

INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES COM A ORGANIZAÇÃO

Ediane Lucena SOARES (1); Kathyana Vanessa Diniz SANTOS (2); Marianna Cavalcante de AGUIAR (3) Adolfo WAGNER (4); Maria Luiza da Costa SANTOS (5);

- (1) Aluna do curso de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, Av. 1º de Maio, 720 - Jaguaribe - João Pessoa/PB, e-mail: edianesoares@hotmail.com
- (2) Aluna do curso de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, Av. 1º de Maio, 720 - Jaguaribe - João Pessoa/PB, e-mail: kathyana_vanessa@hotmail.com
- (3) Aluna do curso de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, Av. 1º de Maio, 720 - Jaguaribe - João Pessoa/PB, e-mail: maricavalcante1205@hotmail.com
- (4) Professor do curso de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, Av. 1º de Maio, 720 - Jaguaribe - João Pessoa/PB, e-mail: adolfoifpb@yahoo.com.br
- (5) Professora do curso de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, Av. 1º de Maio, 720 - Jaguaribe - João Pessoa/PB, e-mail: mluizacs@gmail.com

RESUMO

A finalidade desse trabalho é compreender, dentro das visões estabelecidas pela teoria dos dois fatores de Herzberg, a dinâmica motivacional como fator determinante para o comprometimento das pessoas na organização. Assim, foi realizada pesquisa de caráter qualitativo e descritivo, mediante pesquisa bibliográfica, que trata da relação entre motivação e comprometimento dos colaboradores com as organizações. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário junto aos professores do curso de Administração do IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Os resultados sinalizam a ocorrência de condições externas desfavoráveis, tais como: condições de trabalho insuficientes, ausência de segurança e remuneração, porém há um alto número de pessoas motivadas devido à presença de fatores como: realização pessoal, reconhecimento por realização das atividades e trabalho desafiador.

Palavras-chave: Motivação. Comprometimento. Colaboradores.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Robbins (2005) muitos acreditam ser a motivação um traço pessoal que algumas pessoas possuem em detrimento de outras. E essas outras pessoas são muitas vezes caracterizadas como preguiçosas. Porém, estudos confirmam que essas percepções são errôneas. Apesar das pessoas diferirem no que se refere as suas tendências motivacionais básicas, a motivação pode mudar de acordo com a situação.

Motivação “é uma força, uma energia, que nos impulsiona na direção de alguma coisa (...)” que “nasce de nossas necessidades interiores” (VERGARA, 1999, p.42, *apud* FIORELLI, 2007, p.119). Para Chiavenato (2001, p.153) a motivação é uma “tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades”. E Mitchell (1997, p.60-62 *apud* Robbins 2005, p.132) percebe a motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Dessa forma percebe-se, nos estudos da motivação, que os conceitos sobre esta não são unânimes. Porém, há um consenso de que a motivação é importante, independente do conceito atribuído à mesma. Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores que apresenta a relação do homem com seu ambiente de trabalho como fator determinante no sucesso ou fracasso de uma determinada operação, seu conceito de motivação associa-se a satisfação.

O presente estudo teve como objetivos estudar a motivação a partir da teoria dos dois fatores, identificar os fatores que geram, na perspectiva da teoria motivacional de Herzberg, satisfação/ não

satisfação dos colaboradores, verificar as respectivas práticas motivacionais utilizadas para alcançar o comprometimento dos colaboradores nas organizações e, por fim, analisar as práticas motivacionais verificadas na bibliografia, estabelecendo relação com a teoria de dois fatores de Herzberg. Sendo assim, apoiando-se nos estudos teóricos sobre a motivação, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os principais autores que tratam do tema. A pesquisa tem caráter qualitativo e descritivo e trata da relação entre motivação e comprometimento dos colaboradores com as organizações.

Dessa forma, com respaldo na perspectiva de Herzberg, na teoria dos dois fatores, que identifica os fatores de satisfação/ não satisfação dos colaboradores e a interferência direta desses fatores na motivação, analisamos o impacto da motivação no comprometimento dos colaboradores com a organização.

2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Existem diversas teorias sobre a motivação. Entre elas as principais para a área da administração são: Hierarquia das necessidades de Maslow, Teoria ERG, Teoria dos dois fatores de Herzberg (a ênfase do trabalho), Teoria das necessidades adquiridas de McClelland, Teoria da equidade, Teoria da fixação de objetivos, Teoria da expectativa e Teoria do reforço.

A primeira das teorias, **Hierarquia das necessidades humanas**, foi elaborada por Maslow e segundo Chiavenato (2001, p. 347),

as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência, podendo ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização). (CHIAVENATO, 2001, p. 347)

De acordo com Robbins (2005, p.136_137) a **teoria ERG** de Clayton Aldefer, defende que a motivação pode ser obtida através da satisfação das necessidades dos trabalhadores, mas ao contrário dos cinco níveis que Maslow preconiza, Alderfer defende apenas três níveis hierárquicos de necessidades, sendo eles obtidos por via de agrupamento de categorias: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento.

- *Existência.* Que compreende as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, ou seja, os desejos de um bem-estar material e físico que são satisfeitos através de comida, água, ar, abrigo, condições de trabalho, pagamento, etc.
- *Relacionamento.* Corresponde às necessidades sociais de Maslow, (desejos de estabelecer e manter relações interpessoais com outras pessoas, incluindo família).
- *Crescimento.* Que inclui as necessidades de auto-realização (desejos de ser criativo, de prestar contribuições úteis e produtivas e de ter oportunidades de desenvolvimento pessoal).

Segundo Robbins (2005, p 137), a teoria ERG não pressupõe a existência de uma hierarquia rígida, em que uma necessidade de nível mais baixo tenha que ser obrigatoriamente satisfeita antes se poder seguir adiante. A teoria diz que é possível uma pessoa sentir-se motivada por necessidades de diferentes níveis, por outro lado a frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente. Por exemplo, a incapacidade de satisfazer a necessidade de interação social, pode aumentar o desejo de ganhar mais dinheiro ou de ter melhores condições de trabalho. (ROBBINS, 2005, p.137)

Em relação à **Teoria das necessidades adquiridas**, esta foi criada nos anos 60 por David McClelland, e defende que as necessidades adquiridas por uma pessoa ao longo de sua vida devido às interações com outras pessoas e com o ambiente. Essas necessidades básicas são apresentadas por Nunes (2008) como:

- Necessidade de realização, que é o desejo de estabelecer objetivos, traçar metas, ser cada vez melhor e mais eficiente;
- Necessidade de poder, que envolve o desejo de influenciar, controlar e liderar os outros;
- Necessidade de afiliação, que é o desejo de manter relações sociais e de amizades.

A **Teoria da fixação de Objetivos** de Locke e Lathan, diz que da mesma forma como as pessoas satisfazem as suas necessidades no trabalho, elas também podem ser motivadas para alcançarem objetivos. De fato, o processo de estabelecer objetivos é uma das forças motivacionais mais importantes que operam nas pessoas dentro das organizações. O mero fato de existirem objetivos definidos vai influenciar a forma como a tarefa é executada e o resultado final obtido.

De acordo com Robbins (2005, p.140_142), a motivação no trabalho poderá ser aumentada desde que a definição dos objetivos contemple várias características, como:

- Objetivos difíceis/ desafiantes, uma vez aceitos, conduzem a resultados superiores aos obtidos com objetivos fáceis; e que o feedback também conduz a melhores desempenhos.
- Objetivos específicos produzem melhores resultados do que metas genéricas, do gênero “faça o seu melhor!”. A especificidade do objetivo em si funciona como um estímulo interno.

Uma forma óbvia de aumentar a aceitação dos objetivos é envolver os colaboradores no próprio processo de definição dos objetivos. E, para que a definição de objetivos se traduza em melhorias de desempenho, é necessário que as pessoas recebam informação regular sobre a eficácia do seu comportamento tendo por referência as metas estabelecidas.

A **Teoria do Reforço** foi desenvolvida inicialmente pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner e defende que o comportamento das pessoas pode ser influenciado e controlado através do reforço (recompensa) dos comportamentos desejados e ignorando as ações não desejadas (o castigo do comportamento não desejado deve ser evitado na medida em que tal contribuiria para o desenvolvimento de sentimentos de constrangimento ou mesmo de revolta). Skinner defende mesmo que o comportamento das pessoas pode ser controlado por longos períodos de tempo sem que estas se apercebam disso, inclusivamente sentindo-se livres.

Conforme Skinner, os eventos reforçadores podem ser classificados em positivos e negativos. Alguns reforços consistem na apresentação de estímulos, no acréscimo de alguma coisa à situação (por exemplo, alimento, água). Estes são chamados reforços positivos. Outros consistem na remoção de alguma coisa da situação (por exemplo, muito barulho, calor ou frios extremos, choque elétrico). Estes são denominados reforços negativos. Em ambos os casos. O efeito do reforço é o mesmo: a probabilidade da resposta será aumentada.

A **Teoria da Equidade** foi elaborada por J. Stacy Adams e tem relação com a percepção do indivíduo sobre a “justiça” praticada pela organização, ou seja, o indivíduo deve ser recompensado de acordo com o seu desempenho na organização. O colaborador, geralmente, faz comparações com a compensação dos outros colaboradores. Caso ele sintasse “injustiçado” sua produtividade diminuiria, podendo ele inclusive se afastar do emprego. No contrário, a compensação sendo maior do que das outras pessoas, há uma tendência em melhorar seus esforços.

Uma outra teoria estudada, a **Teoria da Expectativa**, foi desenvolvida na década de 60 pelo psicólogo Victor Vroom. Caracterizada por ser uma teoria racional, ela estabelece uma relação entre três componentes ($M=V.E$): Motivação (M): relação entre valência e expectativa; Valência (V): desejo de um indivíduo em alcançar um objetivo e Expectativa (E): probabilidade de alcançar os resultados desejados.

A última teoria abordada neste trabalho é a **Teoria dos dois fatores** que foi desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg, também conhecida como a Teoria Higiene-Motivação, apresenta a relação homem/trabalho como básica na determinação do sucesso ou fracasso de uma determinada operação. Esta teoria é classificada como motivação pela deficiência, “pois o homem move-se para completar o que lhe falta.” (FIORELLI, 2007, p.120). Herzberg verificou a presença de dois fatores distintos que devem ser considerados na satisfação do cargo; são eles:

- Fatores Higiênicos ou insatisfacientes: referem-se as condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, ou seja, instalações físicas do ambiente de trabalho, salários e benefícios sociais, relações com o gerente e colegas de trabalho, políticas da organização. Esses fatores têm caráter preventivo e representam condições externas ao indivíduo.
- Fatores Motivacionais ou satisfacientes: referem-se ao conteúdo do cargo em si, às tarefas e deveres relacionados, ou seja, uso pleno das habilidades pessoais, responsabilidade pelo trabalho,

definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho, auto-avaliação do desempenho. Eles representam as condições internas ao indivíduo.

Herzberg chegou a conclusão que o oposto de satisfação não é insatisfação, mas nenhuma satisfação. Nesse caso os fatores higiênicos evitariam a insatisfação, enquanto os fatores motivacionais gerariam a satisfação.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999 *apud* Fiorelli 2007, p.122) “apresentam críticas ao modelo de Herzberg, assinalando deficiências de metodologia e inexistência de confirmação prática (...)” isso, no sentido de Herzberg pressupor uma relação entre satisfação e produtividade, porém a metodologia de pesquisa utilizada enfoca apenas a satisfação, não a produtividade. “Para tornar sua pesquisa relevante, é preciso considerar um forte relacionamento entre satisfação e produtividade.”(ROBBINS, 2005, p.135_136).

Contudo, reconhecem que a orientação de Herzberg, de que os gerentes deveriam concentrar-se mais em promover oportunidades de crescimento e enriquecimento das tarefas para motivar, concentrando-se menos em salários e outros fatores higiênicos, parece manter-se bastante considerada.(FIORELLI, 2007. p.122).

Os autores chamam a atenção no que diz respeito em generalizar a aplicação dessas teorias para todas as culturas, pois motivação e cultura são conceitos intimamente relacionados.

3 PRÁTICAS MOTIVACIONAIS

Segundo Robbins (2005), conhecer as teorias da motivação não garante aos gestores a concepção da melhor maneira de desenvolvê-las, de forma a motivar seus colaboradores, na prática do dia-a-dia. Portanto, estruturar as teorias motivacionais em programas de utilização prática, para as organizações, se faz excepcionalmente necessário. De acordo com Robbins (2005, p.160) existem diversos programas motivacionais. Os mais conhecidos estão detalhados a seguir:

A Administração por objetivos – APO, visa a adoção/ estabelecimento de metas específicas, tangíveis e mensuráveis. Os programas de APO, em geral, apresentam quatro elementos comuns, que são: especificidade, decisão participativa, período determinado de tempo e feedback do desempenho. Esses programas de APO estabelecem uma maior relação com a teoria da fixação de objetivos, diferindo apenas no elemento participação, já que a teoria acredita que a imposição de metas pode obter resultados equivalentes as metas desenvolvidas em conjunto com os próprios colaboradores.

Os programas de reconhecimento dos funcionários visam reconhecer o trabalho realizado por um colaborador ou por um grupo de colaboradores. Esses programas podem variar quanto a forma, partindo desde um “ muito obrigado”, “ parabéns pelo trabalho”, até programas formais específicos (ex. Quadros de funcionário do mês). Em geral, esses programas fazem conexão, principalmente, com a teoria do reforço, que ressaltava que recompensando um comportamento através do reconhecimento, você estimula a sua repetição.

Programas de envolvimento dos funcionários visam a inserção dos colaboradores nas decisões empresariais que competem o seu trabalho. As formas mais utilizadas desses programas são: gestão participativa, participação por representação, círculos de qualidade e os planos de participação acionária. Esses programas podem estabelecer relações com diversas teorias, como a teoria Y (visão basicamente positiva do homem), a teoria dos dois fatores (influências nos fatores motivacionais) e a teoria ERG.

O novo planejamento do trabalho e esquemas flexíveis visam o replanejamento do trabalho para que o mesmo torne-se mais motivador, atendendo, se possível, as necessidades de flexibilização de horário de trabalho dos colaboradores. Das atividades mais usuais dessa alternativa para atingir a motivação, temos o rodízio de tarefas, a ampliação de tarefas, enriquecimento de tarefas, o horário flexível, o emprego compartilhado e a telecommutação (trabalhar em casa, pelo menos 2 dias por semana, conectado ao sistema da empresa). O novo planejamento do trabalho e os esquemas flexíveis podem ser associadas a teoria dos dois fatores de Herzberg, graças ao enriquecimento de tarefas, e a teoria da expectativa, indiretamente, quanto a flexibilização da relação entre metas pessoais e recompensas.

Programas de remuneração variável visam a flutuação das quantias recebidas de acordo com a mensuração do desempenho. As principais formas de remuneração variável são os planos de remuneração por unidades produzidas, incentivos salariais, participação nos lucros e participação nos ganhos. Tais programas apresentam uma maior compatibilidade com a teoria da expectativa, pois a motivação ocorrerá na medida em que os colaboradores estabelecerem relação entre os seus desempenhos e as recompensas.

Os planos de remuneração por habilidades visam a definição da remuneração salarial baseado nas habilidades do colaborador ou na capacidade do mesmo em realizar uma variedade de funções. Esses planos podem estabelecer conexão com diversas teorias sobre motivação; como, por exemplo, a teoria ERG, devido o estímulo ao aprendizado e crescimento, ou a teoria do reforço, pois ocorre o condicionamento dos funcionários no sentido dos mesmos continuarem a desenvolver suas habilidades, adquirindo outras.

Os Benefícios Flexíveis visam o livre arbítrio dos colaboradores no sentido de os mesmos poderem escolher, dentre uma gama de variedades, a recompensa extra que querem obter graças aos esforços empreendidos para realizar uma determinada atividade. Os três tipos mais comuns de planos de benefícios são: os planos modulares, que são “pacotes pré-definidos de benefícios, de modo que cada módulo pode ser acrescido para atender às necessidades de grupos específicos de funcionários”(ROBBINS, 2005, p.178), os planos nucleares, que se “consistem de um núcleo fixo de benefícios essenciais e um ‘cardápio’ de benefícios adicionais, que podem ser escolhidos e anexados ao núcleo de benefícios essenciais pelos funcionários” (ROBBINS, 2005, p.178) e os planos de créditos flexíveis, que “permitem que o funcionário use até uma determinada quantia, estabelecida pelo plano, para pagar os serviços que contratar de modo particular” (ROBBINS, 2005, p.178). Tais benefícios vinculam-se estritamente com a teoria da expectativa, já que a mesma defende que “as recompensas organizacionais devem estar vinculadas às metas individuais dos funcionários” (ROBBINS, 2005, p.178) e os benefícios flexíveis “individualizam as recompensas, permitindo que cada funcionário escolha o pacote de opções que melhor atenda às suas necessidades” (ROBBINS, 2005, p.178).

Assim, cabe aos gestores discernirem qual o programa mais adequado às suas respectivas organizações para, dessa forma, incitar uma maior motivação.

Existem diversas práticas motivacionais que estabelecem relação com a teoria dos dois fatores de Herzberg. Entretanto, as mais conhecidas e utilizadas são os programas de envolvimento dos funcionários, o novo planejamento do trabalho e os esquemas flexíveis.

Independente da forma, esses programas, identificam fatores que podem gerar motivação nos colaboradores e trabalham para que tais fatores sejam incorporados ao dia a dia dos mesmos. Garantindo em primeira instância os fatores higiênicos (extrínsecos ao indivíduo_exemplo: condições do ambiente de trabalho), esses programas focam-se nos fatores motivacionais, de forma a compreender, mesmo que superficialmente o que motiva os colaboradores para que os mesmos possam realizar bem as suas atividades; o que basicamente consiste na teoria dos dois fatores de Herzberg.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa tem caráter qualitativo e descritivo, mediante uma pesquisa bibliográfica, que trata da relação entre motivação e comprometimento dos colaboradores com as organizações. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário junto aos dezessete professores do curso de Administração do IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. O instrumento foi composto de seis questões objetivas, as quais foram analisadas estatisticamente, com uso de medidas percentuais.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi constatado na aplicação do questionário junto aos professores do curso de bacharelado em Administração do IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba que 58,82% dos professores consultados foram contratados a menos de 5 anos; 17,65% de 5 a 10 anos; 17,65% de 10 a 15 anos e 5,88% a mais de 15 anos. 82,35% atuam na área que se especializaram, enquanto 17,65% não atuam.

TABELA 1 – Fatores que geram insatisfação

| Afirmiação | Ambiente inóspito | Programa de Adm. inadequado | Condições de Trabalho insuficientes | Difíceis relações interpessoais | Remuneração | Ausência de segurança | Não estou insatisfeito | Outros |
|------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-------------|-----------------------|------------------------|--------|
| Quantidade | 1 | 2 | 8 | 2 | 4 | 5 | 6 | 4 |
| % | 5,88 | 11,77 | 47,06 | 11,77 | 23,53 | 29,41 | 35,29 | 23,53 |

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2009.

A partir da TABELA 1 podemos perceber que o fator que mais causa insatisfação são as Condições de trabalho insuficientes (47,06%). Na opção Outros foram citados fatores tais como: diferentes perspectivas professor/aluno e a falta de interesse por parte dos alunos.

TABELA 2 – Fatores que geram satisfação

| Afirmiação | Conteúdo do trabalho | Realização Pessoal | Reconhecimento por realização das atividades | Trabalho desafiador | Maior responsabilidade | Crescimento e desenvolvimento | Outros |
|------------|----------------------|--------------------|--|---------------------|------------------------|-------------------------------|--------|
| Quantidade | 9 | 13 | 9 | 7 | 3 | 12 | 2 |
| % | 52,94 | 76,47 | 52,94 | 41,18 | 17,65 | 70,59 | 11,77 |

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2009.

A partir da TABELA 2 podemos perceber que os fatores que mais causam satisfação são: Realização Pessoal (76,47%) e Crescimento e Desenvolvimento (70,59%). Na opção Outros foram citados fatores tais como: Contribuição ao desenvolvimento do aluno e Relações Interpessoais.

Como destacado na teoria de Herzberg, os fatores apontados pelos pesquisados estão relacionados com os aspectos motivacionais e, como apresentado em Fiorelli (2007) e outros autores, referem-se ao conteúdo do cargo em si, às tarefas e deveres relacionados, ou seja, uso pleno das habilidades pessoais, responsabilidade pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho, auto-avaliação do desempenho.

TABELA 3 – Práticas de motivação contribuem para o comprometimento dos colaboradores com a organização?

| Afirmiação | Concordo totalmente | Concordo parcialmente | Discordo parcialmente | Discordo totalmente |
|------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Quantidade | 6 | 7 | 4 | 0 |
| % | 35,29 | 41,18 | 23,53 | 0 |

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2009.

De acordo com a TABELA 3, verificamos que 35,29% concordam totalmente que práticas de motivação contribuem para o comprometimento dos colaboradores com a organização; 41,18% concordam parcialmente; 23,53% discordam parcialmente e ninguém discorda totalmente.

Dessa forma é importante destacar, como afirmado por Robbins (2005), que conhecer as teorias da motivação não garante aos gestores a concepção da melhor maneira de desenvolvê-las, de forma a motivar seus colaboradores, na prática do dia-a-dia. Portanto, estruturar as teorias motivacionais em programas de utilização prática, para as organizações, se faz excepcionalmente necessário.

TABELA 4 – Grau de motivação

| Afirmiação | Não motivado (insatisfeito) | Pouco motivado (não insatisfeito) | Motivado (parcialmente satisfeito) | Muito motivado (satisfeito) |
|------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Quantidade | 0 | 2 | 11 | 4 |
| % | 0 | 11,77 | 64,70 | 23,53 |

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2009.

Analisando a TABELA 4, constatamos que não há representação percentual de professores não motivados (insatisfeitos); 11,77% encontram-se pouco motivados (não insatisfeitos); 64,70% encontram-se motivados (parcialmente satisfeitos) e 23,53% encontram-se muito motivados (satisfeitos).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Colaboradores motivados tendem a aumentar suas produtividades, comprometendo-se ainda mais com os objetivos da organização em que estão inseridos, caracterizando a motivação como um dos fatores determinantes no comprometimento dos colaboradores.

A motivação vai além das condições externas favoráveis, envolvendo as condições intrínsecas dos colaboradores, como realização pessoal, crescimento e desenvolvimento. Dessa forma, mesmo com condições externas desfavoráveis, a motivação pode se manifestar, porém, é essencial que a organização forneça as melhores condições para que seus colaboradores possam realizar com sucesso as suas atividades, uma vez que as condições ambientais são fatores geradores de insatisfação e podem comprometer os resultados individuais e consequentemente os resultados organizacionais.

Dessa forma, diante das pesquisas (bibliográfica e empírica) realizadas, conclui-se que, dentro das visões estabelecidas pela teoria dos dois fatores de Herzberg, a dinâmica motivacional constitui-se como fator determinante para o comprometimento das pessoas com a organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2008.

_____. **Teoria Geral da Administração**, vol. 1. 6ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier, 2001.

FIGLIOLI, José Osmeir. **Psicologia para Administradores**. São Paulo, Atlas, 2007.

FRANCO, Dermeval. **As pessoas em primeiro lugar**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2003.

NUNES, Paulo. **Conceito de Teoria da Equidade**. Disponível em:
<<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/teoriadaequidade.htm>>. Acesso em: 21 de outubro de 2009.

_____. **Teoria das Expectativas de Vroom**. Disponível em:
<<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/teoriaexpectativasvroom.htm>>. Acesso em: 21 de outubro de 2009.

_____. **Teoria das Necessidades de McClelland**. Disponível em:
<<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/teorianecessidadesmcclelland.htm>>. Acesso em: 21 de outubro de 2009.

RIBEIRO, Alessandra; OLIVEIRA, Cristiane; DIAS, Denise; MARTINS, Leidiane; VALIM, Nicolle. **Teorias Motivacionais**. Disponível em:
<<http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Lideranca/Teorias%20Motivacionais%20Pontif%C3%ADcia%20Universidade%20Cat%C3%B3lica%20de%20E2%80%A6.pdf>>. Acesso em: 21 de outubro de 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005, p. 131 – 155.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Trabalhar para quê?** A motivação organizacional nas equipes realizadoras. São Paulo : Editora Gente, 1997.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

ZACHARIAS, Vera Lúcia Camara. **Teoria do Reforço**. Disponível em:
<<http://www.centrorefeducacional.com.br>>. Acesso em: 25 de outubro de 2009.