



UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA LITERATURA SOBRE MOTIVAÇÃO SEGUNDO AS TEORIAS DE MASLOW, HERZBERG, SKINNER, MCGREGOR : FENÔMENO MOTIVAÇÃO

*A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE LITERATURE ON MOTIVATION
ACCORDING TO THE THEORIES OF MASLOW, HERZBERG, SKINNER,
MCGREGOR: MOTIVATION PHENOMENON*

Benedito Palheta dos Santos 1

Denilson Mariano de Brito 2

Nelma Suely Andrade Castro Pereira 3

Yasmin Barbosa de Carvalho 4

Resumo: Pesquisa sob o enfoque da Motivação e suas principais teorias sendo a pesquisa de base qualitativa com método utilizando pesquisa documental com análise bibliométrica. Esta linha de análise mostra aos gestores sobre a importância de motivar os empregados para alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade, compreendendo os fatores de motivação que podem incidir sobre o comportamento dos indivíduos na situação de trabalho. São trabalhadas a motivação sob quatro perspectivas: A Hierarquia das Necessidades, A Teoria dos dois fatores ou dos fatores higiênicos e motivadores, A concepção do coping e a Teoria X e Y.

Palavras-chave: Aspectos Motivacionais. Motivação no Trabalho. Gestão de Pessoas.

Abstract: Research under the focus of Motivation and its main theories being qualitative based research with method using documentary research with bibliometric analysis. This line of analysis shows managers about the importance of motivating employees to achieve high levels of satisfaction, performance and productivity, understanding the motivating factors that can affect the behavior of individuals in the work situation. Motivation is worked from four perspectives: The Hierarchy of Needs, Theory of two factors or hygienic and motivating factors, The concept of coping and Theory X and Y.

keywords: Motivational Aspects. Work Motivation. People Management

-
- 1** Mestre em Gestão de Política Públicas pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Tocantins (GESPOL/UFT). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8705803700327484>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2318-9075>. E-mail: benedito.palheta@tre-to.jus.br
 - 2** Mestre em Gestão de Política Públicas pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Tocantins (GESPOL/UFT). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1342431167928652>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1378-3473> E-mail: denilsonbrito@uol.com.br
 - 3** Mestre em Gestão de Política Públicas pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Tocantins (GESPOL/UFT). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1339509464608235>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1125-0307> E-mail: nelma.ramiro@gmail.com
 - 4** Mestre em Gestão de Política Públicas pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Tocantins (GESPOL/UFT). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8521629533568302>. E-mail: yasmin.bc@gmail.com
- 

Conceituando Motivação

Motivação vem da palavra “móbil” que significa mover e “ções” que significa ção. Segundo o Dicionário Aurélio:

Motivação – Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil+ções).
Motivar – Dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, conferência, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. **Motivo** – causa, razão, Fim, Intuito.

Para Michaelis,

Motivação mo.ti.va.ção sf (motivar+ção) **1** Ato de motivar. **2** Exposição de motivos. **3** Psicol Espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento.

Nesse sentido, a palavra “motivação” tem origem no latim e é decomposta desta forma: motivos = movimento+ ation = processo ou condição. Henri Pieron no seu Dicionário de Psicologia (1972, p. 278) define a motivação no sentido psicológico, como um “fator psicológico, consciente ou não, que predispõe o indivíduo a efectuar certos acções ou a tender para certos objectivos”.

Segundo Maximiano (2000) a palavra motivação tem sua origem no latim *motivos, movere*, que significa mover. Nesse sentido, a motivação pode ser definida como um impulso interno que pode resultar em uma determinada ação. Para Maximiano o comportamento humano é sempre motivado. Desse modo, “a motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.” (MAXIMIANO, 2000, p. 347)

A despeito das diversas áreas da vida humana que podem ser afetadas positivamente ou não pela motivação, o presente estudo se limitará a entender a motivação e seus reflexos no ambiente organizacional. Nessa linha, o objetivo é entender quais as razões ou motivos podem influenciar no desempenho individual, ou seja, quais são os impulsos que vão desencadear o processo motivacional. Maximiano (2000, p.347) diz que *Motivação para o trabalho* é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa.”

Na visão de Mendonça, Brauer, *et al*, (2018); Gil (2007) vivemos em um ambiente competitivo que exige cada vez mais altos níveis de motivação das pessoas para realização de suas tarefas, sejam elas em grupo ou individualmente. Nesse sentido, a motivação tende a influenciar e ao mesmo tempo fazer com que outras pessoas cooperem e se comprometam com as metas e objetivos da organização. Com isso, o empregado motivado e satisfeito tende a produzir com mais qualidade e eficiência.

Para Antunes e San’tana (1996, p.425) “O predomínio de um elevado grau de motivação na empresa resulta em trabalhadores mais equilibrados e produtivos. Um profissional insatisfeito e desmotivado pode afetar os outros membros. ”

Nesse contexto, as organizações buscam valorizar os funcionários mais comprometidos e dispostos a alcançar os objetivos e metas da organização. No entanto, os estudos destacam que para as organizações não é mais fácil conseguir pessoas competentes do que comprometidas.

No entendimento de Bergamini (2003) não existe nada mais desmotivador do que tentar motivar os outros. Ainda assim, a autora diz que é comum a concepção de que é responsabilidade do administrador deverá motivar sua equipe. A autora afirma que muitos executivos ainda acreditam que é possível gerar motivação, seja por meio de prêmios ou punições, moldando assim o comportamento dos colaboradores. E mais, a autora acrescenta que as punições não se restringiam unicamente a coerção psicológica, mas também ocorriam prejuízos salariais e de ordem física.

Para a autora a motivação nasce de fatores interiores e não externos, sendo o processo motivacional íntimo e pessoal. No entanto, por muitos anos os administradores têm se dedicado

a tarefa de motivar as pessoas usando as mais variadas receitas, contudo, os resultados têm sido pífios. A razão disso pode estar no fato de que “raramente as opiniões, crenças e mitos baseiam-se em informações oferecidas por pesquisas científicas.” (BERGAMINI, 2003, p. 64)

Corroborando com esse entendimento, Bergamini (2003) apresenta os estudos do pesquisador Ernest Archer (1978) que desmistificou muitas falsas interpretações relacionadas ao comportamento motivacional ao demonstrar que a motivação nasce somente das necessidades humanas e não de coisas que podem satisfazer essas necessidades. Desse modo a (BERGAMINI, 2003, p. 66) afirma que “é essencial entender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza.” Gil (2007, p. 202) define “motivação como sendo a força que estimula as pessoas a agir”. Todavia, este é um entendimento relativamente novo. No passado, muitos acreditavam que essa força podia ter sua origem nas ações de outras pessoas como pais, chefes, professores, entre outros. Contudo, diversas pesquisas revelaram que a motivação é gerada de nossas necessidades, ou seja, não se pode afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. Assim, a mola propulsora da motivação são necessidades não satisfeitas, ou seja, o processo de motivação deve começar ao se identificar uma necessidade.

Destarte, essas necessidades, de uma forma generalizada, são responsáveis por ativar as motivações que vão levar os indivíduos a buscar caminhos ou recursos que atendem suas necessidades. Desse modo, as organizações devem estar atentas as motivações de seus empregados, conhecer e identificar suas necessidades e assim propiciar condições para satisfazê-las.

Nessa linha, Robbins (2006, p.132) define motivação “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Mas como ocorre a motivação? Para Gil (2007, p.203) “a motivação de uma pessoa dependa da força de seus motivos”. Esses motivos irão impulsionar seu comportamento para satisfação das necessidades.

O autor assinala que após a satisfação dessas necessidades, os motivos tendem a perder força ou importância. Acrescenta também que “se observa uma mudança na força quando sua satisfação é bloqueada.” (GIL, 2007, p. 204). Em outras palavras, essa mudança nem sempre é inicialmente observada, mas que geralmente, as pessoas buscam eliminar esse bloqueio.

Por outro lado, tem-se observado que quando as pessoas não conseguem eliminar esse bloqueio, eles tendem a direcionar para outros objetivos substitutos. No entanto, esses novos objetivos podem não provocar resultados positivos e as pessoas passam a se sentir frustradas e podem desenvolver comportamentos irracionais como: agressão; deslocamento da agressividade para outro alvo; racionalização (no sentido de procurar desculpas para o fracasso); regressão, fixação, fuga e resignação. (GIL, 2007)

A literatura apresenta diversos autores para tentar explicar o fenômeno da motivação. Para este artigo trataremos das seguintes Teorias Motivacionais: A Hierarquia das Necessidades-Maslow, A Teoria dos dois fatores ou dos fatores higiênicos e motivadores – Herzberg, A concepção do *coping* – Skinner e a Teoria X e Y- McGregor.

A hierarquia das necessidades - maslow

Entende-se que a Teoria de Maslow foi desenvolvida por meio da sua própria experiência em muitos anos de prática clínica. O autor buscou identificar as principais necessidades do ser humano e através disso, classificou e hierarquizou de forma ascendente essas necessidades. Para Sampaio (2009) “Maslow criticou a análise do homem quando se acha reduzida a apenas uma de suas dimensões, como o organismo, o inconsciente, o comportamento ou os papéis sociais. ”

Segundo Bueno (2002), “Maslow buscou compreender o homem dentro de uma percepção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas e numa inter-relação dinâmica ainda pouco estudada”. Ou seja, Maslow trata de forma flexível as variações individuais, para ele, a intensidade e o momento podem interferir na ordem das necessidades, sendo possível que o nível mais alto da pirâmide possa aparecer sem que as categorias inferiores ainda tenham exauridas por completo.

A Pirâmide das Necessidades está classificada da seguinte maneira:

1. Necessidades fisiológicas: trata-se das necessidades basilares, as quais tornam o corpo saudável e vivo, como por exemplo: alimentar-se, dormir, digerir, entre outros. Para Maslow, o indivíduo deve se saciar destas necessidades primordialmente e só depois se preocupar com os níveis seguintes da pirâmide.
2. Necessidades de segurança: a teoria prega que esta necessidade vai para além de ter um abrigo, esta necessidade está saciada quando se tem um emprego, proteção contra ameaça, proteção de bens e renda garantida. Isto é, este nível da pirâmide trata-se das sensações de proteção e garantias de soluções perante situações que muitas vezes não podem ser controladas pelo indivíduo.
3. Necessidades sociais: este nível está relacionado com o senso de pertencimento, bom relacionamento com grupo e com os pares, como se cita: amizade, família, relacionamento amoroso, identificação e aceitação perante a seus pares.
4. Necessidades de estima: trata-se da necessidade de sentir-se estimado, desenvolver habilidades e reconhecer suas potencialidades, identificar seu valor no grupo. Tendo como exemplo: autoestima, respeito, conquista e realizações.
5. Necessidades de autorrealização: pode-se afirmar ser o nível mais complexo da pirâmide, sendo necessário muito conhecimento sobre si para satisfazer esta necessidade. Aqui, é onde o indivíduo alcança a verdadeira realização pessoal e profissional. Como as que seguem: Moralidade, valores, independência, autoconhecimento.
6. A pirâmide das necessidades de Maslow se dispõe da seguinte maneira:

Figura 1. Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: (SAMPAIO, 2009, p. 5).

Após a criação da pirâmide, Maslow identificou outras três necessidades, que são as seguintes:

- 1) Necessidade de aprendizado: o indivíduo sente vontade de aprender e compreender as situações à sua volta.
- 2) Necessidade de satisfação estética: o indivíduo busca pela beleza e perfeição
- 3) Necessidade de transcendência: espiritualidade, conexão com a natureza.

Isto é, teoria de Maslow afirma que os níveis mais baixos na hierarquia devem ser satisfeitos antes de se alcançar os níveis mais altos. Ou seja, é como se a satisfação devesse ser alcançada de forma ascendentes, do nível mais baixo para o nível mais alto. À medida que as necessidades do nível hierárquico inferior vão sendo satisfeitas, surge a motivação para o alcance das necessidades imediatamente superiores.

Segundo Cruz (2005) a cultura é fator preponderante no que diz respeito ao comportamento humano, que compreende além das normas formais impostas pela sociedade, também o conjunto de regras não escritas. Para a autora, essas medidas condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização.

Seguindo este entendimento é interessante destacar alguns fatores sobre a teoria de Maslow: as necessidades fisiológicas nascem com o indivíduo, isto é, é algo mais comum e por conseguinte

mais fácil de serem saciadas; já as necessidades de autorrealização nunca são completamente saciadas, uma vez que o indivíduo está em constante modificação e com isso surgem novos objetivos a serem conquistados; uma etapa deve ser ao menos parcialmente saciada, para que o indivíduo passe para o próximo nível da hierarquia.

A Teoria Dos Dois Fatores Ou Dos Fatores Higiênicos E Motivadores - Herzberg

Inicialmente destacamos que devido a impossibilidade em acessar a bibliografia principal deste tema – Herzberg et al – “*The Motivation to Work*”, optamos por estudar as bibliografias secundárias disponíveis como Maximiano (2000); Robbins (2006), Gil (2007) entre outras fontes de pesquisa.

Frederick Irving Herzberg foi um psicólogo e professor norte-americano, nasceu em 1923 e faleceu em 2000, ele é autor da Teoria dos Dois Fatores ou dos Fatores Higiênicos e Motivadores. Os seus estudos ofereceram importante contribuição para o fenômeno da motivação ao procurar entender a relação entre produtividade e moral. O psicólogo acreditava que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica e que essa atitude é capaz de determinar o seu sucesso ou fracasso. (ANTUNES; SANT’ANNA, 1996; BERGAMINI, 2003; MENDONÇA, BRAUER, *et al.*, 2018; ROBBINS, 2006; GIL, 2007; MAXIMIANO, 2000)

Herzberg, por meio de uma pesquisa realizadas com engenheiros e contadores, buscou responder a seguinte indagação: “o que as pessoas desejam no trabalho?” Para isso, solicitou aos pesquisados que descrevesse detalhadamente as situações nas quais se sentiram bem ou mal em relação ao seu trabalho, Herzberg tabulou as respostas e as organizou por categorias. Ao analisar as respostas, o estudo identificou dois fatores conhecidos como fatores motivadores ou intrínsecos e fatores higiênicos ou extrínsecos.

Herzberg afirmava que os aspectos satisfatórios estão relacionados principalmente com o conteúdo do trabalho (tarefas em si), chamado de *Fatores Intrínsecos ou fatores M de motivadores*. Para o autor a responsabilidade e reconhecimento são fatores provocam a motivação. Entre esses, estão: “a) o trabalho em si; b) a realização de algo importante; c) o exercício da responsabilidade; d) a possibilidade de crescimento.” (MAXIMIANO, 2000, p. 358)

Desse modo, os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com as atividades desenvolvidas pelo indivíduo. Não obstante, esses fatores estão sob o controle do indivíduo, ou seja, estão diretamente relacionados com aquilo que a pessoa faz e desempenha. (ANTUNES; SANT’ANNA, 1996)

Contudo, no ambiente organizacional tradicionalmente a escolha das pessoas para o exercício das tarefas ou investidura de cargos tem como foco os princípios da eficiência e da economia, em detrimento dos aspectos do desafio e oportunidade para a criatividade individual. “Com isto, perdem o significado psicológico para o indivíduo que os executa e passam a ter um efeito de “desmotivação”, provocando a apatia, o desinteresse e a falta de sentido psicológico, já que a empresa nada mais oferece além de um lugar decente para trabalhar. ” (ANTUNES; SANT’ANNA, 1996, p. 428)

Do outro lado, os Fatores Higiênicos ou Fatores Extrínsecos são aqueles necessários para ajustar os empregados ao seu ambiente organizacional, destaca-se salários e condições de trabalho. (ANTUNES; SANT’ANNA, 1996). “Esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas” (GIL, 2007, p. 207). Eles também são chamados de *fatores H* (higiênicos) e se relacionam com as condições dentro das quais o trabalho é realizado: a) estilo de supervisão; b) relações pessoais; c) salários; d) políticas de administração de pessoal; e) condições físicas e segurança do trabalho. ” (MAXIMIANO, 2000, p. 358)

De acordo com Antunes e Sant’anna (1996) em razão de sua influência mais voltada para a insatisfação, é que foram denominados de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos sendo que eles apenas evitam a insatisfação, todavia, eles não conseguem provocar a satisfação.

E mais, Herzberg relata que pessoas que se sentem insatisfeitas com seu trabalho apontam o ambiente como a causa, e que o contrário, quando se sentem satisfeitas, relacionam isto ao trabalho propriamente dito. (GIL, 2007; BERGAMINI, 2003; ANTUNES; SANT'ANNA, 1996; FREITAS, LIMA, *et al.*, 2014; MENDONÇA, BRAUER, *et al.*, 2018). Ainda assim, não se trata de fatores opostos porque o oposto de satisfação não é a não satisfação, enquanto que o contrário de insatisfação é a ausência de satisfação.

Segundo Maximiano (2000) nas palavras de Herzberg, “as conclusões desses estudos sugerem que os fatores relacionados com a satisfação e a insatisfação no trabalho são diferentes entre si. O oposto de satisfação não é insatisfação, mas não-satisfação; o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não satisfação.” (MAXIMIANO, 2000, p. 359)

Em outras palavras, ao se aceitar a teoria dos dois fatores significa abandonar o entendimento de que um ambiente de trabalho agradável (adoção de música, cores, programas de lazer, etc.) resulta em motivação para as pessoas trabalharem. Mas se ocorrer a presença ou ausência dos dois fatores? Vamos primeiro ilustrar os fatores higiênicos presentes e os motivacionais ausentes.

Figura 2. Efeito do trabalho sobre a satisfação com o ambiente



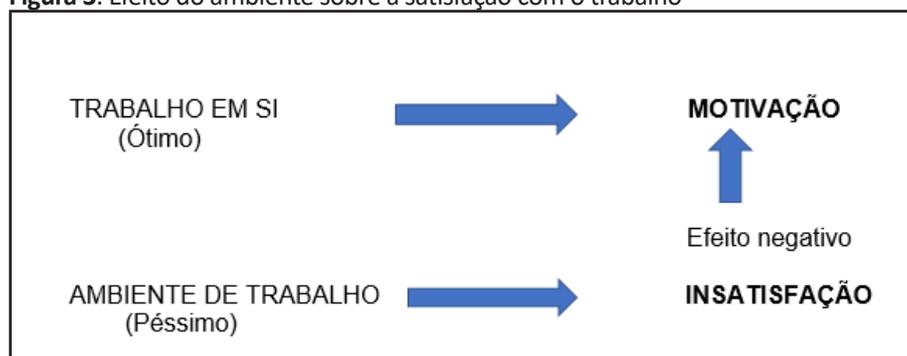
Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 361).

A figura demonstra que, ainda que as pessoas usufruam de um excelente ambiente de trabalho, isso não implicará pura e simplesmente no estágio de motivação no trabalho, já que ocorre a ausência de fatores responsáveis por impulsionar o processo de motivação, ou seja, elas estarão satisfeitas, mas desmotivadas.

Outro aspecto importante da teoria de Herzberg é a atuação dos gerentes no processo de motivação. Sua teoria indica que os fatos motivadores (responsabilidade e realização) devem ser promovidos pelos gerentes, por meio do enriquecimento do trabalho como ferramenta para manutenção das pessoas motivadas. Isso poderá ocorrer se houver aumento de responsabilidades, das tarefas e de desafios no trabalho. (BERGAMINI, 2003; (ROBBINS, 2006; GIL, 2007; MENDONÇA, BRAUER, *et al.*, 2018).

Agora vamos considerar os fatores motivacionais presentes e os higiênicos ausentes:

Figura 3. Efeito do ambiente sobre a satisfação com o trabalho



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 361).

A figura revela que mesmo em condições péssimas no tocante ao ambiente de trabalho, as pessoas poderão se sentir motivadas. Contudo, a teoria de Herzberg não significa que a organização

deve desconsiderar os fatores higiênicos. Pelo contrário, tomando como exemplo o aumento de salários, se eles não produzem resultado como aumento na produtividade, pode, no entanto, contribuir para deixá-los satisfeitos o suficiente para que outros fatores consigam motivá-los. De outro lado, se condições salariais ruins ou condições de trabalho podem causar insatisfação e resultar na desmotivação impedindo que outro elemento seja capaz de motivá-los. (ROBBINS, 2006). Nessa linha, Gil (2007) apresenta os elementos que constituem os fatores higiênicos e motivadores.

Tabela 1 fatores higiênicos

Fatores higiênicos	Descrição
Salários e benefícios	Inclui bônus e prêmios, carro da empresa, plano de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário.
Condições de trabalho	Envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa	Refere-se não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.
Status	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.
Fatores Motivadores	Descrição
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade para o trabalho a executar, independente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Fonte: (GIL, 2007, p. 208).

Já Mendonça, Brauer *et al.* (2018) corrobora o entendimento de que a teoria de Herzberg para os estudos da motivação ao definir com maior clareza a distinção dos fatores que não motivam (fatores higiênicos) e os que provocam a satisfação (fatores motivacionais).

Mesmo considerando a contribuição dos estudos de Herzberg para entender o processo motivacional nas organizações, de acordo com Robbins (2006), outros estudos apontaram falhas, especialmente nos seguintes pontos:

- 1) O procedimento utilizado por Herzberg é limitado por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso.
- 2) A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável.

Os pesquisadores precisam fazer interpretações e, dessa forma, podem contaminar os resultados interpretando uma resposta de certa maneira, enquanto outra resposta semelhante é interpretada de maneira diferente.

3) Não foi utilizado uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas continuar achando-o aceitável.

4) A teoria é inconsistente com pesquisas anteriores. A teoria dos dois fatores ignora as variáveis situacionais.

5) Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa utilizada enfoca apenas a satisfação, não a produtividade. Para tornar esta pesquisa relevante, é preciso considerar um forte relacionamento entre satisfação e produtividade. (ROBBINS, 2006, p. 138)

De modo geral, a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada, especialmente no ambiente organizacional. Alguns estudos apontam que as recomendações de Herzberg têm sido adotadas por muitas organizações nos últimos 40 anos. (...)“permitir que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho talvez possa ser atribuído aos achados e as recomendações de Herzberg” (ROBBINS, 2006, p. 138).

Os modelos de motivação de Maslow e de Herzberg são identificados como cognitivos porque estão baseados no pensamento, no sentimento, ou seja, na cognição. Para Gil (2007) essa é a principal causa de dificuldade de aplicação prática dessa técnica pois as necessidades não podem ser diretamente observadas, o que se torna um obstáculo para as ações de redirecionamento.

A concepção do *coping* - skinner

Mudanças constantes nos esforços, cognitivos e comportamentais, utilizado pelos indivíduos com objetivo de lidar com demandas específicas, internas ou externas, que são avaliadas como sobrecarregando ou excedendo seus recursos pessoais (Lazarus & Folkman, 1984). Esta definição resulta que as estratégias de coping são ações deliberadas que podem ser aprendidas, usadas e descartadas. Deste modo, mecanismos de defesa inconscientes e não intencionais, como negação, deslocamento e regressão, não podem ser considerados como estratégias de coping. Além disso, somatização, dominação e competência são vistos como resultados dos esforços de coping e não como estratégias (Ryan-Wenger, 1992).

Assim, o coping seria um tipo de adaptação do ser humano que faria a mediação de uma relação pessoa-ambiente observada como algo estressante, em que o processo de avaliação cognitiva esclareceria as diferenças individuais e grupais na vulnerabilidade a eventos estressores.

Lazarus e Folkman (1984) dividiram o coping, inicialmente, em duas categorias funcionais: (a) Enfrentamento focalizado na emoção, que visaria à regulação da perturbação emocional (no nível somático ou de alívio de sentimentos) e envolveria mudanças no significado da situação, sem mudança na situação objetiva, sendo preferencialmente utilizado em situações percebidas como inalteráveis; e (b) Enfrentamento focalizado no problema, que objetivaria gerir o problema que se encontra na gênese da perturbação do sujeito, buscando controlar ou alterar a situação que originou o estresse. Ambas as formas de enfrentamento seriam utilizadas em todos os episódios de enfrentamento de estressores, e qualquer ação ou pensamento poderia ter mais de uma função dependendo do contexto no qual o enfrentamento acontecesse (Folkman & Lazarus, 1985).

Para avaliar o enfrentamento, esses autores (Folkman & Lazarus, 1985) propuseram a “Ways of coping checklist”, considerado um dos instrumentos principais de avaliação de enfrentamento, auxiliando para a popularização da aludida teoria. O mencionado instrumento sofreu adaptações para fins de utilização em nosso país (Savóia, 1999; Seidl, Tróccoli, & Zannon, 2001; Vitaliano, Russo, Carr, Maiuro, & Becker, 1985).

A proposição do *coping* como ação regulatória tem por suporte os estudos sobre a autorregulação, que consiste na capacidade de monitorar o próprio comportamento em resposta a

diferentes demandas situacionais, a partir do conhecimento de si mesmo e do contexto (Sameroff, 2009).

O *coping* é entendido pela TMC como ação regulatória, sendo que o termo *ação* se refere a padrões organizados de comportamento, emoção, atenção e motivação, também chamados de esquemas de ação (Zimmer-Gembeck & Skinner, 2009). Para Skinner (1999), a abordagem da ação nem sempre foi mencionada pelas teorias anteriores do *coping*, mas é consistente com a maior parte delas, indicando que sua proposta não representa, necessariamente, uma ruptura com a proposta anterior de compreensão do fenômeno de Lazarus e Folkman (1984), mas, sim, uma ampliação.

Para Ramos, Enumo e Paula, O *coping* é desencadeado, para a TMC, quando uma dada experiência é percebida pelo sujeito como ameaça ou desafio a alguma de suas necessidades psicológicas básicas ou a várias delas, quais sejam: (a) necessidade de relacionamento: refere-se a ter relacionamentos próximos com outras pessoas e sentir-se conectado a outros de forma segura, e à necessidade de se experimentar como valoroso e capaz de amar (autoestima); (b) necessidade de competência: diz respeito a ser efetivo em interações com o ambiente, alcançando resultados positivos e evitando os negativos; e (c) necessidade de autonomia: relaciona-se à livre determinação do curso de ação dos eventos, ou seja, à capacidade de escolha (Skinner & Wellborn, 1994).

Nessa teoria, tais necessidades são entendidas como universais, inatas e de valor evolutivo adaptativo (Skinner, 1999; Skinner & Edge, 2002b; Skinner & Wellborn, 1994), com base nos pressupostos do modelo motivacional de Deci e Ryan (1985).

O *coping* engloba, portanto, os esforços individuais para manter, restaurar ou reparar as necessidades psicológicas básicas de relacionamento, competência e autonomia.

Teoria X E Y – Mcgregor

A compreensão da motivação do funcionário é imperativa porque o desempenho, a reação a uma compensação e outras preocupações dos empregados são afetados e influenciados pela motivação (KHALID, 2014). Conforme explicado por Vroom (1964), a palavra “motivação” é derivada da palavra latina *movere*, que significa “mover”. A motivação é uma força interna, dependente das necessidades que impulsionam uma pessoa a alcançar. Assim, motivação e liderança estão presentes no dia a dia das empresas. Na evolução da administração, esses temas foram bastante discutidos através da história.

Douglas McGregor, psicólogo social americano, reconhecido como um dos mais influentes estudiosos do comportamento, contribuiu para a área comportamental ao desenvolver na década de 50 as Teorias X e Y, apresentadas em seu livro *The Human Side of Enterprise* (1960). O autor e outros teóricos discordavam dos modelos de relações humanas e acreditam que os empregados eram manipulados por um método camuflado por gestores na época.

Suas teorias estão relacionadas à liderança gerencial, totalmente opostas entre si e evidenciam o comportamento humano e suas aplicabilidades no cotidiano das organizações. Para Santos et al. (2010) o conceito de liderança não mudou e continua válida a definição de que “liderar é um processo de conduzir, dirigir e influenciar um grupo para um mesmo objetivo” e o líder tem como papel fundamental o de desenvolver essas habilidades e conduzir o grupo de profissionais de forma a se manter motivados e alcançar os objetivos da organização.

Teoria X E Teoria Y

A evolução das teorias administrativas demonstra mudanças na relação entre as pessoas e, em especial, na relação empregado e empregador. Existem vários estilos de comportamento dos colaboradores, estilos de liderança e formas de condução das organizações, mostrando a importância do líder e das suas relações.

O autor McGregor determinou as Teorias X e Y que abordam sobre os estilos das pessoas, seus comportamentos, suas ações dentro das organizações. As pessoas poderiam ser classificadas como pertencentes à Teoria X ou Teoria Y. A Teoria X, embasada na Teoria da Administração Científica

de Taylor, na Teoria Clássica de Fayol e na Teoria da Burocracia, o homem pela sua natureza humana é sem iniciativa, indolente, preguiçoso, não deve usar a criatividade, não tem proatividade e evita o trabalho. Desta forma, as pessoas devem ser dirigidas e controladas visando à ordem dentro das organizações (PINTO; COSTA, 2009).

Teoria X

Segundo a Teoria X, existem quatro pressupostos para os gerentes: empregados não gostam de trabalho e, naturalmente, sempre que puderem, irão evitá-lo; desta forma, eles devem ser coagidos, controlados e ameaçados com punições, caso não alcancem as metas; os empregados evitam responsabilidades e buscarão orientação formal quando necessitarem; os funcionários não têm ambição, portanto colocam a segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho (MATTA, 2012).

Teoria Y

McGregor também determinou a Teoria Y, que foi baseada pela Teoria Comportamental, a qual o homem deve ser considerado dinâmico, proativo, deve utilizar sua criatividade no ambiente organizacional, baseada em valores humanos e sociais. O colaborador deve ser encorajado na busca do seu crescimento individual, através de desafios, gostando de receber responsabilidades. Para colaboradores com estilo da Teoria Y, é importante a descentralização do poder, a construção coletiva, na qual os colaboradores dirigem suas atividades, buscando auto realização (PINTO; COSTA, 2009).

Ainda, a Teoria Y afirma que o funcionário deve ver o trabalho como algo natural, assim como o lazer e o descanso. As pessoas realizarão a auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com a organização; a pessoa deve aprender a aceitar e até procurar a responsabilidade. A habilidade de tomar decisões de forma inovadora pode ser despertada em qualquer membro da organização e não apenas nos ocupantes de cargos gerenciais (MATTA, 2012).

As contribuições de McGregor para motivação mostram que a Teoria X determina que as necessidades de baixa ordem são dominantes nesses indivíduos. Já na Teoria Y, as necessidades de alta ordem dominam as pessoas. Para o autor, as proposições da Teoria Y eram mais validadas se comparadas com a Teoria X, na qual o autor propõe ideias como a tomada de decisão participativa, responsabilidade compartilhada, delegação, a importância das relações do grupo, as quais aumentariam a motivação entre os indivíduos (MATTA, 2012).

Neste contexto, a diferença fundamental entre a Teoria X e a Teoria Y está diretamente relacionada à crença de cada uma sobre a natureza humana no dia a dia da organização. Diferentes pontos de vistas ocasionam atitudes e comportamentos diferentes o que determinam atitudes e modo de agir diferentes.

Para Douglas McGregor as teorias demonstram dois tipos bem diferentes de profissionais, na Teoria X, pessoas indolentes, autoritárias e preguiçosas, que no cotidiano evitam realizar as atividades do trabalho. Já a Teoria Y, designa as pessoas proativas, competentes, colaborativas, em muitos casos com iniciativa na tomada de decisão.

Segundo De Souza et al. (2017, p. 01), McGregor estabelece e classifica como dois estilos opostos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, pragmática, estática, mecânica e negativa como filosofia gerencial (a que deu o nome de Teoria X), do outro lado, um estilo baseado em novas ideias de comportamento humano que trata o homem como partícipe dos processos, outrora controlada, porém ambiciosa e desejosa de responsabilidade. Caracteriza o potencial intrínseco do ser humano de crescimento e desenvolvimento (a que denominou Teoria Y).

A descrição das teorias X e Y são feitas por diversos autores ficando demonstrado o quão divergente são as duas teorias. Para Michel (2005, p. 2) na teoria X:

O ser humano, em geral, não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível; Por essa razão a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada,

ameaçadas com castigos a fim de fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização; O ser humano médio prefere ser dirigido, desejando evitar responsabilidades; é pouco ambicioso, procurando segurança acima de tudo; Empregados evitarão responsabilidades e procurarão receber ordens formais, sempre que possível; A maioria dos trabalhadores põe a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho, exibindo pouca ambição.

Pode-se perceber que são impostos controles extremos as pessoas que trabalham em uma administração baseada na teoria X. As pessoas realizam o trabalho mediante controles impostos pelos líderes e são, muitas vezes, até ameaçados para que as atividades do dia a dia sejam realizadas.

Os funcionários tornam-se apenas uma parte dos processos realizados, como os equipamentos e máquinas utilizados nas organizações, pois não possuem motivação e apenas realizam o trabalho porque esperam ao final do mês receber um salário pelas atividades realizadas. Neste caso, os indivíduos não buscam alcançar objetivos profissionais dentro da organização.

Neste sentido, verifica-se que muitas vezes os objetivos tanto dos profissionais quanto da organização geram conflitos no ambiente de trabalho. As organizações, por sua vez, utilizam estratégias gerenciais mais rígidas, pois a forma de motivar os profissionais, na maioria das vezes, é através de recompensas e punição para que o trabalho seja realizado e os objetivos alcançados. Chiavenato (2010, p. 279) acrescenta que a teoria X:

Baseia-se em algumas concepções e premissas incorretas e distorcidas sobre a natureza humana: O homem é indolente e preguiçoso por natureza; falta-lhe ambição; o homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos individuais opõem-se, em geral, aos objetivos da empresa; a sua natureza o leva a resistir às mudanças, procura segurança e não assume riscos que o ponham em perigo; a sua dependência o torna incapaz de autocontrole e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado.

Nesta teoria McGregor afirma que as pessoas trabalham por dinheiro ou recompensas e não buscam a sua satisfação naquilo que fazem. A pouca produtividade que apresentam no trabalho é fruto do medo de serem demitidos ou dispensados. São profissionais que dependem sempre de seus líderes para direcioná-los e orientar nas atividades, até mesmo nas mais simples, pois não assumem riscos e nem tomam atitudes em meio a situações que surgem no trabalho no dia a dia.

Os indivíduos, em sua maioria, possuem medo de tomar iniciativas e realizar as atividades. Dependem de ordens ou dos comandos dos líderes. Isso influencia no desenvolvimento dos processos administrativos. A demora em tomar decisão, dependendo do setor e da área em que se trabalha, pode gerar prejuízos para a organização.

Não é difícil encontrar empresas que ainda administram baseadas na teoria X. Isso se deve ao fato de algumas organizações ou setores ainda necessitarem de um controle maior ou uma certa rigidez para com os funcionários fazendo com que as organizações consigam cumprir o seu planejamento e no objetivo de manter a ordem dentro das empresas.

Para Michel (2015, p. 06) um líder com características da teoria X, que cobra e mantém certa rigidez são interessantes em alguns departamentos, principalmente, em departamentos que necessita maior cobrança, como área financeira, contábil, entre outras, que precisam de resultados eficientes para dar embasamento aos diretores e presidentes das organizações que utilizam informações geradas pelos setores para o processo de tomada de decisão.

Diferentemente na Teoria Y, o profissional é aplicado, proativo, assume riscos e tem atitude de se posicionar frente a algum problema ou tomar decisão. Geralmente, pessoas com esse estilo são dinâmicas, possuem objetivos e buscam realizações no trabalho, são estimulados por novos desafios. Nogueira (2007, p. 143), neste contexto, corrobora com este pensamento ao afirmar que:

As organizações ou se enquadram na teoria X, com trabalhadores indolentes, que preferem ser conduzidos

a tomar iniciativas, ou na teoria Y, com empregados que aceitam desafios e responsabilidades nos processos de que participam – em suma, seres motivados que tentam realizar seus objetivos.

São duas visões diferentes que o autor das teorias demonstra na forma de gerenciar a produtividade humana dentro das organizações. Uma oposta a outra. A Teoria X baseia-se em submissão e controle, enquanto a Teoria Y tem como base as potencialidades e o desenvolvimento pessoal dos indivíduos nas organizações, ou seja, o autor defende que em um ambiente organizacional com condições favoráveis, o aproveitamento e os resultados dos indivíduos são maiores e melhor atingidos. Segundo Yoshima (2012, apud De Souza et al., 2015, p. 05):

Acredita que as pessoas têm o poder da automotivação, se colocada em um ambiente onde elas possam participar e ser responsáveis pelas metas e resultados com liberdade. Gerentes Y abdicaram o controle rígido sobre o processo em prol de melhores resultados que só a criatividade, a inovação e a participação ativa das pessoas nas decisões podem proporcionar. Gerentes Y jamais usam medo, pressão ou punições, ao invés disso, eles tentam continuamente aumentar o grau de liberdade, criando uma atmosfera de trabalho que favoreça as pessoas a correrem riscos e a errarem com segurança, tornando-as assim, responsáveis.

Neste mesmo sentido, para Chiavenato (2010, p. 280), a Teoria Y tem como concepções e premissas da natureza humana:

- O homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar;
- As pessoas são, por natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da empresa;
- As pessoas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades; - Aceita e procura responsabilidades; entre outros.

McGregor ainda afirma que na teoria Y os esforços físicos e mentais dispensados para realização do trabalho é algo natural e comparado aos momentos de lazer e/ou descanso dos profissionais. Pois, os incentivos para realização do trabalho são inerentes a natureza do profissional, as recompensas recebidas correspondem a um benefício pela própria realização da atividade que tem seus objetivos alcançados.

As teorias dividiram os profissionais dentro das organizações em dois distintos grupos, onde o primeiro (teoria X) demonstram incapacidade de gerar resultados caso dependam de sua própria autonomia e, um segundo grupo de profissionais (teoria Y), na qual a autoconfiança os torna capazes de trabalhar e apresentar resultados tanto no ambiente de trabalho quanto para a organização no que diz respeito à lucratividade esperada.

Percebe-se que ainda existem organizações que apresentam os dois tipos de profissionais. Com a globalização, as informações que percorrem o mundo em segundos e a adaptação das organizações neste contexto, a expectativa dos profissionais cresce no que diz respeito ao retorno que as mesmas podem oferecer em relação ao trabalho por eles realizado. Ambas as partes, profissionais e organizações, se cobram e esperam, nessa relação que tende a aumentar ao longo dos anos, um retorno positivo para o alcance de seus objetivos.

Análise Bibliométrica

Com relação a sua natureza, essa pesquisa é considerada como um estudo quantitativo, onde seus dados e informações podem ser mensurados em números ou quantificados para serem

classificadas e analisadas, exigindo para isso o uso de recursos e técnicas estatísticas (MATIAS-PEREIRA, 2012; PRODANOV, FREITAS, 2013).

A pesquisa é caracterizada como descritiva, que segundo Prodanov e Freitas (2013), ocorre quando o pesquisador registra e descreve os fatos observados sem interferência, buscando esclarecer e descrever as características de uma população, ou até mesmo estabelecer relações entre as variáveis, utilizando para coleta de dados, técnicas padronizadas, seja através de um questionário ou de uma observação sistemática.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa *ex-post-facto*, a qual ocorre, segundo GIL (2008), quando o pesquisador não possui controle sobre as variáveis devido ao fato de já terem acontecido ou simplesmente por serem não manipuláveis. É caracterizada conforme esse procedimento técnico pois procura analisar os artigos já publicados, apresentando as características e visibilidade a respeito do tema no transcurso dos encontros analisados.

Os dados foram copilados por meio de revisão literatura e revisão sistemática dos repositórios da anais do SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), e do Seminário de Administração da Universidade de São Paulo (SEMEAD), Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnAPG), que estão entre os mais importantes fóruns de discussão sobre a produção acadêmica em Administração e da Administração Pública no Brasil.

O levantamento dos dados ocorreu através de consulta no site do Google Scholar, na busca avançada, por meio das palavras chaves tais como “motivação”, “mcgregor”, “definição de motivação”, “Teorias X e Y”, “Motivação Humana”, “Motivação no Trabalho” com o intuito de localizar os temas que tratavam das os conceitos de motivação tanto a humana como a no trabalho baseados nas 04(quatro) Teorias Motivacionis de Maslow, Herzberg, Skinner, Douglas Mcgregor como questão principal. Foi utilizado as 10 palavras chaves distintas pois as mesmas tratam do mesmo assunto. O recorte temporal dos trabalhos publicados foi entre 1998 a 2019.

Foram encontrados: 2 artigo com a palavra-chave “comportamento organizacional”; 1 com “aquisições públicas”; 12 artigos com “Motivação”;; 3 com “Teoria Comportamental”; 4 com “Teorias de Dois Fatores”; 1 com “Gestão de Recursos Humanos”, . Totalizando a princípio um total de 23 artigos.

Tabela 2. Percentual de citações por repositórios distribuídos em anos

Repositório	Título	Ano publicação	Citações	%
PEPSIC	Teoria Motivacional do Coping: um modelo hierárquico e desenvolvimental	2016	8	0,85%
REDIS	Um ordena, outro obedece: o poder disciplinar no discurso das teorias clássicas da administração	2015	7	0,75%
Revista Científica do Unisalesiano	Estilos de liderança: enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas McGregor. Universitária-Revista Científica do Unisalesiano, v. 1, n. 2, 2010.	2010	6	0,64%
Revista Empreenda UNITOLEDO	Teoria geral da administração para o século XXI. São Paulo: Ática, 2007. 376 p.	2007	103	10,99%
	Aplicação da Teoria X e Y de Douglas McGregor.	2012	1	0,11%
	TEORIA COMPORTAMENTAL: O IMPACTO DA TEORIA X E Y NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES	2017	8	0,85%
RSH	TEORIAS DE HERZBERG E MCGREGOR: UM COMPARATIVO ENTRE SETORES ADMINISTRATIVOS PÚBLICO E PRIVADO	2018		0,00%

SCIELO	As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow.	2002	126	13,45%
	Comportamento X Motivação Organizacional: Estudo Bibliométrico baseado nos dados	2003	197	21,02%
	Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg	2007	10	1,07%
	Mathematical formalization of theories of motivation proposed by Maslow and Herzberg	2008	6	0,64%
	O conceito de coping: uma revisão teórica	1998	19	2,03%
	Teoria Motivacional do Coping: uma proposta desenvolvimentista de análise do enfrentamento do estresse	2013	19	2,03%
	The right to be human: A biography of Abraham Maslow	1988	328	35,01%
	SEMEAD	Qualidade de Vida no Trabalho: a Percepção de Futuros Administradores	2012	
SPELL	A influência de liderança na motivação dentro do contexto organizacional	2005	86	9,18%
	Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: Um estudo de caso em uma empresa de formação de condutores.	2019	0	0,00%
	Aprendizagem organizacional e motivação e motivação humana: uma relação sistemicamente representada	2018	0	0,00%
	Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: o papel do administrador na melhoria das relações de trabalho	2018	0	0,00%
	Motivadores ao Compartilhamento de Conhecimento Tácito em Organizações Intensivas em Conhecimento	2018	0	0,00%
	O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação.	2009	6	0,64%
	Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará	2013	7	0,75%
	Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santos – Campus de Alegre	2017	0	0,00%

Fonte: Os autores.

Considerações Finais

Diversas são as teorias comportamentais que embasam a relação entre os profissionais e as organizações. Para o desenvolvimento deste trabalho buscou-se demonstrar que a gestão das organizações sofre impacto dependendo do estilo de gestão aplicada e da orientação de como são geridas as organizações. Após estudar A Hierarquia das Necessidades, A Teoria dos dois fatores ou dos fatores higiênicos e motivadores, A concepção do coping e a Teoria X e Y orientadas para gestão de pessoas com a finalidade de demonstrar estilos diferentes de gerenciar as organizações, verifica-se que ainda são poucos os estudos relacionados aos impactos causados pelo estilo de gestão escolhido pelas empresas. As Teorias X e Y deixam evidente que no ambiente organizacional os impactos causados podem ser positivos ou negativos. Isso dependerá do desenvolvimento dos recursos humanos e da orientação utilizada para dirigir esse mesmo recurso. Pois, o impacto causado pelo tipo de orientação usada na gestão das organizações influencia no trabalho e nos resultados, podendo ser mais otimizado e melhor aproveitado ou ter que administrar conflitos e

má desempenho dos funcionários.

Nesse sentido, a pesquisa evidenciar que o fato de possuir conhecimento das teorias é de grande relevância, permite e embasa os administradores e gestores sobre maneiras diferentes de relacionar e solucionar problemas entre a organização e o capital humano, além de melhor compreender melhor o comportamento humano. Em relação aos impactos na gestão, devido à falta de publicações a respeito do assunto, deixa-se a proposta de novos estudos aprofundarem os estudos sobre essa área tão relevante para a administração e as organizações.

Diante do exposto, observa-se que o comportamento das pessoas gera grande impacto no desenvolvimento de uma organização, sendo assim, é essencial que o indivíduo se sinta preparado e motivado para o desempenho de suas atividades. As teorias apresentadas expressam a importância da motivação neste processo. Contudo, através dessas quatro teorias abordadas, este estudo propicia uma visão abrangente relacionada à valia da motivação para o êxito da organização, isto é, essas teorias não são exaustivas, porém se completam e permitem uma melhor análise do objeto de estudo sob diversas óticas.

Referências

ANTUNES, A. V.; SANT'ANNA, L. R. Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 49, n. 3, p. 425-434, 1996.

BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE executivo**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 63-67, jan 2003.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão–CESUC**. ano IV, v. 6, 2002.

CRUZ, Renata Braga; ARAÚJO, AMO. **A influência de liderança na motivação dentro do contexto organizacional**. Universidade Cândido Mendes, p. 1-41, 2005.

DOS REIS SAMPAIO, Jáder. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 1, p. 5-16, 2009.

FERREIRA, Andre; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. **Anais do Seminários de Administração**, 2010.

FREITAS, I. B. et al. Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 90-113, 2014.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOFFMAN, Edward. **The right to be human: A biography of Abraham Maslow**. JP Tarcher, 1988.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, F. B. et al. A produção científica no Brasil sobre motivação de trabalho: uma análise bibliométrica dos artigos publicados na base de dados ANPAD. **TeRCi**, v. 8, n. 1, p. 119-152, jan/jul 2018.

PÉREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. Psicologia USP, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Savoia, M. G. (1999). **Escala de eventos vitais e de estratégias de enfrentamento** (coping). Revista de Psiquiatria Clínica, 26(2).

Skinner, E. A., & Edge, K. (2002b). **Self-determination, coping and envelopment**. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), Handbook of self-determination research (pp.297-337). Rochester, NY: University of Rochester Press.

Skinner, E. A., & Zimmer-Gembeck, M. J. (2009). **Challenges to the developmental study of coping**. In E. A. Skinner & M. J. Zimmer-Gembeck (Eds.), Coping and the development of regulation (pp.1-17). San Francisco: Jossey-Bass.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. São Paulo: Anhanguera, 2010.

DE SOUZA, Leonardo Paulo; OLIVEIRA, Adalton; CALVO, Emanuel Alves. **Aplicação da Teoria X e Y de Douglas McGregor**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 8, n. 8, 2015.

SANTOS, Glaucia Fernanda et al. **Estilos de liderança**: enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas McGregor. Universitária-Revista Científica do Unisalesiano, v. 1, n. 2, 2010.

DIAS, L.G; QUEIROZ, A.F.; LOPES, M.R. **Teoria Comportamental**: O impacto da Teoria X e Y na Gestão das Organizações. Revista Empreenda UNITOLEDO, Araçatuba, v. 2, n. 1, p. 63-80, fev./jun. 2018.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007. 376 p.

Recebido em 31 de maio de 2020.
Aceito em 13 de fevereiro de 2023.