

UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ

Curso de Especialização em Administração Judiciária

Grécia Maria do Vall Martins

## A MOTIVAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES

Fortaleza  
2008

Grécia Maria do Vall Martins

## **A MOTIVAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária.

Orientador: Prof. Ms Carlos Alberto de Oliveira Leitão

**Monografia Aprovada em: 22/02/2008**

Orientador: \_\_\_\_\_  
Prof. MS Carlos Alberto de Oliveira Leitão

1º Examinador: \_\_\_\_\_  
Prof. MS Flávio José Moreira Gonçalves

2º Examinador: \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Edílson Baltazar Barreira Júnior

**Coordenador do Curso:**

\_\_\_\_\_  
Prof. MS Pedro Carvalho de Oliveira Neto

**Ao meu amado pai, Raimundo Nonato do Val,**  
**que me fez chegar onde estou e é o principal**  
**responsável por tudo aquilo que eu fui, sou e serei.**

**Ficha catalográfica – Biblioteca Roberto Jorge Feitosa de Carvalho**

---

M379m Martins, Grécia Maria do Vall

A motivação Humana nas Organizações. / Grécia Maria do Vall Martins – 2008.  
51 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) – Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará, Pós-Graduação em Administração Judiciária - Fortaleza, 2009.

Orientação: Prof(a) Ms.: Carlos Alberto de Oliveira Leitão

1. Teorias Administrativas. 2.Motivação Humana. I. Título

CDDir:658.3

---

## RESUMO

Esta monografia tem como objetivo analisar os principais pontos que motivam o ser humano dentro de uma organização, através da busca de um amplo panorama acerca da motivação humana para o trabalho e dando especial atenção às teorias embasadoras do assunto. Mediante o estudo de autores como Idalberto Chiavenato (2003, 2005), Cecília Bergamini (2006), Stephen Robbins (1999, 2001, 2002), dentre vários outros, mostrou-se o desenvolvimento da motivação humana para o trabalho sob uma perspectiva da administração. Para tanto, fez-se uma abordagem geral das principais teorias administrativas, base de todo o estudo da motivação humana para o trabalho, para, só então, abordá-la em todos os seus aspectos. Descreveram-se também as teorias da motivação humana e, ao final, analisou-se o seu enfoque nas organizações, apontando seu conceito, formas, objetivos e o processo motivacional em si.

**Palavras-chave:** Teorias administrativas. Motivação Humana.

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO.....	9
2 1 Teorias da motivação.....	9
2 1 1 Teorias de Conteúdo.....	9
2 1 1 1 Teoria de Maslow.....	10
2 1 1 2 Teoria ERC.....	12
2 1 1 3 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	13
2 1 1 4 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland.....	15
2 1 2 Teorias do Processo Motivacional.....	16
2 1 2 1 Teoria da equidade.....	16
2 1 2 2 Teoria da definição dos objetivos.....	18
2 1 2 3 Teoria da expectância.....	19
2 1 3 Teoria do Reforço.....	21
3 BREVE HISTÓRICO DAS ESCOLAS ADMINISTRATIVAS.....	24
3 1 Administração Científica.....	24
3 2 Teoria Clássica da Administração.....	25
3 3 Relações Humanas.....	26
3 4 Teoria Neoclássica da Administração.....	28
3 5 Teoria Burocrática.....	29
3 6 Teoria Estruturalista da Administração.....	31
3 7 Teoria comportamental.....	32
3 8 Teoria do Desenvolvimento Organizacional.....	33
3 9 Teoria Matemática da Administração.....	34
3 10 Teoria de Sistemas.....	35
3 11 Teoria da Contingência.....	36

4 MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO.....	38
4 1 Conceito.....	40
4 2 Formas de motivação.....	42
4 2 1 Motivação intrínseca.....	42
4 2 2 Motivação extrínseca.....	43
4 3 Objetivos da motivação.....	45
4 4 Processo motivacional.....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
6 REFERÊNCIAS .....	50

## INTRODUÇÃO

A história da motivação humana para o trabalho abrange muitas décadas. No entanto, desde os primeiros estudos acerca do tema até a presente data, ocorreram diversas transformações em suas abordagens.

No início, a motivação humana para o trabalho era caracterizada pelo uso de punições, nas quais quem não realizasse suas atividades seria punido. Com o tempo, considerou-se que o dinheiro era o principal fator de motivação das pessoas para realizarem suas tarefas. Atualmente, pondera-se a idéia de que uma pessoa não é capaz de motivar outra, pelo simples fato de que a motivação para o trabalho surge internamente em cada indivíduo.

Desta forma, diversos conceitos e teorias surgiram para tentar explicar o tema da melhor maneira possível. Chegou-se, entretanto, à conclusão de que a motivação decorre das necessidades intrínsecas do ser humano, que são capazes de fazer com que as pessoas se sintam satisfeitas em executar seus trabalhos. Assim, cada pessoa apresenta suas necessidades impulsionadoras da motivação.

Para uma melhor compreensão do tema, o referencial teórico da monografia desdobra-se em três capítulos: no segundo examinam-se as teorias que procuram explicar a motivação humana, dividindo-as, didaticamente, em três grupos, de acordo com a sua abordagem, ou seja, teorias de conteúdo, teorias de processo e teorias de reforço. Esse capítulo serve de base para o entendimento do quarto capítulo.

No terceiro capítulo, abordou-se uma visão geral do desenvolvimento das principais escolas administrativas, base de toda a formação da motivação humana para o trabalho.

No quarto capítulo, elucidou-se a motivação humana nas organizações, iniciando com uma abordagem do tema no seu desenvolver histórico, e em seguida, mostrando o seu conceito, suas formas, seus objetivos e o ciclo do processo motivacional.

Sempre que se estudou motivação, nos dois séculos precedentes, a principal ênfase recaiu sobre situações de trabalho.

Só muito recentemente a motivação humana tem sido estudada com mais profundidade, levando em conta seus impulsos primários, que são explicados por diferentes áreas da psicologia.

Finalmente, foram apresentadas as principais conclusões sobre o assunto, embasadas, naturalmente, no estudo bibliográfico levado a efeito.

## **2 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO**

### **2.1 Teorias da motivação**

Existem diversas teorias que tentam explicar a motivação humana, não havendo unanimidade acerca das mesmas. No entanto, essas diversas teorias não anulam umas às outras, mas se complementam e contribuem para uma maior abrangência do conhecimento sobre o comportamento do ser humano.

Inicialmente, as explicações eram, de maneira geral, simples, baseadas numa única dimensão e não levavam em consideração a dinâmica entre o empregado e seu trabalho. As primeiras teorias consideravam que o salário era o fator de motivação fundamental e que este era suficiente para obter o desempenho esperado do trabalhador.

Essas teorias tinham o objetivo de encontrar um único modelo para todos os tipos de empregados e para qualquer tipo de organização. Todavia, mesmo possuindo pontos em comum, cada teoria tinha a sua maneira de focar a questão da motivação humana.

As teorias sobre motivação podem ser classificadas em três grupos: teorias de conteúdo, teorias de processo e teoria do reforço. As teorias de conteúdo referem-se aos fatores internos à pessoa e que determinam o comportamento. As de processo descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido e mantido. A de reforço, finalmente, trata das conseqüências do comportamento bem ou mal sucedido.

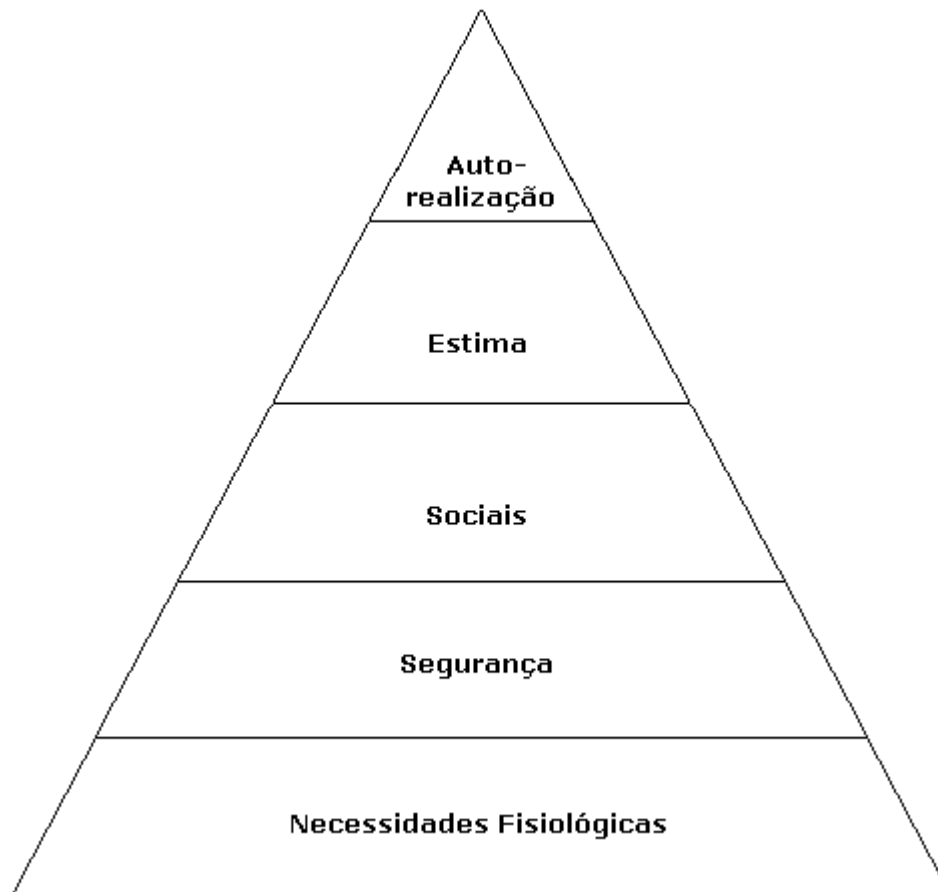
#### *2.1.1 Teorias de conteúdo*

Dentre as principais teorias de conteúdo da motivação, podemos citar a teoria motivacional de Maslow, a teoria ERC, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria das necessidades adquiridas de McClelland.

#### 2.1.1.1 Teoria de Maslow

Abraham Maslow desenvolveu uma teoria que buscava compreender o homem através de variados aspectos. Ele considerava a existência de diversas necessidades, desde a mais básica até as mais complexas. A motivação era encarada como o impulso para a satisfação da necessidade dominante. Sua teoria apresenta como fundamento a hierarquia das necessidades.

Para ele, as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa **hierarquia** de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização). Assim, a motivação é explicada a partir das **necessidades humanas**.



Essa disposição hierárquica das necessidades humanas determina a prioridade na busca pela **satisfação** quando o ser humano se depara com a ocorrência de mais de uma necessidade. Essa prioridade de necessidades propõe o caminho que o comportamento humano deveria seguir.

As necessidades **fisiológicas** são as necessidades básicas do ser humano, tais como de alimentação, habitação e proteção contra a dor e sofrimento. Essas necessidades exigem um alto grau de satisfação, tendo em vista que garantem a sobrevivência do indivíduo.

As necessidades de **segurança** também se relacionam com a sobrevivência do indivíduo. As pessoas sentem necessidade de estar livres de perigos, sejam eles reais ou imaginários, protegendo-se contra ameaças externas ou ambientais.

As necessidades **sociais** levam em consideração a vida afetiva do indivíduo em grupo e a sua vontade de dar e receber afeto. Dentre elas encontramos as necessidades de amizade, participação, filiação a grupos, amor e afeto.

As necessidades de **auto-estima** estão relacionadas à própria visão da pessoa com relação a si mesma, com a maneira como ela se auto-avalia, em termos de auto-apreciação e autoconfiança.

Finalmente, mas não menos importantes, as necessidades de **auto-realização** que se encontram no topo da pirâmide, por serem consideradas como as necessidades mais elevadas do ser humano. Refletem-se estas na busca da realização de suas aptidões e capacidades potenciais. Cada pessoa tenta realizar seu próprio potencial e desenvolver-se plenamente como ser humano.

Apesar de haver essa divisão hierárquica das necessidades, elas atuam sempre em conjunto, prevalecendo a mais elevada, porém, desde que as necessidades inferiores estejam satisfeitas.

Maslow entende que a motivação é um **resultado dos estímulos** que agem com força sobre os indivíduos, levando-os à ação. E para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja acionado, quer como decorrência de um fator externo ou proveniente do próprio indivíduo.

Quando uma necessidade não é satisfeita, o indivíduo assume uma situação de frustração, podendo tomar diversas atitudes: comportamento ilógico ou sem normalidade; agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida; nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios e digestivos; falta de interesse pelas tarefas ou objetivos, passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência a mudanças etc.

### 2.1.1.2 Teoria ERC

A teoria ERC foi elaborada por Clayton Alderfer a partir da teoria de Maslow, condensando-a nas necessidades de existir, relacionar-se e crescer. ERC significa, portanto, existência, relacionamento e crescimento.

O grupo das necessidades de **existência** relaciona as exigências materiais necessárias a esta, ou seja, são as necessidades de bem-estar físico, tais como subsistência, preservação e sobrevivência. Esse grupo de necessidades corresponde às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.

O grupo das necessidades de **relacionamento** refere-se aos desejos de relações interpessoais e interação social, ou seja, ao anseio que as pessoas têm de conviver socialmente e manter um relacionamento com outras pessoas. São incluídas nesse grupo as necessidades sociais e os componentes extrínsecos de Maslow.

Finalmente, o grupo do **crescimento** está diretamente ligado às necessidades de desenvolvimento e sucesso pessoal. As pessoas possuem um desejo de cada vez mais se desenvolverem pessoal e profissionalmente, almejando o crescimento e competência pessoal. Comparado às necessidades de Maslow, esse grupo assemelha-se aos componentes intrínsecos das necessidades de auto-estima e às necessidades de auto-realização.

Muito importantes são as diferenças entre as teorias de Alderfer e Maslow apontadas por Stephen Robbins (2002, p. 157):

Alderfer substitui as cinco necessidades básicas de Maslow por apenas três. Mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo. Uma pessoa pode estar orientada para o crescimento, a existência e o relacionamento ao mesmo tempo e em qualquer seqüência, e todas essas necessidades podem estar atuando simultaneamente. Se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo deverá aumentar. Enquanto a hierarquia de necessidades de Maslow representa etapas consecutivas, a teoria ERC não representa uma hierarquia rígida na qual uma necessidade inferior deva ser satisfeita antes de focar uma necessidade mais elevada. Na teoria ERC, quando a necessidade mais elevada não é satisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma necessidade inferior. Se a pessoa não satisfaz a necessidade de relacionamento, pode ser induzida a ganhar mais dinheiro ou melhorar seu ambiente de

trabalho. Daí a dimensão de frustração-regressão: a frustração pode conduzir à regressão a níveis mais baixos e incentivar uma necessidade inferior.

Assim, a principal diferença entre as teorias de Maslow e a de Alderfer consiste na possibilidade de **migração** de uma escala de necessidade para outra sem que as anteriores estejam completamente satisfeitas. Já para Maslow, uma necessidade de hierarquia mais elevada só surge quando a mais básica for satisfeita.

### 2.1.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg partiu da teoria de Maslow, porém com uma diferença: ele entendeu que a satisfação das necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento. A motivação, para ele, era apenas fruto da satisfação das **necessidades complexas**, como estima e auto-realização. Sua teoria estava baseada no estudo das atitudes e motivações dos funcionários dentro de uma empresa.

Herzberg desenvolveu um estudo no intuito de entender os fatores causadores de insatisfação e os responsáveis pela satisfação no trabalho. Através desse estudo, descobriu que a motivação das pessoas para o trabalho depende de dois fatores, a saber: os **fatores higiênicos** e os **fatores motivacionais**.

Os fatores higiênicos são aqueles que estão ligados às condições presentes no ambiente de trabalho, abrangendo, deste modo, as condições físicas e ambientais, salário, políticas da organização, regulamento interno e relacionamento, entre outros. São fatores externos ao conteúdo do trabalho em si, por isso são também chamados de fatores externos.

Esses fatores higiênicos são utilizados pelas organizações como condição prévia para obter a motivação das pessoas. Na verdade, a permanência desses fatores higiênicos consegue apenas fazer com que as pessoas não se sintam insatisfeitas, pois, apesar de em um primeiro momento elevarem a motivação, não conseguem sustentá-la por muito tempo. E quando esses fatores são

precários, provocam insatisfação nos empregados, sendo, portanto, considerados aspectos que os desagradam, ou seja, fatores de insatisfação. Assim, os fatores de higiene são necessários para evitar a insatisfação no ambiente de trabalho, mas uma vez satisfeitos não são suficientes para provocar motivação.

Já os fatores motivacionais são aqueles relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas e atividades que o empregado realiza, sendo, sob esse prisma, também extrínsecos ao indivíduo. Ficam, entretanto, estritamente ligados ao âmbito interno da pessoa, tendo em vista estarem associados ao que ela faz e desempenha. Os fatores motivacionais, por envolverem os sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e as necessidades de auto-reavaliação, são capazes de produzir um efeito duradouro de satisfação e conseqüentemente aumentar os níveis de produtividade.

Contrariamente aos fatores higiênicos, os fatores motivacionais, quando são ótimos, elevam substancialmente a satisfação dos indivíduos. Por outro lado, quando são precários, ao invés de provocarem insatisfação, provocam apenas uma situação de não satisfação, sendo assim, chamados de fatores não motivadores.

Para Herzberg, para que se consiga motivar uma pessoa é necessário que os fatores de satisfação estejam presentes, e não apenas que os fatores de insatisfação estejam ausentes. Com isso, percebe-se que há uma distinção entre os fatores que influem na ocorrência de satisfação profissional e naqueles que levam à insatisfação. Ele também concluiu que o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação. E o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas nenhuma insatisfação.

Podemos citar como fatores que levam à satisfação do empregado no trabalho o crescimento, o desenvolvimento, a responsabilidade, o reconhecimento e a realização.

#### 2.1.1.4 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland

A teoria de David McClelland, também chamada de teoria da motivação pelo **êxito e/ou medo**, defende a existência de três motivos ou necessidades básicas que orientam o comportamento humano. Esses três motivos são: realização, poder e afiliação.

Essa teoria de McClelland parte do pressuposto de os indivíduos nunca se encontrarem numa situação de inexistência de motivos e que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada **necessidade**. Ela corresponde aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg.

A necessidade de **realização** pode ser entendida como uma necessidade de êxito competitivo, de uma busca pela excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso, ou seja, abrangem a auto-estima e a auto-realização.

A necessidade de **poder** refere-se à necessidade de fazer as outras pessoas se comportarem de uma maneira diferente, isto é, consagra a propensão que uma pessoa tem para controlar ou influenciar outras. Concerne à vontade dos indivíduos de estarem no comando. As pessoas que apresentam esse tipo de necessidade preocupam-se mais com o prestígio e influência do que com o próprio desenvolvimento.

Já a necessidade de **afiliação** está direcionada ao desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis, ou seja, refere-se ao anseio de afeto. As pessoas sentem necessidade de serem amadas e respeitadas pelos outros. Elas buscam amizade, cooperação e compreensão mútua, em vez de estabelecerem uma situação de competição.

As necessidades são, sob essa ótica, fundamentais para a solução de problemas. Quando uma pessoa consegue resolver algo por meio de um motivo, provavelmente irá repeti-lo para solucionar outros problemas, caracterizando o seu estilo.

Para McClelland, cada pessoa possui um nível destas três necessidades que são aprendidas e adquiridas ao longo da vida, fazendo com que sejam motivadas de maneiras diferentes.

Portanto, esses três tipos de necessidades propostos por McClelland não se encontram em um nível hierárquico, apenas se inter-relacionando e apresentando-se em diferentes níveis de intensidade nas pessoas, como decorrência do **perfil psicológico** e do processo de socialização de cada um. No entanto, a motivação irá depender da qualidade de interação entre esses três tipos de necessidades.

### *2.1.2 Teorias do processo motivacional*

Como teorias de processo motivacional, encontramos a teoria da equidade, a teoria da definição de objetivos e a teoria da expectativa.

#### 2.1.2.1 Teoria da equidade

A teoria da equidade está relacionada à avaliação que as pessoas fazem a respeito de suas **contribuições** e os **resultados** obtidos, comparando-os com as contribuições e resultados obtidos por outros.

Carlos Alberto de Faria (on line) demonstra bem essa relação da qual decorre a equidade. Para ele:

Diz-se que a equidade existe sempre que a relação entre os meus resultados e minhas contribuições é igual à mesma relação sob o ponto de vista de outra pessoa. Por exemplo, os empregados podem exibir satisfação em um trabalho que exige um grande esforço e para qual eles recebem muito pouco se, e somente se, os seus colegas de trabalho estão em posição semelhante.

Assim, surge a equidade quando a pessoa percebe que os resultados das **comparações** são relações iguais.

A teoria da equidade proposta por Stacy Adams não renega as teorias das necessidades na explicação da motivação. Ela acrescenta uma outra perspectiva, ao introduzir a problemática da comparabilidade entre desempenho e recompensas.

Geralmente, interpreta-se o conceito de equidade fazendo-se uma associação positiva entre o esforço de um empregado no trabalho e o pagamento que ele recebe. Portanto, a norma da equidade constitui-se no fato de que quem contribui mais, recebe mais.

Entretanto, quando se percebe como resultado da comparação que as relações são desiguais, isso gera para o indivíduo uma situação de tensão negativa. Daí decorre a necessidade de se aplicar uma ação capaz de corrigi-la, eliminando toda e qualquer sensação de injustiça.

Se há então uma relação entre os resultados obtidos e as contribuições, a teoria da equidade afirma que os empregados estarão motivados a agir. É certo que as pessoas não se preocupam apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, pois há também uma preocupação com o fruto da comparação com os outros. Caso ocorra algum tipo de disparidade nesta relação, poderá desenvolver-se um estado de desmotivação.

Quando há uma relação de não equidade, pode-se dizer que o trabalhador fará uma das seis escolhas seguintes, conforme Pedro Zany Caldeira (2003): “alterar os “inputs”, alterar os resultados, distorcer as suas auto-percepções, distorcer as percepções sobre os outros, escolher outro referencial ou abandonar o terreno ou campo de atuação.”

Ronen (1986, p. 333-346) propõe a existência de quatro referenciais das quais o trabalhador pode se utilizar para desenvolver suas comparações: o próprio-interno, o próprio-externo, o outro-interno e o outro-externo.

O **próprio-interno** refere-se à experiência da própria pessoa em outra posição na mesma organização. O **próprio-externo**, à experiência da própria pessoa em uma mesma posição fora de sua atual organização. O **outro-interno** corresponde à comparação com outra pessoa da mesma organização. E, por fim, o **outro-externo**, à comparação com outra pessoa de outra organização.

É inevitável que as pessoas se comparem umas às outras. Essa comparação ocorre entre vizinhos, amigos ou colegas. A escolha do referencial vai depender da informação que o indivíduo tem acerca do outro, bem como do grau de interatividade entre ambos.

A remuneração constitui a principal fonte de equidade ou não equidade, caracterizada que é como uma recompensa pelo esforço despendido por uma pessoa para a execução de uma tarefa dentro de uma organização. E é devido a esse fato que a teoria da equidade procura explicar a justiça distributiva, isto é, a forma como se percebe a distribuição e alocação das recompensas entre as pessoas na organização.

Assim sendo, a teoria da equidade destaca a percepção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça relativa numa situação laboral, comparando o seu desempenho e os correspondentes benefícios com o desempenho e benefícios de outros em situações análogas.

### 2.1.2.2 Teoria da definição de objetivos

A teoria da definição de objetivos ou metas foi desenvolvida por Edwin Locke no final dos anos 60. Tentando esclarecer as fontes da motivação humana, o referido cientista entendeu que a intenção de lutar pelo alcance de um objetivo constitui a maior fonte de motivação.

As pessoas são motivadas pelas **metas estabelecidas**. Assim, o objetivo direciona a pessoa ao que precisa ser realizado e quanto esforço ela terá que despender para obter o seu alcance.

Chiavenato (2005, p. 257) estabelece seis pressupostos que servem de fundamentos para a teoria da definição dos objetivos. São eles:

- 1 - Objetivos bem definidos e mais difíceis de serem alcançados levam a melhores resultados do que metas genéricas e abrangentes. A especificação do objetivo tem o papel de um estímulo interno. Quando um vendedor define o objetivo de vender 12 carros por mês, ele fará o melhor possível para alcançar a meta determinada.
- 2 - Se a pessoa aceita o objetivo e é capacitada, quanto mais difícil ele for, tanto mais elevado o nível de desempenho. O compromisso com um objetivo difícil depende de um alto nível de esforço da pessoa.
- 3 - A pessoa trabalha melhor quando recebe retroação quanto ao seu progresso em relação ao seu objetivo, o que ajuda a perceber a distância entre o que está fazendo e o que deve fazer para o alcance do objetivo. A retroação constitui um guia para o comportamento. Quando a retroação é autogerenciada – a pessoa consegue por si própria monitorar seu desempenho e progresso -, ela é mais poderosa do que a retroação obtida por meio de fonte externa.
- 4 - Existem pessoas que preferem trabalhar com objetivos definidos pela chefia. Mas quando a pessoa participa ativamente da definição de seus próprios objetivos, ela tende a se comprometer mais, como uma meta desejável a atingir.
- 5 - A auto-eficácia significa a convicção íntima de que a pessoa é capaz de realizar determinada tarefa que lhe foi confiada. Quanto maior a auto-eficácia, tanto maior a confiança de que a tarefa será realizada com êxito. Pessoas com baixa auto-eficácia tendem a abandonar a tarefa e desistir dos esforços, enquanto aquelas com elevada auto-eficácia tendem a lutar mais arduamente. Estas respondem à retroação negativa com muito maior determinação.
- 6 - A definição individual de objetivos não funciona igualmente para todas as tarefas. O processo funciona melhor quando a tarefa é simples, conhecida e independente. Nas tarefas com elevada interdependência, a definição de objetivos em grupo funciona melhor.

Esta teoria, portanto, parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que a fixação de metas é capaz de fornecer energia a um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade.

No entanto, os objetivos devem possuir algumas características capazes de provocar o maior nível de motivação possível nas pessoas. Por isso, eles devem ser aceitáveis, de modo que façam sentido para os indivíduos, e não entrem em conflito com seus valores pessoais; devem também ser desafiadores, mas possíveis de serem atingidos; e devem ainda ser específicos e, se possível, quantificáveis e mensuráveis.

Edwin Locke (1990, p. 157-189), em seus estudos, definiu a existência de quatro métodos básicos de motivar as pessoas: dinheiro, definição de objetivos, participação na tomada de decisões e na definição de objetivos e redesenho dos cargos e tarefas para proporcionar maior desafio e responsabilidade às pessoas.

Deste modo, pela teoria da definição de objetivos, as pessoas estarão mais motivadas a partir do momento em que forem fixados objetivos para a realização do seu trabalho, seja essa definição feita por si mesma ou por outra pessoa.

### 2.1.2.3 Teoria da expectância ( ou da expectativa)

Foi desenvolvida por Victor Vroom na tentativa de elaborar um modelo de como as pessoas decidiriam racionalmente a se motivar ou não no curso particular de uma ação.

Uma elucidante explicação acerca da teoria da expectativa de Vroom é dada por Robbins (1999, p. 118): “A teoria da expectativa argumenta que a força de uma tendência para atuar de certa forma depende da força de uma expectativa de que o ato será seguido por um dado resultado e da atração que aquele resultado exerce sobre o indivíduo.”

O objetivo da teoria da expectativa é explicar como os indivíduos escolhem entre um conjunto de comportamentos alternativos, dos quais apenas um irá satisfazê-lo. Assim, em seus

estudos, Vroom concluiu que a motivação depende dessa **escolha**. No entanto, essa motivação, segundo o autor, depende de três fatores: valência, expectativa e instrumentalidade.

A **valência** constitui-se no valor que a pessoa atribui ao resultado advindo de cada alternativa. Assim, valência é a importância depositada na recompensa, configurando uma relação entre esforço e desempenho. Cada pessoa tem suas próprias preferências por determinados resultados.

A **expectativa** é a crença de que o esforço levará ao desempenho desejado, ou seja, de que os esforços estão ligados à performance, constituindo uma relação entre desempenho e recompensa. Essa performance está relacionada ao esforço que o indivíduo aplica quando há uma chance de ele alcançar um determinado desempenho. Existem objetivos intermediários que conduzem a um resultado final. Isto significa que ao escolher um objetivo intermediário, a pessoa está buscando meios para obter o resultado final. Deste modo, a expectativa é a esperança que a pessoa tem de poder obter cada resultado.

Finalmente, a **instrumentalidade** também advoga que a performance está relacionada às recompensas. A obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação, havendo contudo uma relação causal entre o resultado intermediário e o resultado final. Caso não haja nenhuma relação entre esses resultados, não haverá também instrumentalidade. Portanto, a instrumentalidade constitui também uma relação entre desempenho e compensação, com destaque para esta restrição sem a qual a compensação não ocorre. De acordo com a instrumentalidade, as recompensas são alcançadas como uma decorrência do desempenho despendido para tal.

A valência, expectativa e instrumentalidade, apesar de serem valores pessoais, apresentam sutis diferenças. A valência tem a ver com o valor dos possíveis retornos e recompensas, ou seja, a pessoa compreende que pode alcançar recompensas devido ao seu desempenho. A expectativa é o valor que o indivíduo atribui por sentir-se competente e capaz de alcançar um nível desejado de desempenho. E a instrumentalidade, por sua vez, é a compreensão que a pessoa tem de que

quando o desempenho é alcançado através de vários resultados intermediários até o resultado final, necessariamente virão as recompensas.

Esses três fatores resultam na motivação. Caso não exista qualquer um desses fatores, não haverá motivação. Deste modo, para que uma pessoa esteja motivada é preciso que ela, simultaneamente, atribua valor à compensação advinda de fazer uma coisa; acredite que fazendo essa coisa ela receberá a compensação esperada e acredite que tem condições de fazê-la.

Idalberto Chiavenato (2005, p. 259) apresenta os fatores de Vroom que devem existir num indivíduo a fim de determinar sua motivação para produzir:

1. *Objetivos individuais*: ou seja, a força do desejo de atingir o objetivo. Os objetivos individuais podem incluir dinheiro, aceitação social, reconhecimento etc. Existem combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar alcançar simultaneamente.
2. *Relação percebida entre o alcance dos objetivos e a alta produtividade*. É a relação que a pessoa percebe entre produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem o salário maior como objetivo importante, ela poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão de produção informal. Produzir mais, nesse caso, poderá significar a rejeição do grupo.
3. *Percepção da capacidade da pessoa de influenciar seu próprio nível de produtividade*. Se a pessoa acredita que um enorme esforço despendido tem efeito sobre o resultado, tenderá a se esforçar muito.

Portanto, a quantidade de esforço que uma pessoa exerce em uma tarefa específica depende da **expectativa** que ela tem de seu **resultado**. Isso demonstra que a motivação não é um processo genérico, variando de indivíduo para indivíduo, em função de seus objetivos pessoais.

### 2.1.3 Teoria do reforço

A teoria do reforço também se enquadra como uma teoria comportamental. Ela traça estratégias para a **alteração do comportamento** dos indivíduos dentro das organizações através do **reforço positivo** e do **reforço negativo**.

Os conceitos de reforço positivo e negativo são apresentados de maneira esclarecedora por Bateman (1998, p. 363), que afirma:

O reforço positivo é uma consequência ou um estímulo que faz com que o comportamento se repita, seja através de elogios, cartas de congratulação, prêmios, aumento de salário, desempenho e outros. O reforço negativo, por sua vez, é a frequência ou a intensidade de evitar um fato com uma consequência desagradável, como tirar o empregado da observação por já ter melhorado seu desempenho, por exemplo.

Essa teoria apresenta-se contrária à teoria da definição dos objetivos, pois, enquanto aquela alega que o comportamento de uma pessoa é orientado pelos seus propósitos, a teoria do reforço defende que o **reforço** é que **condiciona o comportamento**.

O principal foco de estudo da teoria do reforço é o comportamento provocado pelo meio ambiente. No entanto, não há preocupação com as **condições internas** de cada indivíduo. Quando o comportamento gera uma consequência positiva, ele tende a ser reforçado, ou seja, provavelmente será repetido. Da mesma forma, o comportamento seguido de consequências insatisfatórias tende a não se repetir.

Segundo John Schermerhorn (1996, p. 354-355), existem quatro estratégias, a serem escolhidas pelos superiores, que são capazes de modificar o comportamento dos empregados dentro do ambiente organizacional:

Reforço positivo: para aumentar a frequência ou intensidade do comportamento desejável, relacionando-o com as consequências agradáveis e contingentes à sua ocorrência. A aprovação da atitude de um funcionário pela gerência, a concessão de um prêmio financeiro a um funcionário por uma boa sugestão são exemplos de reforço positivo.

Reforço negativo: para aumentar a frequência ou intensidade do comportamento desejável pelo fato de evitar uma consequência desagradável e contingente à sua ocorrência. A exigência de que o funcionário não cometa mais determinada falta é um exemplo de reforço negativo.

Punição: para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável pela aplicação da consequência desagradável e contingente à sua ocorrência. A repreensão do funcionário ou suspensão do pagamento de bônus ao funcionário que se atrasa indevidamente ao trabalho.

Evitação: para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável pela remoção de uma consequência agradável e contingente à sua ocorrência. A extinção não encoraja e nem recompensa. O gerente observa que um funcionário faltoso recebe aprovação social de seus colegas e os aconselha a não lhe dar mais tal aprovação.

Assim, a teoria do reforço positivo é um método de motivação onde o comportamento favorável é positivamente reforçado pelas conseqüências satisfatórias, já que o reforço positivo e o reforço negativo servem para fortalecer o comportamento desejável; e o comportamento desfavorável é eliminado por suas conseqüências insatisfatórias, tendo em vista que a punição e a extinção enfraquecem ou eliminam os comportamentos indesejáveis.

Conclui-se, portanto, que apesar das teorias sobre motivação se mostrarem complexas, mister se faz compreender que elas não competem entre si, mas se complementam, sendo de grande importância o conhecimento do assunto por parte dos gestores. Não há um princípio único que explique a motivação das pessoas, uma vez que ela é intrínseca a cada ser humano, apesar de receber influências, características e valores culturais do ambiente externo, o que faz com que cada profissional possua diferentes motivos que o impulsionam, sejam estas situações de desafios, atividades inovadoras, ascensão profissional, considerável remuneração, entre outros aspectos.

## **3 BREVE HISTÓRICO DAS ESCOLAS ADMINISTRATIVAS**

### **3.1 Administração Científica**

No período industrial nos fins do século XIX, a Escola da Administração Científica preocupou-se em dar ênfase às tarefas através de métodos científicos como observação, experiência, registro e análise, que eram aplicados aos problemas da administração. Seu objetivo maior era alcançar uma maior eficiência industrial, produzindo mais e com menores custos.

Foi Frederick Winslow Taylor (1986, p. 54), um engenheiro mecânico, quem lançou os fundamentos dessa escola ao observar que “em quase todas as artes mecânicas, a ciência que rege as operações do trabalho é tão vasta e complexa que o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental.”

O principal objetivo a ser atingido por esta escola era tentar eliminar os desperdícios nas indústrias, que afetavam diretamente os preços dos produtos, principalmente porque esta época estava marcada pela concorrência de mercado, obrigando as empresas a produzirem mais a menores custos e obterem melhores margens de lucro. Havia uma preocupação exacerbada com a racionalização do trabalho dos operários.

Após fazer uma análise completa do trabalho na fábrica, Taylor propôs que fosse realizada uma divisão entre o planejamento e a execução das tarefas através de padrões preestabelecidos de execução, dividindo as tarefas em fases para que o desempenho humano no trabalho atingisse melhores níveis. E é devido à importância de seus estudos que Frederick Winslow Taylor é considerado o pai da Administração Científica.

Além da divisão do trabalho em tarefas, outro aspecto que deveria ser observado mais a fundo era a seleção dos trabalhadores, que deveria ser feita de tal maneira a adequá-los às tarefas

para as quais estes tivessem maior aptidão, uma vez que após serem selecionados deveriam ser treinados corretamente e instruídos sobre a melhor maneira de realizar suas atribuições. E para manter os empregados dispostos a atingir elevados níveis de produtividade, recomendava-se a utilização de recompensas pecuniárias.

### 3.2 Teoria Clássica da Administração

Enquanto a Administração Científica dava ênfase à tarefa executada pelo operário, a Teoria Clássica enfatizava a estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente.

Essa teoria ampliou o objeto de estudo da Teoria Geral da Administração, pois passou a preocupar-se com a estrutura da organização como um todo e não mais apenas com o indivíduo isoladamente.

Henri Fayol (1950, p.7) foi considerado o formulador da Teoria Clássica. Para ele, as empresas possuíam determinadas funções que lhes eram peculiares. Assim, foram estabelecidas seis funções que toda empresa apresenta. São elas:

*Funções técnicas*, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa; *funções comerciais*, relacionadas com compra, venda e permutação; *funções financeiras*, relacionadas com procura e gerência de capitais; *funções de segurança*, relacionadas com proteção e preservação dos bens e das pessoas; *funções contábeis*, relacionadas com inventários, registros balanços, custos e estatísticas; e *funções administrativas*, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

São portanto as funções administrativas que possuem o encargo de formular o programa de ação geral da empresa, de constituir seu corpo social, de coordenar os esforços dos empregados e de harmonizar os seus atos. Com isso, o administrador, no exercício da administração, tem a atribuição de prever, organizar, coordenar e controlar, constituindo o chamado processo administrativo (planejamento, direção, controle e organização).

Fayol ainda entende que existe uma proporcionalidade entre essas funções administrativas. De modo que a função administrativa não está concentrada exclusivamente no topo da empresa, nem é privilégio dos diretores, Ao contrário, ela é entendida como devendo ser distribuída proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos presentes na empresa.

Segundo o citado autor (1950, p.27-55) os princípios gerais da Administração são:

*Divisão do trabalho.* Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.

*Autoridade e responsabilidade.* Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.

*Disciplina.* Depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.

*Unidade de comando.* Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.

*Unidade de direção.* Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.

*Subordinação dos interesses individuais aos gerais.* Os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas

*Remuneração do pessoal.* Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.

*Centralização.* Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.

*Cadeia escolar.* É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando.

*Ordem.* Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.

*Equidade.* Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.

*Estabilidade do pessoal.* A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa.

*Iniciativa.* A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.

*Espírito de equipe.* A harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Deste Modo, a Teoria Clássica prescreve os elementos da administração e os princípios gerais que o administrador deve adotar em sua atividade.

### 3.3 Relações Humanas

Já a Escola das Relações Humanas, desenvolvida a partir de 1940, apregoava um modelo humanista, visando modificar a condição do homem, de escravo da produção, numa tentativa de humanizar o trabalho. O comportamento do homem achava-se até então subjugado ao molde que lhe era dado pela organização. Houve, portanto, a partir daí, desde então, uma preocupação com as pessoas, com os grupos sociais e com a organização informal.

Após diversas pesquisas, percebeu-se que o aumento da produção estava ligado à dimensão social que era dada ao ser humano, e não decorria meramente dos aspectos técnicos da tarefa. Quanto mais a pessoa se sentia valorizada pela empresa, maior era a sua disposição para a realização das atividades.

A Escola das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos como consequência imediata das conclusões obtidas na experiência desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores numa fábrica de Hawthorne por volta de 1924. Essa experiência, dividida em quatro fases, buscava determinar uma possível relação entre a intensidade da iluminação do ambiente de trabalho e a eficiência dos trabalhadores, que era medida pelos níveis de produção alcançados.

Na primeira fase dessa experiência, pretendia-se conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários. Para isso, foram escolhidos dois grupos de trabalhadores: um que trabalhava sob intensidade de luz variável e outro sob intensidade constante. No entanto, os pesquisadores não encontraram uma correspondência direta entre a produtividade e a iluminação. Concluíram, porém, que a reação dos operários dependia de outro fator, o psicológico, posto que eles reagem à experiência de acordo com as suas suposições pessoais.

Na segunda fase, foi criado um grupo de observação experimental composto por cinco moças que montavam os relés e uma sexta que fazia o abastecimento das peças para o trabalho. O grupo de observação ficava separado do grupo de controle por uma divisão de madeira. Nesta fase, também concluiu-se que havia um fator psicológico determinante nos resultados da pesquisa. Pois, na sala de provas, onde a supervisão era branda, o que favorecia um trabalho com

liberdade e menor ansiedade, as moças gostavam de trabalhar; o supervisor era visto como um orientador, por isso não causava temor às operárias. Esses fatores proporcionaram às trabalhadoras um desenvolvimento social em que relações de amizade foram estabelecidas entre si, desenvolvendo, também, objetivos comuns, o que fez aumentar o ritmo de produção.

Na terceira fase, devido aos resultados observados na fase anterior, os pesquisadores deixaram de lado a intenção de verificar as condições físicas de trabalho e passaram a preocupar-se com o estudo das relações humanas no trabalho. Em 1928, iniciou-se um Programa de Entrevistas com o intuito de conhecer as atitudes e sentimentos dos trabalhadores, além de ouvir suas opiniões quanto ao trabalho e tratamento, bem como sugestões acerca do treinamento dos supervisores. Percebeu-se, contudo, que, com a organização informal, os operários se mantinham unidos por meio de relações de lealdade.

Por fim, na quarta fase, escolheu-se um grupo experimental para trabalhar em uma sala especial com condições de trabalho idênticas às do departamento. Havia um observador dentro da sala e um entrevistador do lado de fora. O pagamento era determinado pela produção do grupo, no qual os salários só aumentavam caso a produção também aumentasse. Com isso, percebeu-se que os operários passaram a apresentar uma certa uniformidade de sentimentos e solidariedade grupal.

A experiência de Hawthorne teve por conclusões: que o nível de produção não está ligado à capacidade física ou fisiológica do empregado, mas por normas sociais e expectativas grupais; o comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo, ou seja, os trabalhadores agem como membros de grupos; o comportamento dos operários está condicionado a normas e padrões sociais; as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em constante interação social.

Sendo assim, percebeu-se que as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho eram o fator que mais influenciava na produtividade, e não mais os incentivos salariais. Quando os

objetivos da empresa se assemelhavam aos dos trabalhadores, a produtividade aumentava; caso contrário, diminuía.

### **3.4 Teoria Neoclássica da Administração**

Os autores da Teoria Neoclássica não se preocuparam em alinhar seus pensamentos, o que faz com que essa escola não apresente uma sistematização comum. Todavia, os pontos de vista dos autores nela enquadráveis não são totalmente divergentes.

As principais características dessa teoria, conforme enumera Idalberto Chiavenato (2003, p. 152) são: ênfase na prática da administração, reafirmação dos postulados clássicos, ênfase nos princípios gerais da administração, ênfase nos objetivos e resultados e ecletismo nos conceitos.

Os neoclássicos entendem que a Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos visando à obtenção de um objetivo comum.

Deste modo, a Teoria Neoclássica está voltada aos aspectos práticos da Administração, com forte influência do pragmatismo em busca de resultados concretos e palpáveis, sem se descuidar dos conceitos teóricos.

Os conceitos desenvolvidos pelos neoclássicos são apresentados de forma prática e utilizável, visando à ação administrativa e enfatizando os aspectos instrumentais da Administração. É por isso que se diz que essa teoria só tem valor quando operacionalizada na prática.

Outro ponto marcante da Teoria Neoclássica é que a Administração é tida como uma técnica social, na qual deve haver cooperação entre as pessoas de um grupo para que os objetivos

deste sejam alcançados. Com isso, a Administração é uma atividade essencial a todo esforço humano coletivo, no sentido de lidar com pessoas e coordenar as atividades grupais.

### **3.5 Teoria Burocrática**

Foi por volta de 1940 que a Teoria da Burocracia surgiu diante do contexto de disputa entre as Teorias Clássica e das Relações Humanas por um espaço na Teoria Administrativa.

A Teoria Burocrática na Administração teve inspiração nas obras do sociólogo Max Weber e buscava a consolidação de um conjunto de conceitos que servisse de orientação para o trabalho do administrador, caracterizando a organização como sólida e abrangente.

A racionalidade é o principal fundamento da burocracia, tendo em vista que esta é uma forma de organização humana. Melhor explicando, deve haver uma adequação entre os meios e os fins pretendidos, a fim de que se alcancem os objetivos com maior eficiência.

Com isso, considera-se uma organização racional quando os meios mais eficientes são escolhidos para a implementação das metas. Nessa teoria, não se leva em conta os membros individuais da organização, mas as suas metas coletivas.

A racionalidade apregoada pela burocracia não significa que os membros da organização agem de forma racional. Pelo contrário, a racionalidade está ligada à ignorância do propósito e do significado do comportamento das pessoas, ou seja, as atitudes dos indivíduos parecem mais com o funcionamento de peças de uma máquina, sendo essa abordagem denominada racionalidade funcional.

No entanto, a burocracia apresenta certas conseqüências imprevistas, denominadas por Robert Merton (1957, p. 57-58) de disfunções da burocracia, que são: “internalização das regras e

apego aos regulamentos, excesso de formalismo e papelório, resistência às mudanças, despersonalização do relacionamento, categorização no processo decisório, superconformismo, exibição de sinais de autoridade, dificuldade no atendimento ao cliente e conflitos com o público.”

O citado autor explica o surgimento dessas disfunções pelo fato de que quando o homem participa da burocracia, a previsibilidade do seu comportamento escapa ao modelo preestabelecido. Em suma, não há como uma organização ser totalmente racional se ela é operada por seres humanos.

A teoria da burocracia, partindo do agrupamento social das organizações, construiu um modelo ideal, no qual estas são caracterizadas por cargos formalmente bem definidos, ordem hierárquica com linhas de autoridade e responsabilidades bem delimitadas. Houve uma preocupação em mapear a forma em que o poder se estabelece nessas entidades.

Nesse enfoque, a burocracia é a organização eficiente por excelência. E a forma de obter essa eficiência é a determinação antecipada e nos mínimos detalhes de como as coisas deverão ser feitas.

### **3.6 Teoria Estruturalista da Administração**

A Teoria Estruturalista da Administração também surgiu no mesmo contexto da Teoria Burocrática, no qual havia uma disputa entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas por um espaço na Teoria Administrativa. A diferença entre a Teoria Estruturalista e a Teoria Burocrática é que esta última não conseguiu ultrapassar o impasse criado pela disputa em questão.

Entretanto, a Teoria Estruturalista caracteriza-se por ser um desdobramento da Teoria Burocrática com uma aproximação da Teoria das Relações Humanas, representando uma visão crítica da organização formal.

O ponto primordial proposto pelos autores estruturalistas é a inter-relação das organizações com o ambiente externo, a sociedade de organizações, caracterizada pela interdependência entre essas entidades.

Até então, não havia sido inserido nos estudos das organizações a análise dos ambientes. As teorias anteriores analisavam as organizações pelo ângulo dos indivíduos e dos aspectos internos da organização dentro de uma concepção de sistema fechado. E foi a Teoria Estruturalista que inaugurou os estudos acerca dos ambientes dentro do conceito de que a organização é um sistema aberto e em constante interação com o seu meio ambiente.

A Teoria Estruturalista concluiu que quando se inclui o ambiente na estrutura sistêmica, é necessário que se observe o papel do administrador para garantir a sobrevivência do sistema. Pois, em um sistema fechado, o administrador pode causar constantes reorganizações do sistema, perpetuando desperdícios. E, em um sistema aberto, o administrador, através de suas ações, pode até mesmo destruir o sistema.

### **3.7 Teoria Comportamental da Administração**

A Teoria Comportamental da Administração, também conhecida como Teoria Behaviorista, inovou a Teoria Administrativa ao abordar as ciências do comportamento, deixando de lado as

posições das teorias anteriores e adotando posições explicativas e descritivas, sua principal característica.

A abordagem da Teoria Comportamental é descritiva e explicativa no sentido de haver apenas uma preocupação com a explicação sem, contudo, ditar princípios ou normas de atuação. Há uma preocupação entre os behavioristas em explicar e descrever as características do comportamento organizacional, ao invés de construir modelos e princípios de aplicação prática.

A Teoria Comportamental teve sua origem num contexto de oposição entre a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Clássica. Ela surgiu para representar uma nova tentativa de síntese da teoria da organização formal com o enfoque das relações humanas.

Na realidade, mesmo com as críticas, pode-se considerar a Teoria Comportamental como um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, tendo em vista a utilização dos seus conceitos fundamentais como ponto de partida.

A Teoria Comportamental não se caracteriza apenas por criticar a Teoria das Relações Humanas. Há também uma crítica ao modelo de máquina adotado pela Teoria da Burocracia e à organização formal, aos princípios gerais da administração e ao conceito de autoridade formal da Teoria Clássica.

Conforme salienta o autor Idalberto Chiavenato (2003, p. 329): “[...] ao criticar as teorias anteriores, o behaviorismo na Administração não somente re-escalona as abordagens anteriores como amplia seu conteúdo e diversifica a sua natureza.”

Um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração é o estudo da motivação humana, a partir da análise do comportamento individual das pessoas.

Os autores behavioristas defendem que é necessário que o administrador conheça as necessidades humanas para que então possa compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como instrumento de elevação da produtividade e qualidade de vida dentro das organizações.

A partir de então, foram produzidas as principais teorias sobre motivação humana influenciadoras da Teoria Administrativa, que foram abordadas no capítulo 3 do presente estudo.

Contudo, a Teoria Comportamental transfere o foco dos aspectos estruturais e estáticos da organização para os aspectos comportamentais e dinâmicos, redefinindo os conceitos de tarefa e estrutura a partir de uma visão mais humanística.

### **3.8 Teoria do Desenvolvimento Organizacional**

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional originou-se a partir de 1962 como um desdobramento da Teoria Comportamental com o intuito de desenvolver uma abordagem moderna, democrática e variada ao desenvolvimento planejado das organizações.

O Desenvolvimento Organizacional consiste num conjunto de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações.

Como, até então, havia uma dificuldade de operacionalizar os diferentes conceitos das diversas Teorias Administrativas, o Desenvolvimento Organizacional, seguindo os passos da Teoria Comportamental, tentou desenvolver um programa coerente de mudança em toda a organização.

Desta forma, e a partir dos estudos sobre motivação humana, ficou clara a necessidade de novas abordagens sobre o homem e a organização, uma vez que os objetivos dos indivíduos nem sempre são iguais aos da organização. A propósito, como veremos com o aprofundamento das teorias sobre motivação, raramente o são.

O principal objetivo do Desenvolvimento Organizacional é mudar as pessoas e a natureza e qualidade de suas relações de trabalho. Assim, seus principais pressupostos básicos descritos por Idalberto Chiavenato (2003, p. 381) são: constante e rápida mutação do ambiente; necessidade de contínua adaptação; interação entre indivíduo e organização. A mudança organizacional deve ser portanto planejada, com necessidade de participação e de comprometimento dos indivíduos para melhoria da eficácia organizacional e do bem-estar da organização. A sua variedade de modelos e estratégias é uma resposta do Desenvolvimento Organizacional às mudanças.

O processo de mudança de uma organização pode levar anos e caracteriza-se por três etapas: coleta de dados, diagnóstico organizacional e ação de intervenção. Seu principal intuito é melhorar a eficiência e eficácia organizacionais pela habilidade das pessoas de se confrontar com as mudanças ambientais, melhorar as relações internas e incrementar a capacidade de solução de problemas.

Conclui-se, portanto, que o Desenvolvimento Organizacional é uma alternativa democrática e participativa muito interessante para a renovação e a revitalização das organizações.

### **3.9 Teoria Matemática da Administração**

De acordo com diversos estudos, a Teoria Matemática surgiu na Teoria Geral da Administração sob a forma de modelos matemáticos que ajudaram na solução de problemas empresariais.

Defendem a Teoria Matemática os autores que enfatizam o processo decisório e o tratam de modo lógico e racional através de uma abordagem quantitativa, determinística e lógica. Segundo Idalberto Chiavenato (2003, p. 442):

*A Teoria Matemática surgiu com a utilização da Pesquisa Operacional (PO) no decorrer da Segunda Guerra Mundial. O sucesso do método científico no campo da estratégia militar fez com que a PO fosse utilizada em organizações públicas e privadas a partir de 1945. A Teoria Matemática pretendeu criar uma Ciência da Administração em bases lógicas e matemáticas. Acabou produzindo a chamada Administração de Operações focada na administração de manufatura e serviços. (grifo nosso)*

O processo decisório caracteriza-se como sendo o fundamento básico da Teoria Matemática e constitui-se no de estudo da Teoria da Decisão, considerada um desdobramento da Teoria Matemática. Nesse caso, a tomada de decisões é o ponto crucial da abordagem quantitativa.

Basicamente, a Teoria Matemática tem o condão de elaborar modelos matemáticos capazes de simular situações reais na empresa visando solucionar problemas de tomada de decisões. O modelo tem portanto a função de delimitar a área de ação de forma que proporcione o alcance de uma situação futura com razoável esperança de ocorrência.

Muito embora seja a Teoria Matemática uma vertente de aplicação de projetos ou operações que envolvam órgãos ou grupos de pessoas, ela não se presta a aplicações envolvendo toda a organização sob a perspectiva de um conjunto. Ela compõe-se de diversas técnicas, porém, todas de aplicação individualizada, tendo sua aplicação voltada para os níveis organizacionais próximos à esfera de execução e relacionada com as operações e tarefas.

### **3.10 Teoria de Sistemas**

A Teoria de Sistemas surgiu com os estudos de Ludwig Von Bertalanffy com o intuito de produzir teorias e formulações conceituais para aplicação na realidade, ou seja, para buscar resolver problemas com soluções práticas.

A fundamentação da origem da Teoria de Sistemas se dá por diversas razões, dentre as quais as principais são: a necessidade de integração das teorias até então existentes, o desenvolvimento e operacionalização das idéias proporcionadas pela cibernética e o sucesso dos resultados da aplicação da Teoria de Sistemas nas demais ciências.

Através de uma abordagem global, a Teoria de Sistemas permite que se faça uma nova conceituação dos fenômenos, além de ser coerente com a integração de assuntos, os quais, na maioria das vezes, apresentam-se de forma diversa.

O renomado autor Idalberto Chiavenato (2003, p. 475) procura dimensionar a idéia de sistema ao dizer que: “a palavra sistema denota um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado.”

A principal característica de um sistema é que, por ser ele formado de elementos interligados, o todo apresenta características próprias que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados.

A organização empresarial pode ser perfeitamente enfocada como um sistema aberto, o qual se caracteriza por apresentar relações de troca com o ambiente por meio de inúmeras entradas e saídas, conservando as suas propriedades essenciais.

Já havia sido esboçada, se bem que em linhas gerais, pela Teoria Estruturalista, esta idéia de focar a organização como um sistema aberto. Kleber Nascimento (1972, p. 34) proporciona um esclarecimento ao assunto ao detalhar o conceito de sistema aberto.

O sistema aberto pode ser compreendido como um conjunto de partes em constante interação e interdependência, constituindo um todo sinérgico (o todo é maior do que a soma das partes), orientado para determinados propósitos (comportamento teleológico orientado para fins) e em permanente relação de interdependência com o ambiente (entendida como a dupla capacidade de influenciar o meio externo e ser por ele influenciado).

Contudo, não restam dúvidas de que o sistema precisa de constante e apurada informação do ambiente sobre sua natureza, qualidade e quantidade dos insumos disponíveis e sobre a eficácia ou adequação dos produtos ou respostas da organização a esse ambiente.

### **3.11 Teoria da Contingência**

O principal enfoque da Teoria da Contingência é a relatividade presente nas organizações, ou seja, nada é absoluto; tudo é relativo. E é isso que acarreta a existência de uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para a obtenção eficaz dos objetivos da organização.

A Teoria da Contingência surgiu com o intuito de confirmar se as organizações mais eficazes atendiam as premissas da Teoria Clássica, o que ocasionou o aparecimento de uma nova concepção da organização. Esta possui sua estrutura e seu funcionamento dependentes da relação com o ambiente externo.

A Teoria da Contingência defende que a prática administrativa é *situacional* e *circunstancial* pelo fato de depender de situações e circunstâncias diferenciadas. E é por isso que os conceitos utilizados não são únicos e estáticos, mas dinâmicos, e podem ser encontrados em diferentes situações e circunstâncias.

Para esta teoria, é o ambiente que determina e condiciona as características e o comportamento das organizações, ou seja, há uma considerável influência do ambiente na estrutura e no comportamento das organizações.

Além do ambiente, a estrutura e o comportamento organizacionais são atingidos por uma outra variável: a tecnologia utilizada pela própria organização.

Portanto, para a Teoria Contingencial não há uma única técnica capaz de ser utilizada em todas as situações. Na verdade, existem vários métodos apropriados para determinadas situações e circunstâncias.

## **4 MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO**

Por muitos anos a motivação humana foi entendida sob a premissa de que o administrador poderia motivar os seus colaboradores. No entanto, com o aprofundamento dos estudos sobre esse tema, passou-se a considerar que uma pessoa não tem a capacidade de motivar outra, mas que é o próprio indivíduo que se sente motivado por um determinado fator ou um conjunto deles. E foi a importância e o lugar de destaque ocupado pela motivação humana que despertou o interesse de diversos autores, fazendo com que, conseqüentemente, este tema passasse a ser focado enfatizando os mais diversos aspectos. Por exemplo: enfoque psicológico, enfoque centrado em aspectos de remuneração, enfoque voltado a trabalho em grupo etc.

O conceito de motivação humana vem sofrendo transformações ao longo da história. No período anterior à Revolução Industrial, as pessoas estavam habituadas a ser controladas e tinham na figura do supervisor a de um chefe controlador e não de uma pessoa que direcionasse as atividades para criar um clima propício à motivação das pessoas.

Assim, o quadro da motivação humana caracterizava-se pelo seu inverso, com o uso de punições, de modo que as pessoas eram praticamente coagidas a desenvolver suas atividades a fim de não serem punidas.

Com o advento da Revolução Industrial, as organizações investiram em novas tecnologias com o intuito de aumentar a sua eficiência. Passou-se então à preocupação com uma maior qualificação dos trabalhadores, principalmente dos gerentes e administradores. O administrador exercia um papel de controle sobre os subordinados para tentar atingir o maior nível de produtividade possível. O salário era então utilizado como o principal instrumento para fazer com que os trabalhadores cumprissem as ordens que lhes eram dadas. E quanto mais rápido o trabalhador executasse suas funções, maior a possibilidade de ele aumentar seus ganhos. O dinheiro era encarado como principal fator de incentivo à motivação. Nesse período, a motivação funcionava através da sistemática de recompensas e punições.

Dentro de algum tempo, esse tipo de comportamento coercitivo mostrou-se inadequado, de modo que começou a haver uma preocupação realmente efetiva com a motivação dos trabalhadores.

Um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas por meio do seu trabalho. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas. (CHIAVENATO, 2005, p. 242)

Deste modo, começou-se a perceber que as pessoas deveriam ser consideradas em sua totalidade e suas motivações se basearem no seu próprio comportamento. As organizações enveredaram, portanto, por esse caminho e com isso, os indivíduos passaram a se sentir úteis e importantes dentro do grupo organizacional. Sobre esta fase, esclarece Cecília Bergamini (2006, p. 21):

Além disso, era necessário satisfazer ao desejo natural dos trabalhadores de se considerarem parte integrante de um grupo social, sem que fosse esquecido o reconhecimento individual a cada um deles. Essas necessidades eram, por assim dizer, consideradas como as mais importantes e substituíam com vantagens o efeito das recompensas pecuniárias. O papel desempenhado pelos supervisores deveria deixar clara a sua preocupação e simpatia para com os problemas, as necessidades e os desejos dos subordinados. Embora de maneira diferente, continuou-se a manipular as pessoas no trabalho.

A nova concepção de motivação presumia que os trabalhadores tivessem conhecimento dos processos organizacionais. Em contrapartida, deveria também haver um espaço para que os empregados pudessem emitir suas opiniões tanto acerca dos procedimentos de produção quanto dos métodos administrativos da organização. A motivação agora era exercida através de incentivos grupais ocupando o espaço das recompensas individuais.

O problema da motivação no trabalho está portanto inserido dentro de um contexto de interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. Essas duas partes envolvem-se numa parceria em que cada uma delas apresenta suas exigências e demandas, tanto

implícita como explicitamente. A organização apresenta demandas explícitas e precisas relacionadas ao desempenho do empregado e às normas de comportamento no trabalho. Em relação ao desempenho, a empresa exige que os seus membros executem tarefas bem delimitadas, em períodos determinados de trabalho e com padrões de quantidade e qualidade previamente estabelecidos.

Também são consideradas demandas das organizações o cumprimento de normas do comportamento que regulam e atam o convívio dos seus membros, a execução do trabalho e a tramitação dos processos e projetos organizacionais.

Já o empregado, no ambiente organizacional, anseia por um tratamento e respeito dignos de um ser humano e pela possibilidade de encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas específicos. Pois a intenção do trabalhador não é aumentar o lucro da empresa, mas satisfazer suas variadas necessidades pessoais.

No entanto, não cessou a procura por soluções dos problemas relacionados à motivação. A administração de recursos humanos buscava aplicar sempre novas técnicas de administrar pessoas, utilizando-as como recursos da própria organização, concomitantemente à adoção de uma política de remuneração justa e de tecnologias adequadas.

As organizações, ao se preocuparem com as pessoas em sua individualidade, passaram a compreender que cada indivíduo almeja um objetivo diferente ao se engajar em um determinado trabalho. Cada um possui suas habilidades e talentos pessoais.

A administração deve portanto agir de forma a preservar a individualidade de cada pessoa, utilizando o seu potencial de modo a melhorar a performance do grupo de trabalho. O trabalho não pode ser mais considerado apenas como um meio de sobrevivência, com o único objetivo de se adquirir dinheiro. O conteúdo do trabalho em si deve ser também levado em consideração.

## 4.1 Conceito

Não há, todavia, um conceito único de motivação, nem existe um consenso absoluto sobre o tema. A motivação envolve diversos aspectos, como necessidades, objetivos, motivos, desejos, metas e incentivos. A motivação é um processo psicológico básico, sendo, portanto, intrínseca ao ser humano.

Motivação é um processo que começa com uma deficiência fisiológica ou psicológica ou necessidade que ativa um comportamento ou com um impulso orientado para um objetivo ou incentivo. A chave para compreender o processo de motivação reside no significado e no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos. (LUTHANS, 2002, p. 249)

O conceito de motivação proposto por Eduardo Sato (2002, p. 118) também segue a mesma linha de raciocínio, no entanto vai mais além do que o conceito acima exposto:

Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que exercitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

A partir desses conceitos é que se pode destacar os elementos que caracterizam a motivação humana para o trabalho conforme Chiavenato (2005, p. 243):

Direção: significa onde focar o comportamento. O esforço deve ser direcionado para o alcance de um objetivo que define a direção. O objetivo pode ser organizacional (definido pela organização) ou individual (desejado pela pessoa).

Intensidade: representa o esforço que a pessoa aplica na direção definida. Nem sempre a intensidade do esforço leva em conta a sua qualidade, ou seja, a ocorrência do esforço em relação ao que se pretende alcançar, isto é, o objetivo desejado.

Persistência: significa o quanto tempo a pessoa consegue manter seu esforço. Uma pessoa motivada tende a persistir no comportamento até que seu objetivo seja plenamente alcançado.

Cada pessoa tem suas próprias motivações. O que uma pessoa considera como fator de satisfação pode parecer para outra um objetivo sem valor, apesar de estarem inseridas num mesmo contexto organizacional. Assim, os objetivos de cada pessoa e a forma de realizá-los

determinam a sua satisfação motivacional. Esses objetivos podem, de uma maneira geral, ser considerados exclusivos de cada um. Para Levy-Leboyer (1994, p. 43),

[...] o verbo motivar não pode existir sem complemento. Os responsáveis por empresas cometem o erro de solicitar pessoal “motivado” dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída de forma homogênea; não existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou nos condena a ser o pior dos preguiçosos. Em realidade, a desmotivação não é nem um defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas. Um indivíduo motivado aqui será diferente em outro lugar.

Deste modo, não restam dúvidas de que a motivação organizacional não depende exclusivamente da organização. Cada trabalhador, em decorrência da sua individualidade, tem como características intrínsecas aspirações e metas que o motivam a exercer suas funções de forma mais prazerosa, atingindo um determinado grau de satisfação.

Portanto, é necessário que o administrador tenha plena consciência da individualidade de cada pessoa a fim de que possa dirigi-las da melhor maneira possível para atingir os objetivos da empresa. Já é bastante ultrapassada a idéia de tentar controlar os trabalhadores de forma igualitária, com punições e recompensas. É preciso nutrir em cada pessoa a meta que a leva a se sentir motivada naquilo que desempenha.

## **4.2 Formas de motivação**

Muito embora a motivação humana seja considerada como um processo intrínseco ao ser humano, existem diversos fatores que podem ser considerados como motivação extrínseca. Esse processo intrínseco ao ser humano deve ser entendido a partir do desenvolvimento de uma atividade pelo prazer que ela proporciona, ou seja, a pessoa desenvolve uma atividade porque adquire uma recompensa por ela.

### *4.2.1 Motivação intrínseca*

Muitas pessoas pensam que a motivação é um elemento externo aos indivíduos, que alguém pode utilizar suas habilidades para moldar uma outra pessoa, tornando-a motivada para o trabalho. Pelo contrário, as pessoas é que dentro de si possuem a capacidade de se motivar para aquilo com que mais se identificam.

Nesse caso, pode-se considerar que a motivação para a realização de uma tarefa é intrínseca e advém da satisfação pessoal que o indivíduo apresenta com a execução da própria tarefa em si. Com isso, ao tratar-se de motivação, tem-se um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos, ou seja, a motivação é uma ação totalmente diferente daquela determinada por prêmios ou punições oriundos do meio ambiente, ela tem sua origem no interior de cada um, não correspondendo a qualquer tipo de controle do mundo exterior.

Para aqueles que defendem a motivação como um elemento intrínseco ao ser humano, nenhuma pessoa é capaz de motivar outra; o que pode acontecer são estímulos externos, a partir de pessoas ou situações. E é por isso que, quanto à motivação as pessoas possuem, regra geral, liberdade e autonomia própria. Com relação à motivação ser intrínseca às pessoas, Lévy-Leboyer (1994, p. 40-41) acrescenta:

Nosso propósito aqui não é o de analisar os determinantes do desempenho, mas somente situar e definir concretamente a motivação. Tenhamos em mente, então, que essencialmente se trate de um processo que implica a vontade de efetuar um trabalho ou de atingir um objetivo, o que cobre três aspectos: fazer um esforço, manter esse esforço até que o objetivo seja atingido e consagrar a ele a necessária energia. Em outros termos, por motivação entende-se, ao mesmo tempo, a direção e a amplitude das condutas, que comportamentos são escolhidos, com vigor e intensidade.

No mesmo sentido se posicionam Gooch e McDowell (1998, p. 51) ao dizerem que: “Muito freqüentemente, as pessoas não fazem aquilo que lhes pedimos que façam, simplesmente porque elas não querem fazer esse tipo de trabalho [...] A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo.”

Conclui-se, portanto, que as pessoas se dedicam mais às atividades para as quais estão motivadas. Quanto mais as pessoas se sentem motivadas a realizarem uma tarefa, mais tempo elas gastam com essa atividade. Do contrário, quando as pessoas se sentem insatisfeitas com a realização de uma tarefa, despendem nela naturalmente menos tempo e esforço.

#### *4.2.2 Motivação extrínseca*

Para muitos, a motivação humana surge como uma resposta ao estímulo que a pessoa recebe do meio em que está inserida. Nesse sentido, entendem que o comportamento humano pode ser mudado através da promessa de um mecanismo de recompensas ou punições, manipulados pelos superiores.

Quando os administradores faziam uso das premiações para obter uma maior motivação dos empregados, não se davam conta de que esse era um objetivo imediato e que após a obtenção do prêmio o estímulo desaparecia e a pessoa voltava a exercer suas atividades sem motivação aparente. Com isso, os administradores tinham sempre que lançar mão de novas premiações para que as pessoas não se sentissem desmotivadas.

Com o passar do tempo, percebeu-se que essa utilização de recompensas a fim de motivar as pessoas causava apenas um resultado imediato que não se prolongava ao longo do tempo. E que depois de oferecida uma certa quantidade de prêmios, estes já não eram mais almejados pelos trabalhadores. A recompensa perdia então o seu valor.

Esse sistema de recompensas não consegue moldar as pessoas para a motivação. No máximo, consegue que os empregados se mantenham numa situação de submissão por um curto período de tempo. As recompensas não conseguem introduzir mudanças duradouras de

comportamento e atitudes, pois quando se retiram as premiações, as pessoas retornam às suas antigas posturas sem assumirem um compromisso definitivo.

Cecília Bergamini (2006, p. 49) critica essa idéia de ser possível moldar a motivação das pessoas, de que um indivíduo pode, ao provocar uma reação em outro, moldá-lo a fim de transformá-lo em uma pessoa motivada. Assim, “Dessa forma, pode-se induzir um animal ou uma pessoa a adotar qualquer tipo de reação comportamental; basta que estímulos sejam adequadamente manipulados de forma a suscitarem as respostas desejadas.”

E é por causa desse pensamento que os teóricos comportamentalistas encaravam essa reação como uma forma de comportamento que ao longo do tempo era adquirida e incorporada aos sistemas de hábitos, independentemente da consciência ou vontade própria das pessoas.

Vale ressaltar que essa forma de motivação extrínseca não se interessa pela individualidade das pessoas, nem pelas suas intenções, dissimulando a compreensão dos motivos pessoais e seus potenciais de energia motivacional.

Desta forma, os fatores extrínsecos como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal e condições do ambiente de trabalho não são exatamente elementos que motivam as pessoas para o trabalho, mas são indispensáveis para viabilizar o surgimento da motivação.

### **4.3 Objetivos da motivação**

Antes de tudo, a motivação humana procura explicar porque as pessoas se comportam de uma maneira ou de outra. No início, os cientistas da área da administração baseavam-se na concepção do *homo economicus*, segundo o qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca das recompensas salariais e materiais do trabalho. Algum tempo depois, o cientista Hawthorne comprovou em suas experiências que este não era o único fator decisivo na satisfação do empregado dentro da sua situação de trabalho.

Os seres humanos são motivados por uma grande variedade de fatores, dentre eles, as metas ou necessidades, as quais dirigem o processo motivacional e são fundamentais para tratar do comportamento humano nas organizações. As necessidades podem ser fisiológicas, psicológicas ou, ainda, sociológicas.

As necessidades fisiológicas são aquelas referentes à necessidade do ser humano de alimentar-se, agasalhar-se e ter uma moradia. São também denominadas de necessidades biológicas, pois procuram garantir a sobrevivência do indivíduo. Com relação ao trabalho, essas necessidades estão ligadas à remuneração e benefícios, ao horário de trabalho, aos intervalos de descanso e ao conforto físico.

As necessidades psicológicas retratam o desejo de elevar a auto-estima e a auto-realização. A auto-estima está relacionada com a maneira como a pessoa se vê e se auto-avalia. No ambiente de trabalho, ela representa o reconhecimento, a responsabilidade, o orgulho e as promoções. A auto-realização pode ser considerada como a necessidade mais elevada do ser humano, levando-o à realização pessoal e aumentando suas aptidões e capacidades. Está relacionada com o trabalho desafiante, a diversidade, a autonomia, o crescimento pessoal e a participação nas decisões.

E as necessidades sociológicas giram em torno da própria necessidade das pessoas de interagirem socialmente. São consideradas necessidades de amizade, filiação a grupos, amor e afeto. E no ambiente de trabalho, referem-se à amizade dos colegas, à integração com os clientes,

à chefia amigável e à camaradagem. Todas essas necessidades são fundamentais para desencadear o comportamento das pessoas na direção do impulso da motivação.

#### **4.4 Processo motivacional**

Diversos são os fatores que motivam os seres humanos. As pessoas podem gostar do trabalho quando este satisfaz suas principais necessidades, como as sociais e de segurança. No entanto, as necessidades humanas estão sempre se transformando. O que pode ser uma necessidade hoje pode deixar de sê-lo amanhã.

O processo motivacional consiste num ciclo que sempre se renova, pois sempre que o indivíduo satisfaz uma necessidade, haverá o surgimento de uma nova a ser atingida. Assim, quando surge uma necessidade, o indivíduo busca a sua satisfação desencadeando um comportamento focado na obtenção de alcançar a meta. Após a sua satisfação ou insatisfação, o ser humano faz uma reavaliação da sua situação, almejando uma nova necessidade e recomeçando assim o ciclo do processo motivacional.

Chiavenato (2005, p. 245) explica o processo motivacional da seguinte maneira:

As necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que busca reduzir ou eliminar essa tensão.

A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência, e surge o comportamento focado nessa meta (impulso).

Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido.

A satisfação elimina ou reduz a carência. Contudo, se por algum obstáculo ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre a frustração, conflito ou estresse.

Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa (incentivo) ou punição à pessoa.

Desencadeia-se um novo processo motivacional, e segue-se outro padrão circular.

A necessidade pode portanto ser satisfeita ou não. Quando uma pessoa consegue satisfazer uma necessidade gera para si uma situação de conforto, de bem-estar, e quando não consegue satisfazê-la pode gerar frustração, conflito e estresse. Essa frustração pode acarretar um

desempenho indesejável, uma vez que a forma de as pessoas reagirem à insatisfação pode se manifestar de diversas maneiras.

O modo de cada pessoa enfrentar a frustração e o estresse gerado pela insatisfação de uma necessidade depende de fatores bastante diversos como os ambientais, situacionais e pessoais. Assim, enquanto uma pessoa pode reagir a essa frustração com um maior empenho para supri-la, outra pode comportar-se de maneira defensiva. E ao adotar essa conduta defensiva, o indivíduo está tentando proteger a sua imagem perante os membros da organização.

Dentro dessa conduta defensiva ocasionada pela insatisfação de certas necessidades, o trabalhador pode adotar diversas formas de reação, tais como: a fuga, a agressão e a regressão. A fuga caracteriza-se pela ausência, tanto física como não-física, ao trabalho. Quando a pessoa não comparece ao trabalho, ocorre a ausência física e quando ela está presente fisicamente, mas não se preocupa com a realização do trabalho em si, configura-se a ausência não-física.

Quando o indivíduo assume uma conduta agressiva, ele está reagindo à insatisfação de uma necessidade no ambiente de trabalho. A agressão, verbal ou física, pode ser dirigida a uma pessoa, a um objeto ou à própria organização, o que pode ocasionar danos morais ou patrimoniais. E o comportamento regressivo surge quando a pessoa, ao querer superar uma frustração, adota uma postura contrária à que normalmente exerce dentro do ambiente de trabalho.

Diante de todo o exposto, conclui-se que o ambiente das organizações está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, há uma maior interação entre os integrantes da organização, traduzindo-se isto em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou imposição de barreiras à satisfação das necessidades, a interação entre eles tende a diminuir, surgindo então estados de depressão,

desinteresse, apatia e insatisfação, o que pode em casos extremos chegar a estados de agressividade, tumulto ou inconformismo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisou-se, ao longo do presente trabalho, o processo de motivação na sua essência, a fim de evoluir para a sua aplicação no ambiente organizacional. A constatação mais forte que adveio do exame e estudo comparativo das várias teorias sobre motivação e a sua correlação com o desenvolvimento das Teorias Administrativas é que a motivação é um processo intrínseco aos indivíduos, não fazendo portanto sentido a expressão tão usual “motivar pessoas”.

Se há um consenso entre as várias teorias analisadas e sobretudo nos recentes direcionamentos dados ao estudo do tema é o de que uma pessoa não pode motivar outra. Nesse contexto, o que poderá ser feito nas organizações de modo a obter o comprometimento dos seus colaboradores com o trabalho e os objetivos organizacionais é a criação de condições propícias ao surgimento da motivação.

Em primeiro lugar, a partir das teorias que sugerem a existência de fatores apenas higiênicos (que não motivam, mas cuja ausência pode gerar insatisfação), as organizações devem suprir tais necessidades da melhor forma possível. Aí estão incluídas as instalações físicas, os benefícios indiretos, como creches para os filhos dos funcionários, transporte, auxílio alimentação, vale-refeição, auxílio saúde etc.

Há ainda que se ater cuidadosamente ao conteúdo do trabalho de cada cargo, de modo a não torná-lo excessivamente repetitivo e estressante. Nas tarefas onde a monotonia é uma característica inerente ao próprio trabalho – pelo nível da função ou pela própria característica da organização em si – devem ser procuradas soluções criativas, tais como grupos de tarefa, rodízios, informatização do que for possível, etc.

Assim, há que se abrir o campo das pesquisas sobre motivação, sobretudo nas suas interfaces com a psicologia, de modo a que venham ser criados “departamentos” específicos na área de recursos humanos para cuidar dessa questão. Como uma recomendação prática de

aplicabilidade mais imediata dentro das organizações, sugere-se uma sintonia fina entre as áreas de seleção, avaliação de desempenho e capacitação dos gestores, de modo que cada indivíduo possa ser colocado no cargo mais compatível com suas características e habilidades (personalidade, formação escolar, temperamento), podendo então desenvolver plenamente o seu potencial como ser humano.

Finalmente, como se pode perceber que o tratamento dado à motivação humana nas organizações está apenas engatinhando, fica o desafio para que estudos posteriores agreguem enfoques aparentemente inconciliáveis como gestão de pessoas, administração de cargos e carreiras, avaliação de desempenho e performance organizacional.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELLI, Scott A. **ADMINISTRAÇÃO: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CALDEIRA, Pedro Zany. **Motivação**. Psicologia Social. Disponível em: <[http://www.lusiada.org/modules.php?name=Downloads&d\\_op=getit&lid=9](http://www.lusiada.org/modules.php?name=Downloads&d_op=getit&lid=9)>. Acesso em: 02 set. 2007, às 15:17.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2003.

FARIA, Carlos Alberto de. **A teoria da equidade e algumas conseqüências pessoais**. Disponível em: <[http://www.merkatus.com.br/10\\_boletim/36.htm](http://www.merkatus.com.br/10_boletim/36.htm)>. Acesso em: 15 set. 2007, às 14:20.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

GOOCH, B. J., McDOWELL, P. J. **Use of anxiety to motivate**. Personnel Journal, EUA, Apr. 1988.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LOCKE, Edwin A. LATHAM, G. P. **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**. Nova York: McGraw-Hill Irwin, 2002.

MERTON, Robert K. **Social theory and social structure**. New York: Free Press of Glencoe, 1957.

NASCIMENTO, Kleber T. A revolução conceptual da Administração – implicações para a Formulação dos papéis e funções essenciais de um executivo público. **Revista de Administração de empresas**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol. 6, abr./jun. 1972.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Organizational Behavior**: concepts, controversies, applications. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001.

RONEN, S. Equity perception in multiple comparisons: a field study. *Human Relations*, abril 1986.

SCHERMERHORN JR., John R. **Management**. Nova York : John Wiley & Sons, 1996.

SATO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Thomson Editores, 2002.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1986.