2004 ISBN – 85-224-3658-4.

Weiner, B. (1985). *An attributional theory of achievement motivation and emotion*. *Psychological Review*, 92(4), 548-573.