

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

ROGERIO VAROLLO

GESTÃO DE PESSOAS: A MOTIVAÇÃO A SERVIÇO DA LIDERANÇA

São Paulo
2011

ROGERIO VAROLLO

GESTÃO DE PESSOAS: A MOTIVAÇÃO A SERVIÇO DA LIDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão de Projetos.

ORIENTADORA: Prof^a. Dra. Elida Jacomini Nunes

São Paulo
2011

À minha querida esposa Neide, pela compreensão, paciência e apoio e aos amigos Sr. José e Dna. Maria Cristina pelos cuidados com minha saúde física, mental e espiritual.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha existência, pela minha capacidade de aprendizado e discernimento e por me oferecer a oportunidade de expansão de meus conhecimentos.

A Prof^a. Dra. Elida Jacomini Nunes pela orientação precisa sem o cerceamento da liberdade criativa do autor deste estudo.

Quem não sabe o que procura, não entende o que encontra. (Claude Bernard)

RESUMO

Esta monografia foi desenvolvida com o intuito de apresentar e descrever sobre a evolução da importância do fator humano nas empresas que perceberam ser esse o principal diferencial de competitividade no ambiente organizacional global. Desta forma, os principais temas a serem explorados serão a liderança e a motivação. Para a liderança, serão apresentados os conceitos, a evolução das teorias administrativas que deram origem aos vários estilos de liderança e um apanhado geral dos acontecimentos significativos sobre o tema em torno da Revolução Industrial. Para a motivação, tema de maior foco, serão apresentadas as principais teorias que foram desenvolvidas no decorrer de décadas de estudos e pesquisas e que culminaram no conceito deste item, bem como sua evolução histórica e os principais ícones responsáveis por estas teorias e seus desdobramentos. Em decorrência dos estudos da liderança e motivação, surge a figura do líder motivacional – um administrador humanista, com foco nas pessoas, suas individualidades e suas necessidades. O principal diferencial deste estilo de liderança é a habilidade em auxiliar as pessoas na satisfação de suas necessidades, tendo como retorno um maior empenho destes indivíduos no âmbito profissional.

Palavras-chave: Pessoas; Organizações; Motivação; Liderança; Necessidades.

ABSTRACT

This monograph was developed with the purpose of introducing and describing the evolution of the importance of the human factor in the companies they perceived to be the main differential global competitiveness in the organizational environment. Therefore, the main topics to be explored will be the leadership and motivation. For leadership, will present the concepts, the evolution of management theories that gave source to various leadership styles and an overview of the significant events on the topic around the Industrial Revolution. For the motivation, the subject of greater focus, will present the main theories that have been developed over decades of study and research that culminated in the concept of this item and its historical evolution and the main icons responsible for these theories and their consequences. As a result of studies of leadership and motivation, arise the figure of motivational leader - a humanist manager, with focus on people, their individualities and their needs. The main differential of this leadership style is the ability to assist people in meeting their needs, returning a greater engagement of these individuals in professional context.

Keywords: People; Organizations; Motivation; Leadership; Needs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comparativo Liderança Autoritária x Democrática	22
Figura 2 - Pirâmide das Necessidades de Maslow	32
Figura 3 - Características das Necessidades Adquiridas de McClelland	36
Figura 4 - A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	38
Figura 5 - Comparativo entre Fatores Motivadores e Fatores Higiênicos.....	38
Figura 6 - Teoria de Maslow X Teoria de Herzberg.....	39
Figura 7 - Teoria de Maslow X Teoria de Alderfer	40
Figura 8 - Esquema representativo da teoria ERG de Alderfer	41
Figura 9 - Comparativo entre as Teorias X e Y de McGregor	43
Figura 10 - Esquema representativo da Teoria das Expectativas de Vroom	47
Figura 11 - Teoria da Expectação de Lawler	48
Figura 12 - Modelo das características da função de Hackman e Oldham	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. ENTENDENDO A LIDERANÇA	12
2.1. A evolução das teorias administrativas	14
2.2. Estilos de Liderança e Líder	22
3. ENTENDENDO A MOTIVAÇÃO	25
4. TEORIAS MOTIVACIONAIS	31
4.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow	31
4.2. Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland	34
4.3. Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg	36
4.4. Teoria ERG, de Clayton Alderfer	39
4.5. Teorias X e Y, de McGregor	41
4.6. Teoria das Expectativas, de Victor Vroom	43
4.7. Teoria da Expectação de Lawler	48
4.8. Teoria da Equidade, de Stacey Adams	49
4.9. Teoria das características das funções, de Hackman e Oldham.....	51
5. ENRIQUECIMENTO DE CARGOS	54
6. A UNICIDADE DE CADA SER HUMANO (Diferenças Individuais)	56
7. NÃO SE PODE MOTIVAR NINGUÉM	61
8. CONTROVÉRSIAS	63
8.1. Condicionamento como forma de Motivação	63

9. CONCLUSÃO.....	65
10. BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70

1. INTRODUÇÃO

Com a crescente oferta de novas tecnologias, as organizações mais competitivas percebem que o diferencial de seus produtos e serviços está no investimento em gestão de pessoas. A variável humana tem sido considerada o elemento fundamental dos programas de expansão, de melhoria da qualidade, de incremento da produtividade, de focalização no cliente, de competitividade e outras diretrizes ditadas pelo mundo corporativo. Neste sentido, sempre são as pessoas que fazem a diferença e personalizam as organizações, fazendo-as distinguirem-se das demais. E verificam ainda que, dentre os fatores críticos para o sucesso de qualquer projeto ou atividade cotidiana estão: a motivação da equipe que os desenvolve e a liderança eficaz de quem os conduz. Assim, o grande desafio dos líderes é saber influenciar o funcionário a buscar o que tem de melhor a oferecer, em prol de objetivos e metas a serem alcançadas.

Com esse enfoque, os novos conceitos da gestão dão ênfase ao líder democrático e impulsionador de pessoas, focando conceitos modernos, como motivação, liderança, comunicação, relacionamento interpessoal e desenvolvimento de equipes de alto desempenho. A avaliação de desempenho dos colaboradores fica diretamente relacionada com a visão, metas e resultados, e contribuição pessoal para o negócio da empresa. Todas essas habilidades do novo modelo de gestão expressam a importância da valorização do item mais importante de uma organização – o capital humano —, possibilitando às pessoas não somente o desenvolvimento de suas potencialidades, mas também a superação dos seus próprios limites.

Mas esse cenário não foi sempre assim. Somente agora, décadas após a Revolução Industrial, as organizações se dão conta da importância da liderança motivacional na produtividade das equipes de colaboradores em face às limitações que os seguidores de Taylor impuseram a situação do trabalho naquela época.

Desta forma, se pode então considerar um fator de grande relevância nas organizações os aspectos motivacionais das pessoas que formam as equipes de trabalho estando diretamente relacionados com a qualidade, o prazo e os custos dos mesmos. Sabe-se que uma pessoa desmotivada geralmente é menos produtiva que outra de mesmo nível técnico porém motivada, e isto faz com que o tempo gasto para realizar as atividades seja maior, comprometendo o prazo, o custo e a consequente qualidade de qualquer trabalho, seja qual for.

A motivação das pessoas é, portanto, um elemento essencial para a saúde das empresas que, por sua vez, passam a perseguí-la ferozmente na sede de sobrevivência no mercado global; mas, por vezes, não conseguem alcançá-la.

Segundo BERGAMINI (2008, p. xi):

A diversidade de interesses percebidos entre os indivíduos autoriza aceitar, de forma razoavelmente convincente, que, como as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos, tratá-las em pé de igualdade significa negar a realidade das diferenças individuais, portanto incidir no maior erro que se possa cometer quando se interage com elas. Ninguém pode negar que uma simples ação de quem quer que seja possa ter inúmeras explicações diferentes.

O trabalho, na sua essência, originou-se de uma necessidade básica do ser humano para obtenção dos elementos necessários a sua sobrevivência: o alimento, o abrigo e a proteção. No decorrer do tempo foram acrescentados a esses elementos outros não tão básicos, porém não menos importantes à evolução humana: o conforto, o lazer, o *status*, o poder, enfim diversos valores sociais que juntos compõem a tão sonhada e indefinida qualidade de vida.

Considerando a Teoria da Motivação de Maslow (1943), as organizações modernas se rendem aos evidentes avanços de produtividade quando as equipes são inseridas em um contexto capaz de despertar em cada uma das pessoas sensações que as motivam a um melhor desempenho em troca dos elementos que possam saciar suas necessidades.

Comparando-se as equipes com as grandes orquestras filarmônicas e as sensações motivacionais às claves emitidas por cada magistral instrumento, surge a figura

única e indispensável do maestro regente: o líder de equipe. Seja ele “nato” ou “desenvolvido”, o líder deve ser capaz de identificar as melhores habilidades de cada membro da equipe e estimulá-lo ajudando-o a percorrer os objetivos pertinentes às suas necessidades. Além disso, o líder deve ser a voz da equipe nos momentos de conflitos de modo a obter a confiança e o respeito de seus colaboradores. Em troca poderá contar com apoio quase que irrestrito da equipe no desenvolvimento dos projetos e atividades e ainda tê-los como aliados em situações de risco que requeiram um desempenho ainda maior.

Desta forma, a finalidade deste estudo será a de descrever sobre a motivação dos indivíduos, e apontar a sua importância nos novos modelos de gestão, como ferramenta de liderança nos ambientes organizacionais face a ultrapassados conceitos de governança.

Este trabalho está organizado em nove seções: 1-Introdução; 2-Entendendo a Liderança; 3-Entendendo a Motivação; 4-Teorias Motivacionais; 5-Enriquecimento de Cargos; 6-A Unicidade de cada Ser Humano; 7-Não se pode motivar ninguém; 8-Controvérsias e 9-Conclusão. Nestes, serão apresentados conceitos e teorias sobre a motivação e a aplicabilidade deste tema nos processos de liderança para se obter, além de alta produtividade, um bom clima organizacional que leve os trabalhadores à crescente busca da satisfação pessoal dentro da própria empresa.

2. ENTENDENDO A LIDERANÇA

Desde o início das civilizações, o homem é um ser que vive naturalmente em grupos. Os grupos buscam fins específicos, individuais ou coletivos, e formam as organizações – presentes na escola, no trabalho, na igreja e na vida social. O homem depende diretamente das organizações, assim como as organizações dependem diretamente dos grupos de indivíduos. Segundo CHIAVENATO (1989, p. 18), é difícil separar as pessoas das organizações e vice-versa.

Para que um ou mais grupos de pessoas formem uma organização é necessário que existam objetivos em comum e que o caminho para a realização destes objetivos esteja claramente visível. Desta forma, é necessária uma ação diretiva que possa demonstrar esse caminho de realizações. Como toda ação demanda esforços, torna-se também necessário que alguém influencie os grupos de pessoas para atingirem os objetivos propostos. Pode-se considerar, portanto, que, em qualquer grupo estabelecido, empresarial ou não, cada indivíduo desempenha um papel próprio e, neste contexto, sempre há um personagem cujas funções são essenciais para que os objetivos do grupo sejam atingidos. Surge, então, o líder¹.

Segundo MONTANA e CHARNOV (2003, p. 243) existem dois tipos de líderes em todas as organizações: “os que são definidos ou líderes formais e os que atuam como líderes de maneira informal”.

Em todos os grupos sempre existe a necessidade de uma liderança². E esta liderança somente poderá ser exercida por uma pessoa que demonstre ao grupo a capacidade de satisfazer suas necessidades, prover resultados e atingir metas.

¹ Líder: Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias; guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc. (Dicionário Aurélio). Indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros; pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras; pessoa que se encontra à frente de um movimento de caráter religioso, filosófico, artístico, científico, etc.; algo ou alguém que guia, conduz (Dicionário Houaiss).

² Liderança: espírito de chefia; forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos (Dicionário Aurélio). Função, posição, caráter de líder; espírito de chefia; autoridade, ascendência (Dicionário Houaiss).

É inegável que o tema liderança exerça um forte apelo tanto aos que dirigem, como àqueles que são dirigidos.

Muitas vezes esse conceito ostenta uma conotação de "dom" mágico, responsável por uma espécie de atração inexplicável que algumas pessoas exercem sobre as outras. A imaginação daqueles que se envolveram com o assunto fez com que ele fosse investigado a partir dos mais variados ângulos, trazendo assim à tona os mais diferentes enfoques teóricos bem como o resultado de inúmeras pesquisas levadas a efeito no mundo todo.

Sendo a liderança hoje, um assunto discutido, estudado e pesquisado em todo o globo, é natural que se encontre diferentes conceitos sobre esse tema, descritos por diferentes pesquisadores do comportamento organizacional.

Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir (BENNIS, 1988, p. 5 *apud* BERGAMINI, 1994).

BERGAMINI (1994, p.15) sugere que existam dois aspectos semelhantes à maioria das definições de liderança – é um fenômeno de grupo, ou seja, envolve duas ou mais pessoas; e “trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional pelos líderes sobre seus seguidores”. Cita ainda, como uma definição mais abrangente que:

O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aquele, de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (HOLLANDER, 1978 *apud* BERGAMINI, 1994).

O processo da liderança, então, somente se consuma quando o líder inicia as ações e os seus seguidores as acatam.

Da mesma forma, ROBBINS (2002) conceitua liderança como a “capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”, e ressaltando que “nem

todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes” (ROBBINS, 2002, p. 304 *apud* SOUSA NETO, 2002).

BERGAMINI (1994, p. 22), por sua vez, chama a atenção para uma nova dimensão do conceito de liderança, ao apontar que “liderar é, antes de mais nada, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo”. Acrescenta ainda que, “essa administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha” e finaliza reconhecendo que “no cruzamento dessas duas fontes de significado é que o líder se tem proposto, cada vez de forma mais clara, como elemento chave dentro das organizações”.

Mas, para que se entenda com mais profundidade o assunto liderança, é fundamental que se conheça um pouco mais da história e da evolução das teorias administrativas que deram base e culminaram neste tema.

2.1. A evolução das teorias administrativas

Há aproximadamente duzentos anos, o termo liderança vem sendo empregado na língua inglesa, porém STODGILL (1974) acredita que ele tenha aparecido por volta de 1.300 d.C.

Em BERGAMINI (1994), FIEDLER é citado (1967, p. 3) afirmando que:

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema.

E, segundo a autora, isso permite dizer que a liderança tem sido investigada desde há muito e, como tal, é justo que apresente as mais variadas interpretações. Somente o conjunto de todos esses pontos de vista oferece a possibilidade de uma visão mais abrangente a respeito do tema.

BERGAMINI (2006) explica que:

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Durante o período da Revolução Industrial, vieram os investimentos pesados na produção, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais, os quais passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos (BERGAMINI, 2006). Com isso, complementa a autora, as punições foram deixadas de lado, porém permanecia o ambiente de medo nas empresas e os administradores utilizavam como método principal em suas atividades administrativas a abordagem do tipo “tentativa e erro”. Eram práticas dispendiosas e ineficientes.

Com isso, as organizações começaram portanto a perceber, que precisavam repensar as estratégias administrativas de modo a trazer-lhes melhor eficiência e melhores resultados. Tomando esta necessidade uma proporção vital para a manutenção e consolidação das empresas, e com o avanço no desenvolvimento industrial americano, entre o final do século XIX e o início do século XX, proliferaram as filosofias de gerenciamento com foco na produtividade do trabalhador e na padronização das tarefas. Começou-se a desenvolver os primeiros trabalhos relacionados à administração:

- **Frederick Winslow Taylor** (1856-1915), engenheiro americano, nascido na Filadélfia, desenvolveu a Escola da Administração Científica, cujo objetivo era o de aumentar a eficiência por meio dos operários. Propunha para a organização do trabalho a diminuição de qualquer perda de tempo na produção, baseando cada fase do processo de trabalho em passos cuidadosamente cronometrados, com o intuito de eliminar processos longos e inúteis. Segundo GARRATY & MCCAUGHEY (1991) citados por PILATTI *et al* (2005), Taylor acreditava ainda que os trabalhadores possuíam disposição natural para a indolência, e apontava como extrema

importância a presença de uma gerência capaz de exercer o controle total não somente sobre os processos de trabalho, mas principalmente sobre os trabalhadores, eliminando interações que pudessem atrapalhar a produção. Segundo MARRAS (2007):

Frederick Taylor iniciou a discussão sobre motivação, adotando a crença de que o dinheiro era o maior motivador. De acordo com ele, as pessoas eram levadas a fazer coisas apenas para obterem mais dinheiro e que deveriam ser controladas para que o trabalho rendesse o máximo possível.

- **Henry Ford** (1863-1947), engenheiro e empresário americano, nascido em Springwells, aperfeiçoou o taylorismo através de dois princípios adicionais: a integração das etapas do processo de trabalho (através do deslocamento, por meio de esteiras, das partes dos trabalhos individuais) e a fixação dos trabalhadores em seus designados postos de trabalho. Desta forma, o modelo administrativo de Taylor, consolidado e expandido por Ford, permeou o século passado e é ainda de grande influência, pois gerou empresas bem estruturadas, eficientes e hierarquicamente organizadas, capazes de produzir grandes quantidades de bens materiais: em 1925, Ford estava produzindo mais de 9.000 carros por dia, aproximadamente 1 a cada 10 segundos, a custos que a concorrência da época (General Motors e Chrysler) não podia comparar. (GARRATY & MCCAUGHEY, 1991 *apud* PILATTI *et al*, 2005).

- **Jules Henri Fayol** (1841-1925), engenheiro francês, nascido em Istambul, desenvolveu a Teoria Clássica, cuja preocupação era aumentar a eficiência da empresa por meio da definição das responsabilidades em todos os níveis organizacionais e da aplicação de princípios gerais da administração com uso de bases científicas sobre seis áreas: produção, comercial, contabilidade, gestão, administrativa e segurança.

Fayol enfatiza o papel do administrador e define o que é administrar: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar; estabelece ainda a importância da capacidade administrativa na hierarquia de funções, ou seja, à medida que um indivíduo se eleva na escala hierárquica, ocorre um aumento na importância da capacidade administrativa, e diminui a importância da capacidade técnica. (PILATTI *et al*, 2005).

Assim como Taylor, Fayol propõe que o trabalho deve ser rigidamente controlado, o poder centralizado, e a organização ideal segue o modelo militar: ordem, disciplina e hierarquia. (PILATTI *et al*, 2005).

As organizações que surgiram, administradas sob os conceitos da gerência científica, tornaram-se pirâmides de chefias: eram necessários chefes em diversos níveis hierárquicos que exercessem o controle total das tarefas e pessoas sob a sua administração. Com tantos níveis hierárquicos, as empresas tornaram-se, também, organizações burocráticas.

Conforme descrito por PILATTI *et al* (2005), em 1922 Max Weber (1864-1920), economista, sociólogo e filósofo alemão, nascido em Erfurt, Turíngia, conhecido como o Pai da Sociologia Moderna, complementou e organizou a administração científica de Taylor. Weber julgava a burocracia como sendo a maneira mais lógica, eficiente e racional de estruturar o trabalho em grandes organizações:

Ele achava que a burocracia era a forma mais eficiente de administração, porque operava em uma base hierárquica comumente aceita sem estar sujeita a caprichos pessoais e com o aval de especialistas. (KWASNICKA, 2003).

Weber ditava ainda que para uma burocracia ser eficiente deveria conter:

- a) especialização por funções bem definidas;
- b) uso da autoridade legal;
- c) estruturas hierárquicas;
- d) regras e políticas uniformes e documentadas por escrito
- e) treinamento e competência técnica;
- f) estabelecimento de critérios para admissão e promoção;
- g) preparação dos profissionais para seguirem carreira; assim os mais preparados poderiam atingir níveis mais elevados na estrutura.

Segundo CHIAVENATO (2000), nos Estados Unidos, a administração de Taylor aumentou a produtividade nas empresas, porém por não haver atenção às necessidades dos trabalhadores houve também um aumento de conflitos entre os administradores e empregados, que se sentiam explorados. Taylor acreditava que o

operário tinha apenas a função de trabalhar, e o que separava o gerente do trabalhador é que o gerente deveria pensar e planejar, já o trabalhador bastaria obedecer e fazer.

[...] via no operário da época um indivíduo limitado e mesquinho, preguiçoso e culpado pela vadiagem e desperdício das empresas e que deveria ser controlado por meio do trabalho racionalizado e do tempo padrão (CHIAVENATO, 2000, p. 62).

Já Fayol, na França, trabalhava com o conceito de que o administrador deveria desenvolver princípios que defendessem a boa gerência como forma de melhorar a produtividade da organização. Implícita ou explicitamente, a importância da liderança já estava presente em todos estes princípios.

Um líder que seja um bom administrador, mas tecnicamente medíocre, é, geralmente, muito mais útil à empresa do que se ele fosse um técnico brilhante mas, um administrador medíocre (PILATTI *et al*, 2005).

Assim, os modelos clássicos de administração então praticados, baseavam-se no controle exercido pela gerência, sendo a produção desenvolvida por uma massa de trabalhadores que perderam o contato com o processo total de produção. Esse modelo de administração, por sua vez, exigia um expressivo aumento dos meios de controle e gerência.

Tal modelo segregado de administração assemelha o funcionamento organizacional ao funcionamento de uma máquina – esta equivalência trouxe o termo “estrutura mecanicista” que se baseia em:

- a) alta especialização, cargos simples, rotineiros e padronizados;
- b) controle exercido nos mais diversos níveis hierárquicos;
- c) distanciamento grande entre a administração e os funcionários, tornando as relações impessoais;
- d) eficiência total, reforçada por regras, regulamentos e normas rígidas.

A organização mecanicista, caracterizada pela organização burocrática e embasada na essência da gerência científica de Taylor e da administração científica de Fayol, embora esteja, a cada dia, mais distante da atual realidade - ainda é praticada em grande número de empresas.

A partir deste ponto, segundo BERGAMINI (1994), dentro da multiplicidade de aspectos sob os quais se estudou liderança, pode-se vislumbrar quatro grupos distintos de pesquisadores e teóricos:

- O primeiro grupo de teóricos preocupou-se com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia.
- Outro grupo imprimiu maior dinâmica quanto à concepção do líder, buscando investigar aquilo que o líder faz, isto é, procuraram delinear diferentes estilos de liderança.
- Um terceiro grupo de pesquisadores procurou analisar a liderança em função daquelas circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer que variáveis do meio ambiente podem influir no desenvolvimento do vínculo entre o líder e os seguidores.
- O último grupo representa os teóricos que se dedicaram ao estudo das motivações subjacentes às atividades de dirigir pessoas.

Uma segunda e importante etapa da história da liderança tem seu início no pós-guerra, nos idos da década de 50, principalmente nos Estados Unidos onde foram criados inúmeros instrumentos de análise do comportamento baseados em liderança que deram origem a algumas teorias e enfoques:

- **Teoria dos Traços:** Considerada um marco inicial dos estudos sobre liderança, essa teoria dá ênfase às características pessoais do líder, procurando mostrar “o que o líder é”. Tendo seu ápice no período compreendido entre 1940 e 1950, muitos foram os projetos de estudo sobre testes psicológicos que culminaram em 34 traços de personalidade considerados como características típicas dos líderes eficazes. Dentre essas habilidades destacam-se a sociabilidade, a autoconfiança, a participação nas trocas sociais, o equilíbrio emocional, as habilidades

interpessoais, a ascendência e o domínio, a fluência verbal, o controle e a busca de responsabilidade.

- **Teorias Comportamentais:** A partir da década de 1950, as atenções voltam para a dinâmica do comportamento do líder e os estudiosos agora querem saber “aquilo que o líder faz” – passam a estudar os comportamentos do líder que respondem por sua eficácia. Segundo SOUSA NETO (2002), a busca agora é por

[...] conjuntos de comportamento que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança. [...] Enquanto no enfoque dos traços a suposição básica era de que o líder nasce como tal, agora passa-se a aceitar que, uma vez sendo conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para exibir tal comportamento, conseguindo assim se transformar em melhores líderes (BERGAMINI, 1994, p. 36).

Diferente da teoria dos traços, essa teoria admitia que como algo relacionado ao comportamento, a liderança poderia ser aprendida e aplicada. Os estudos desta teoria durante as décadas de 50 e 60 foram os responsáveis pela maioria dos programas de treinamento e desenvolvimento de liderança advindos a partir daí.

- **Enfoque Situacional:** “A personalidade do líder é somente um dos fatores que determina o desempenho do grupo. O líder que se desempenha bem em um grupo ou sob um conjunto de condições pode não sair-se bem em outros grupos, em outras tarefas ou sob outras condições”. (FIEDLER, 1967 *apud* BERGAMINI, 1994, p. 46). Com esse enfoque, os pesquisadores da liderança passaram a considerar, além de “o que o líder é” e “o que o líder faz”, as variáveis situacionais que cercam o líder.

Não basta nomear-se alguém para determinado cargo. A simples designação não cria o líder, nem a situação dentro da qual ele possa atuar. É necessária uma situação total dentro da qual seja possível o funcionamento da liderança (Krause, 1981, p. 73).

Dentre os estudos de maior sucesso com esse enfoque, destaca-se:

- **A Teoria das Trocas** de Hollander (1964), que se baseia na troca de favores entre o líder e os liderados; foca a relação entre as

expectativas dos subordinados e as respostas que lhe oferece o líder. Nesta teoria, a liderança se define pela relação dinâmica de ação e reação.

- **O Modelo Contingencial** de Fieldler (1951), que se baseou na idéia do controle situacional, calcado na relação do líder com os liderados (lealdade, amizade, cooperação), na posição de poder que ele detém (autoridade para recompensar e punir) e na estruturação da tarefa (atividades descritas, formalizadas, estruturadas);
- **A Teoria do Caminho-Objetivo** de House e Mitchell (1971) que se baseia na “teoria da expectativa da motivação”, enfatizada por VROOM, SMITH e PETERSON:

Ela propõe que os subordinados farão aquilo que desejarem os líderes, caso eles façam duas coisas. Primeiro, devem assegurar que os subordinados compreendam como atingir os objetivos do líder. Segundo, esses líderes devem prever que os subordinados cheguem aos seus objetivos pessoais nesse processo (VROOM, SMITH e PETERSON, 1989 *apud* BERGAMINI, 1994, p. 58).

Este conceito entrelaça-se com o de motivação, de modo a não se poder falar de um sem tocar no outro.

- **A Teoria da Tomada de Decisão**, considerada uma das abordagens mais elaboradas e sofisticadas da atualidade prega que a eficácia do líder é determinada pela qualidade das decisões e a aceitação dessas decisões pelos subordinados. Segundo BERGAMINI (1994, p. 63), “[...] esse modelo supõe que a participação do interessado na decisão aumenta sua motivação em implementá-la. Essa cooperação deverá ser conseguida fornecendo ao subordinado o maior número possível de informações sobre o assunto ou tarefa em jogo”.

E assim, através dos anos, o líder corporativo passou por várias evoluções, e a liderança, um tema sempre em busca de uma definição exata.

2.2. Estilos de Liderança e Líder

Em 1939, os psicologistas Kurt Lewin, Ronald Lippit e Ralph White realizaram estudos sobre a natureza da liderança. Diferenciaram dois estilos de liderança: a autoritária – que reinava a ordem e a decisão singular, e a democrática – que encorajava a participação dos liderados:

Liderança Autoritária	Liderança Democrática
Não há confiança	Confiança total
Decisão centralizada no topo	Decisões dispersas no grupo
Comunicação Unilateral	Comunicação em todos os sentidos
Criação de grupos informais	Interação com a liderança
Foco nas coisas (plano, controle)	Foco nas pessoas (satisfação do subordinado)

Figura 1 – Comparativo Liderança Autoritária x Democrática

Fonte: adaptado de BERGAMINI (1994).

Notou-se, mais tarde, que nesta classificação ficara de fora outro estilo de liderança - o chamado de Livre ou *Laissez-Faire*. Esse, por sua vez, foi caracterizado pela máxima liberdade, pelas decisões individuais e pela falta de controle por parte da liderança.

Assim, com base nos estudos de BERGAMINI (1994), pode-se dizer que o líder pode exercer a liderança sem a necessidade do controle e da ordem, proporcionando plena liberdade aos liderados. Da mesma forma, também existe contextos de ausência de liderança, seja por omissão, por incompreensão ou indefinição ideológica. E, acrescenta ainda, que o comportamento do líder ideal não pode ser inculcado no indivíduo:

Pelo fato de não concordarem com a suposição de que as pessoas possam mudar sua maneira de ser, esses autores propõem que tais prescrições inescrupulosamente pretendem que se carreguem as emoções dentro de malas, das quais tiram diferentes comportamentos como se fossem roupas que se possa facilmente trocar (BERGAMINI 1994, p. 73).

Não há chefia e liderança. A liderança é um processo de chefia (KRAUSE, 1981, p. 73).

Um líder pode ocupar esta posição por delegação de autoridade – um cargo atribuído, ou por naturalidade – escolhido pelo grupo por se destacar naturalmente do mesmo. Seja como for, diversos podem ser os estilos dos líderes – relacionaremos alguns:

- **Líder Carismático (Fé):** influencia o grupo com palavras de profundidade que denotam inspiração divina. São munidos de confiança, similaridade entre as crenças, aceitação incondicional, obediência espontânea, envolvimento emocional com a missão da organização, altos níveis de desempenho e crença dos seguidores. Como exemplo deste estilo de líder podemos citar os sacerdotes.
- **Líder Executivo (Competência):** impõe a ordem por considerar uma normalidade humana; busca a organização absoluta.
- **Líder Coercitivo (Poder):** ganha legitimidade na violência, seja na imposição física ou verbal. Líder e liderado se repelem. O medo é a palavra chave.
- **Líder Distributivo (Autoridade):** apenas distribui tarefas, possui necessidade de estar perto, dando serviço e cobrando resultados - nem constrói, nem destrói – é neutro.
- **Líder Educativo (Responsabilidade):** exerce a liderança pela troca, onde todos são professores e alunos, é movido pelo exemplo; é o que possibilita ao liderado entender as suas próprias necessidades.
- **Líder Inspirador (Exemplo):** Raramente precisa dar ordem, cada um sabe o que fazer e aonde ir, há sinergia, há harmonia:

Durante a travessia do Mediterrâneo rumo ao Egito, um amigo de Junot fez o seguinte comentário olhando Napoleão imóvel na anuviada do navio - Está vendo este homem? Se lhe conviesse, não

hesitaria um segundo em nos mandar jogar no mar; entretanto para servi-lo, todos nós nos atiraríamos à água sem que ele dissesse uma palavra (PENTEADO, 1981, p. 48).

Diversos autores e pesquisadores se digladiam em busca de definições exatas sobre a liderança ideal e eficaz.

Sabe-se que, o que realmente move o indivíduo a uma determinada direção ou atitude é a busca pela conquista de seus objetivos ou a satisfação de suas necessidades. Da mesma forma, no mundo corporativo, são estes mesmos elementos que impulsionam os trabalhadores a agirem desta ou daquela forma.

A busca pela conquista dos objetivos ou a satisfação das necessidades é o que efetivamente motiva as pessoas a se moverem. Cabe então ao líder, identificar os desejos de seus colaboradores e orientá-los, através da realização das necessidades da empresa, a atingirem seus anseios. Surge a liderança motivacional.

A partir daí, entende-se que liderança e motivação formam um par indissociável, não podendo se falar de uma sem citar a outra.

O líder passa a ser um minerador que, com muita perspicácia e paciência, busca desenterrar e polir a motivação. Sem um líder assumindo esse papel, certamente a grande maioria dos trabalhadores não conseguem fazê-lo por si só e se perdem em busca de seus próprios motivos.

De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico. (KAST e ROSENZWEIG, 1970 *apud* CHIAVENATO, 1995).

A motivação agora passa a ser o foco deste estudo, como sendo a ferramenta necessária para a construção de uma liderança eficaz e vice-versa.

3. ENTENDENDO A MOTIVAÇÃO

Os administradores organizacionais contemporâneos apontam como maior preocupação nas empresas a falta de motivação das pessoas no trabalho. Porém esse problema não é atual – sempre existiu, e começou a ser identificado há muitos anos atrás.

Da mesma forma, aponta BERGAMINI (2008, p. 1):

Pouco daquilo que se passa no momento com as pessoas dentro das organizações representa uma ocorrência atual. As dificuldades vêm se preparando e se estruturando ao longo dos anos para se evidenciarem hoje como tal. Assim sendo, existe sempre uma história passada que, na maioria das vezes, acumula erros e mais erros que foram se sucedendo e se avolumando sem que os próprios problemáticos desmotivados nem seus líderes os percebessem a tempo.

Segundo MEYER (1977, p. 14-18), ao iniciar sua vida de trabalho em qualquer organização, as pessoas estão cheias de expectativas com relação a sua nova vida no trabalho e esse é, portanto, o momento em que as pessoas estão mais motivadas. A melhor eficácia para geri-las seria a utilização de estratégias que visam não desmotivá-las.

Um importante marco para analisarmos o crescente estudo sobre a motivação encontra-se na Revolução Industrial. Antes desse período, o método mais utilizado para elevar a motivação daqueles que trabalhavam era o uso de ameaças e punições, o que causava, entre as pessoas, um ambiente impregnado de medo de não se conseguir cumprir a contento as atividades que lhes eram atribuídas.

Durante a Revolução Industrial, as organizações buscaram aumento dos resultados através de grandes investimentos em máquinas e procedimentos industriais. Com a filosofia de maximizar a produção a qualquer custo, as áreas de Recursos Humanos nas empresas criaram planos salariais, benefícios extras e premiações de modo a garantir, através de uma espécie de competição, que os empregados aplicassem a totalidade do seu potencial nos trabalhos sob suas responsabilidades.

Segundo BERGAMINI (2008, p. 3), dentro deste contexto, a Administração Científica de Taylor, nos idos de 1911, propõe a importância da necessidade de conforto físico e segurança no trabalho, pois se compreendia que o atendimento das necessidades básicas deveria ser a principal forma de atingir os melhores níveis de produtividade.

DECI (1998, p. 58), citado por BERGAMINI (2008), salienta que recompensas e controles desta natureza podem até acelerar a produtividade, mas também podem levar a resultados negativos como “desenvolver uma tendência a fazer somente o que se é pago para ser feito, e possivelmente até se engajar em sabotagem sutil”.

O cientista social australiano, George Elton Mayo (1880-1949) fundou o movimento das Relações Humanas em oposição a Administração Científica de Taylor. BERGAMINI (2008) aponta que, nesta importante ótica, Mayo propôs a substituição da ênfase na estrutura e nas tarefas pela ênfase nas pessoas através da interação social. Os administradores das empresas em geral, passaram a adotar uma nova atitude a partir da qual os empregados sentissem sua utilidade e importância pessoal no trabalho.

A autora acrescenta ainda que, destas orientações de Mayo, passou-se a considerar que os objetivos motivacionais mais importantes a serem conquistados eram o reconhecimento de como as pessoas eram úteis e importantes dentro das organizações e grupos sociais que pertenciam.

O desafio para os gerentes era reconhecer as necessidades dos trabalhadores e a poderosa influência que os grupos de trabalho podem ter sobre a produtividade individual e organizacional (DUBRIN, 2003, p. 11 *apud* BERGAMINI, 2008, p. 7).

Na década dos anos 50, o psicólogo social e especialista em comportamento humano, Douglas McGregor (1906-1964) preconiza que as pessoas têm uma necessidade psicológica de trabalhar e aspiram a ter realização profissional e responsabilidade. Com isso, propõe que a auto-realização seria um novo representante dos fatores motivacionais no trabalho.

Explica BERGAMINI (2008, p. 7) que, a partir deste pensamento de McGregor,

Começa-se a falar de maturidade motivacional, na qual a busca da auto-realização caracteriza o nível mais alto dessa maturidade, diferentemente dos fatores extrínsecos, do tipo conforto físico, segurança e interação social, que eram os fatores que formavam a base da pirâmide motivacional proposta por Maslow.

McGregor adverte ainda que é natural a busca do trabalhador por um nível de maior maturidade motivacional e, caso não consiga atingi-lo, é porque a organização da qual faz parte não o favoreceu – a partir daí, comportam-se, com previsibilidade:

- com indolência;
- passividade;
- má vontade em aceitar responsabilidade;
- resistência à mudança;
- tendência a aderir aos demagogos;
- exigências exageradas de benefícios econômicos.

Com o tempo, essas teorias que apontavam a existência de apenas um fator motivacional, seja ele o econômico, o relacionamento social ou a auto-realização tornaram-se insuficientes para a escolha da melhor filosofia administrativa de pessoas – o homem passou a ser percebido como um ser mais complexo do que os estudos motivacionais descreviam até então.

Segundo BERGAMINI (2008, p. 9), surge uma nova e mais abrangente perspectiva:

Passou-se a considerar o ser humano no trabalho como pertencente a um grupo de pessoas que estão motivadas por um conjunto mais complexo de fatores que se combinam de maneira diferente em cada uma delas, para determinar assim a sua identidade pessoal e motivacional.

Diante desta ótica, assumiu-se que cada trabalhador traria consigo uma combinação ímpar de potenciais habilidades e talentos. E, para contar com a contribuição diferenciada de cada um, seria necessário não desmotivá-los e dar-lhes ainda a possibilidade de terem suas idéias e pontos de vista expostos para a apreciação das organizações.

Na verdade, talvez não exista mais poderosa tática de motivação do que dar liberdade para que as pessoas competentes façam seu trabalho da maneira que acharem melhor (SIROTA, MISCHKIND e MELTZER, 2006, p. 1-4 *apud* BERGAMINI, 2008).

Considerando então que cada ser humano já traz dentro de si algum potencial de motivação, o novo e mais produtivo desafio para as organizações é desbloqueá-lo.

Em BERGAMINI (2008, p. 10), a autora relata que o ser humano não se submete passivamente no desempenho daquelas atividades que lhe são impostas e nas quais não vê sentido algum. Nesta vê-se, portanto, o quão ineficazes eram as teorias administrativas durante a Revolução Industrial, que focavam todos os esforços nas aquisições de máquinas e desenvolvimento de processos industriais que buscavam reduzir as operações no trabalho, fracionando as atividades em seus menores movimentos dentro das linhas de produção. As ações dos trabalhadores deveriam ser o mais simples possível.

Essa prática, tão utilizada pelos administradores seguidores de Taylor, não conseguiu o envolvimento irrestrito dos trabalhadores, visto que “[...] é precisamente o crescente nível de expectativas materiais que torna a cenoura, das recompensas tangíveis, cada vez menos eficaz, como força e como instrumento da administração”. (DRUCKER, 1975, p. 134 *apud* BERGAMINI, 2008).

Hoje, o ser humano sendo visto de maneira completamente diferente de qualquer outro recurso produtivo, torna-se explícito o reconhecimento da motivação como um fator interior e individual de cada pessoa. Esta motivação é, para DUBRIN (2003, p. 111 *citado por* BERGAMINI, 2008), uma das mais poderosas forças na medida em que “[...] as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançarem uma determinada meta, porque isso satisfaz uma de suas importantes necessidades”. DUBRIN entende, ainda, que o auto-interesse representa uma “força motriz” capaz de impulsionar o ser humano a altos índices de produtividade.

Mas estas novas conceituações sobre a motivação são relativamente recentes, começando somente agora a ser consideradas pelas organizações que, durante décadas, trataram-na também como condicionamento ou manipulação.

Para conseguir que os trabalhadores agissem a contento de suas administrações, as empresas utilizavam-se de artifícios que vão desde promessas de premiações por altos desempenhos até punições por comportamentos considerados inadequados.

Com isso, freqüentemente encontrava-se relacionamentos profissionais baseados em trocas entre as pessoas, sejam de cargos, posições, salários, regalias e outros que visam assegurar uma suposta fidelidade e submissão mesmo que de forma transitória e temporária. Era o “obedecer” pelo “emprego remunerado”.

Porém, as pessoas que eram agraciadas com as tais premiações começaram a perceber que não havia nesta transação a satisfação de suas expectativas pessoais e de realização. Começou-se então a ruir a fórmula de sucesso que as empresas acreditaram ter descoberto.

BERGAMINI e CODA (1997) citam que, segundo EARNEST (1978), existem cinco interpretações básicas errôneas que persegue a profissão de administrador:

- 1) A crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
- 2) A crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
- 3) A crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
- 4) A crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos; e
- 5) A crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

E explica que:

Exemplos como a água, comida, reconhecimento, etc. não são necessidades e nem motivadores – são fatores de satisfação de necessidades. Fatores de satisfação são a antítese das necessidades – estes fatores as eliminam. [...] A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades (EARNEST, 1978 *apud* BERGAMINI e CODA, 1997, p. 25).

Desta forma, diversos autores afirmam que uma pessoa não pode motivar outra. No máximo pode-se satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades de outra pessoa.

Sendo assim, água, comida, reconhecimento, progresso, etc., são fatores de satisfação e não motivação. Da mesma maneira, privar as pessoas de água, comida, reconhecimento, progresso, etc., são fatores de contra-satisfação e não motivação.

Se a motivação é a busca pela satisfação de uma necessidade intrínseca, então quanto mais motivada estiver uma pessoa, mais baixo será o nível de satisfação associado com a necessidade em questão.

Em BERGAMINI e CODA (1997, p. 27 e 28), os autores explicam que o psicanalista Sigmund Freud foi o primeiro a descrever a natureza intrínseca da motivação dentro do contexto das necessidades humanas como sendo um estímulo que não ataca de fora, mas de dentro do organismo, como uma força persistente – qualquer luta contra ela é inútil e somente a satisfação é aquilo que põe de lado a necessidade. Lembrem ainda que Maslow e McGregor também disseram que uma necessidade satisfeita não mais é um motivador de comportamento, ou seja:

- a) A motivação é a consequência de necessidades não satisfeitas;
- b) Somente as necessidades são os motivadores do comportamento;
- c) As necessidades são intrínsecas ao indivíduo;
- d) A administração não pode colocar motivação nos indivíduos;
- e) A administração não pode colocar necessidades nos indivíduos;
- f) Os administradores não podem motivar;
- g) Os motivadores só podem satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades humanas.

4. TEORIAS MOTIVACIONAIS

Vários foram os autores que decorreram sobre as necessidades intrínsecas do ser humano que culminaram no estudo da motivação.

Desses estudos, nasceram várias teorias que buscavam definir o comportamento do indivíduo, principalmente dentro das organizações na realização de suas tarefas. Citaremos a seguir as principais teorias, que mais trouxeram contribuições e comentários.

4.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow

Após inúmeras pesquisas e artigos a respeito do comportamento humano, em 1954 o psicólogo americano Abraham Harold Maslow (1908–1970) desenvolveu uma das mais importantes obras dentro do estudo da motivação humana: a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas. Nesta, Maslow definiu como primárias as necessidades fisiológicas e as de segurança e secundárias as necessidades sociais, de estima e de auto-realização (CHIAVENATO, 1995).

Para Maslow, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la.

Cada nível na hierarquia deve ser conquistado antes que um indivíduo possa transpor o próximo. No nível inferior encontra-se as necessidades fisiológicas (fome, sede, sono, sexo). Maslow supôs que, quando uma pessoa conquista esses elementos essenciais, passa ao nível das necessidades de segurança (defesa, proteção, salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria, emprego). Ao atingi-lo e sentir-se segura quanto à proteção contra ferimentos e danos, a pessoa sobe ao próximo nível: o das necessidades sociais (relacionamento, amor, pertencer a um grupo). Neste terceiro nível, a aceitação e a afeição dão origem a um quarto estágio, definido como o das necessidades de estima (auto-estima, reconhecimento, status, prestígio). No topo da escala, encontra-se as

necessidades de auto-realização. Essa última etapa representa a realização de potencialidades e a expressão do crescimento pessoal. (CHIAVENATO, 1995).

Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e *status* se as suas necessidades básicas não estiverem satisfeitas.

De acordo com CHIAVENATO (1995), Maslow propõe que à medida que as necessidades são atendidas em cada nível, o indivíduo volta sua atenção ao próximo estágio; entretanto, as pessoas podem subir e descer na hierarquia. Se, por exemplo, o indivíduo sentir fome, tratará de atender essa necessidade, não importando a posição na pirâmide onde se encontre.

[...] nenhuma necessidade é sempre totalmente satisfeita; além disso, as necessidades de nível mais baixo terão sempre influência no comportamento (KWASNICKA, 2003).

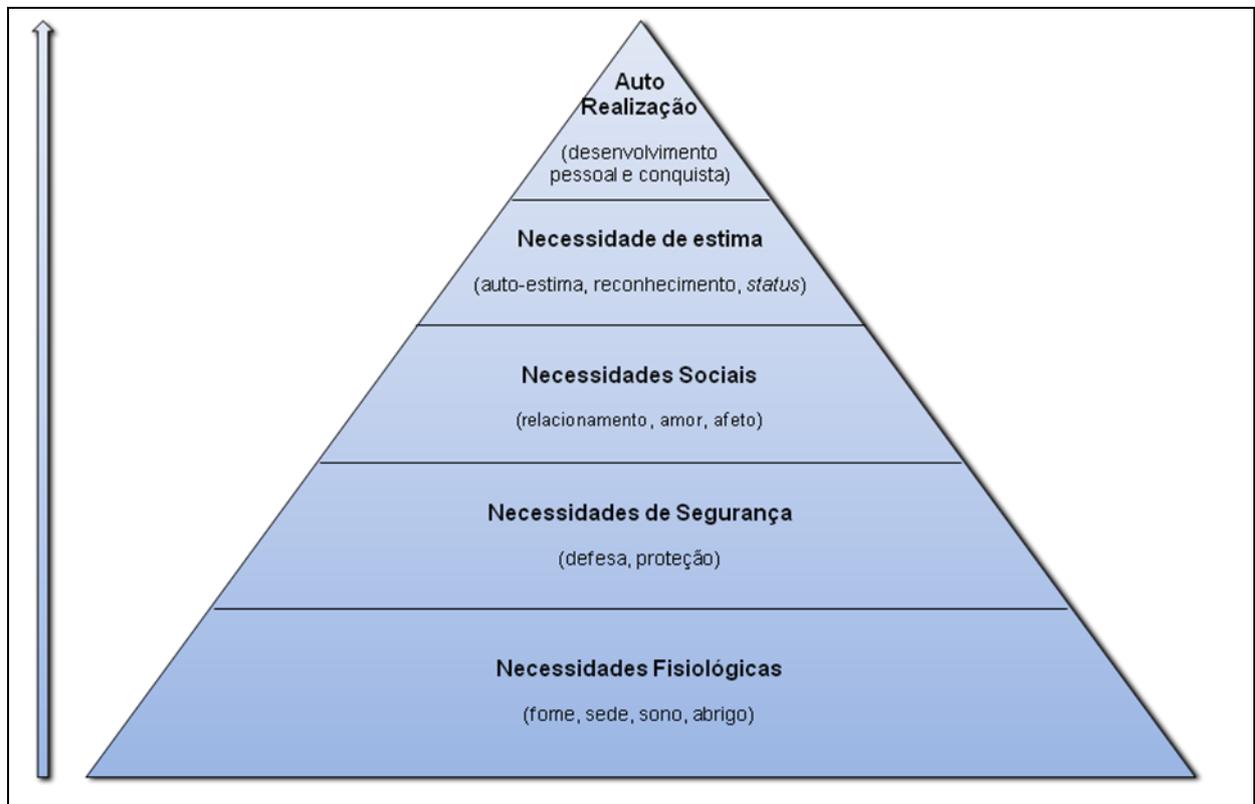


Figura 2 - Pirâmide das Necessidades de Maslow

Fonte: adaptado de CHIAVENATO (1995).

Segundo a Pirâmide de Maslow:

- **Necessidades Fisiológicas:** constituem o nível mais baixo das necessidades humanas, como a de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual, etc.;
- **Necessidades de Segurança:** (sobrevivência física) constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo;
- **Necessidades Sociais:** (a aceitação pelo meio e o sentido de importância), incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor;
- **Necessidade de Estima:** (relevância, domínio, reputação, prestígio) envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia;
- **Necessidade de Auto-realização:** (desejo de conhecer, compreender, sistematizar, organizar e construir um sistema de valores) são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

Estas necessidades englobam três tipos de motivos:

- a) Os físicos;
- b) Os de interação com os outros;
- c) Os relacionamentos com o próprio.

De acordo com a pirâmide, a ordem de satisfação das necessidades acontece de baixo para cima, ou seja, os desejos mais altos da escala só serão realizados quando os que estão mais abaixo estiverem mais ou menos satisfeitos.

Sempre presente quando o assunto é motivação, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é unanimidade, entre os estudiosos deste tema, por ainda descrever com tamanha precisão os anseios do ser humano contemporâneo.

Para ele, após a satisfação de um desejo, outra necessidade passa a ser desejada:

O homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo sobrevém outro que quer ocupar seu lugar, quando este é satisfeito surge outro ao fundo. É característica do ser humano, em toda sua vida desejar sempre algo (MASLOW, 1954).

E os desejos respeitam determinadas prioridades, conforme a necessidade:

Não teríamos o desejo de compor músicas ou criar sistemas matemáticos ou estar bem vestidos [...] se estivéssemos morrendo de sede (MASLOW, 1954).

MASLOW (1954) ainda complementa que a necessidade de realização total é o desejo de chegar a ser, cada vez mais, o que se é.

Estudos mostram que os trabalhadores de níveis mais baixos tendem a preocupar-se mais com as necessidades classificadas por Maslow como sendo a base da pirâmide (são as necessidades fisiológicas e de segurança), enquanto os trabalhadores de nível mais alto tendem mais para o atendimento das necessidades localizadas no topo da pirâmide (são as necessidades de auto-estima e auto-realização).

4.2. Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland

Baseando-se nas mesmas questões de Maslow, o psicólogo americano David McClelland também estudou as necessidades e as classificou em três categorias:

- **Necessidades de Realização:** Os indivíduos com predomínio deste tipo de necessidade pretendem, mais que obter sucesso individual - buscam obter o reconhecimento positivo no grupo. Esforçam-se para alcançar difíceis padrões de sucesso, domínios de tarefas complexas e superação

de outras, gostam de assumir responsabilidades e de correr riscos calculados; querem retorno concreto sobre seu desempenho; não são motivados apenas por dinheiro.

- **Necessidades de Afiliação:** As pessoas com predominância destas necessidades desejam estabelecer relacionamentos pessoais próximos, de evitar conflito e estabelecer fortes amizades. Esta é uma necessidade social, de companheirismo e apoio, para desenvolvimento de relacionamentos significativos com pessoas (motivados por cargos que exigem interação freqüente com colegas), tem dificuldade em avaliar os subordinados de forma objetiva, para eles as pessoas são mais importantes que a produção profissional.
- **Necessidades de Poder:** A predominância desta necessidade evidencia o desejo de influenciar ou controlar outras pessoas, ser responsável pelo grupo e ter autoridade sobre outros. Têm a necessidade de dominar, influenciar ou controlar pessoas - procuram por posições de liderança. Esta elevada tendência para o poder está associada a atividades competitivas bem como ao interesse de obter e manter posições de prestígio e reputação.

Segundo CUNHA *et al* (2004), McClelland argumenta ainda que não nascemos com tais necessidades, como diz Maslow, elas são aprendidas e adquiridas socialmente.

O quadro abaixo apresenta um conjunto de características que permitem avaliar qual a necessidade mais dominante em cada indivíduo.

Motivos	O Indivíduo
Realização	<ul style="list-style-type: none"> - Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal. - Aspira alcançar metas elevadas mas realistas. - Responde positivamente à competição. - Toma iniciativa. - Prefere tarefas de cujos resultados possa ser diretamente

	responsável. - Assume riscos moderados. - Relaciona-se preferencialmente com peritos.
Afiliação	- Procura relações interpessoais fortes. - Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações. - Atribui mais importância às pessoas que às tarefas. - Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.
Poder	- Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência. - Tenta assumir posições de liderança espontaneamente. - Necessita/gosta de provocar impacto. - Preocupa-se com o prestígio. - Assume riscos elevados.

Figura 3 - Características das Necessidades Adquiridas de McClelland

Fonte: adaptado CUNHA *et al* (2004, p. 119).

Conforme MURRAY (1986) (*apud* CUNHA *et al*, 2004):

Esta teoria sustenta que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer deles, em especial o da realização (auto-estima). Esses motivos têm relação íntima à resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando-se de determinado meio, tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizará o estilo da pessoa.

4.3. Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo clínico e renomado professor de Gestão, identificou que os fatores que provocam atitudes positivas no trabalho não são os mesmos que provocam as atitudes negativas, ou seja, sugeriu que era necessário distinguir os conceitos de motivação e satisfação. Desta forma, buscando explicar o comportamento das pessoas no trabalho, classificou estes fatores como duas categorias diferentes de necessidades, independentes entre si. Chamou-as de fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Fatores higiênicos: são extrínsecos porque se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como estas condições são administradas e decididas pela empresa, as necessidades higiênicas estão fora de controle das pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas de trabalho, modelo de gestão e relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, não chegam a causar satisfação, porém se ausentes, são capazes de causar insatisfação. É o que afirma Bergamini (2006):

É bom que se diga, logo de início, que fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é a sua presença que motiva.

Conforme CHIAVENATO (1995), a expressão “higiene” possui um caráter preventivo e serve para mostrar que esses fatores se destinam a afastar as condições desagradáveis. Como exemplo de necessidades higiênicas destaca-se:

- salários;
- segurança no cargo;
- benefícios sociais;
- relações com a chefia;
- condições de trabalho e conforto;
- políticas e diretrizes da empresa;
- clima de relacionamento entre a empresa e funcionários;
- regulamentos internos.

Fatores motivacionais: são intrínsecos e dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento. No trabalho, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Ao contrário das necessidades higiênicas as necessidades motivadoras estão sob controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Se

presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

Ainda conforme CHIAVENATO (1995), o termo “motivação” envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Como exemplo de necessidades motivacionais destaca-se:

- delegação de responsabilidade;
- liberdade de decidir como executar o trabalho
- promoção;
- uso pleno das habilidades pessoais;
- estabelecimento de objetivos e avaliação relacionadas com eles;
- simplificação do cargo pelo próprio ocupante;
- ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).



Figura 4 - A teoria dos dois fatores de Herzberg

Fonte: CHIAVENATO (1995).

A partir das definições destes dois fatores, faz-se entre eles uma análise comparativa:

Fatores Motivadores	Fatores Higiênicos
Sentimento de realização	Relação com o chefe
Reconhecimento	Relação com os colegas
Trabalho variado e desafiante	Supervisão técnica
Desenvolvimento pessoal	Condições de trabalho

Figura 5 - Comparativo entre Fatores Motivadores e Fatores Higiênicos

Fonte: adaptado de TEIXEIRA (2005).

A teoria de Herzberg coincide com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado. E apresentam, ainda, pontos de concordância e diferenças que permitem uma visão mais ampla sobre a motivação do comportamento humano.

Maslow	Herzberg
Auto-Realização	<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho em si - Responsabilidade - Progresso - Crescimento
Auto-Estima	<ul style="list-style-type: none"> - Realização - Reconhecimento - <i>Status</i>
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas Administrativas e Empresariais - Segurança no cargo
Fisiológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Condições físicas do trabalho - Salário - Vida pessoal

Figura 6 - Teoria de Maslow X Teoria de Herzberg

Fonte: adaptado de CUNHA *et al* (2004).

4.4. Teoria ERG, de Clayton Alderfer

Em 1969, assim como Maslow, o psicólogo americano Clayton Paul Alderfer, também defendeu que a motivação poderia ser obtida através da satisfação das necessidades dos trabalhadores, porém divergia da Teoria de Maslow em alguns pontos básicos:

Esta teoria se assemelha à teoria de Abraham Maslow, reduzindo a três os níveis de necessidades. Entretanto, diferencia-se quanto à flexibilidade existente nas escalas, ou seja, pode haver a migração de uma escala para outra sem que as anteriores estejam completamente satisfeitas (SANTOS, 2008).

Maslow via as pessoas subindo progressivamente dentro da hierarquia das necessidades. Já Alderfer percebia que as pessoas subiam e desciam dentro da hierarquia das necessidades e que existiam apenas três níveis hierárquicos de necessidades essenciais para motivação: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento.

- **Necessidades de Existência (*Existence*):** 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.
- **Necessidades de Relacionamento (*Relatedness*):** corresponde às necessidades sociais de Maslow, (desejos de estabelecer e manter relações interpessoais com outras pessoas, incluindo família).
- **Necessidades de Crescimento (*Growth*):** inclui as necessidades de auto-realização (desejos de ser criativo, de prestar contribuições úteis e produtivas e de ter oportunidades de desenvolvimento pessoal), necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar; desenvolvimento do potencial humano.

Pode-se, portanto, traçar um contraste entre as abordagens de Maslow e Alderfer:

Maslow	Alderfer
Necessidades de Auto-Realização	Necessidades de Crescimento
Necessidades de Auto-Estima Necessidades Sociais	Necessidades de Relacionamento
Necessidades de Segurança Necessidades Fisiológicas	Necessidades de Existência

Figura 7 - Teoria de Maslow X Teoria de Alderfer

Fonte: adaptado de CUNHA *et al* (2004).

Essa teoria, de Alderfer, adota o princípio de 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, um empregado frustrado nas suas necessidades de crescimento pode ser motivado a satisfazer as necessidades de relacionamento (de nível inferior). Trabalhadores que viram goradas as suas expectativas de maior autonomia e responsabilidade afirmam que ter amigos no trabalho e encontrar-se com eles fora da empresa era das coisas mais importantes da vida deles.

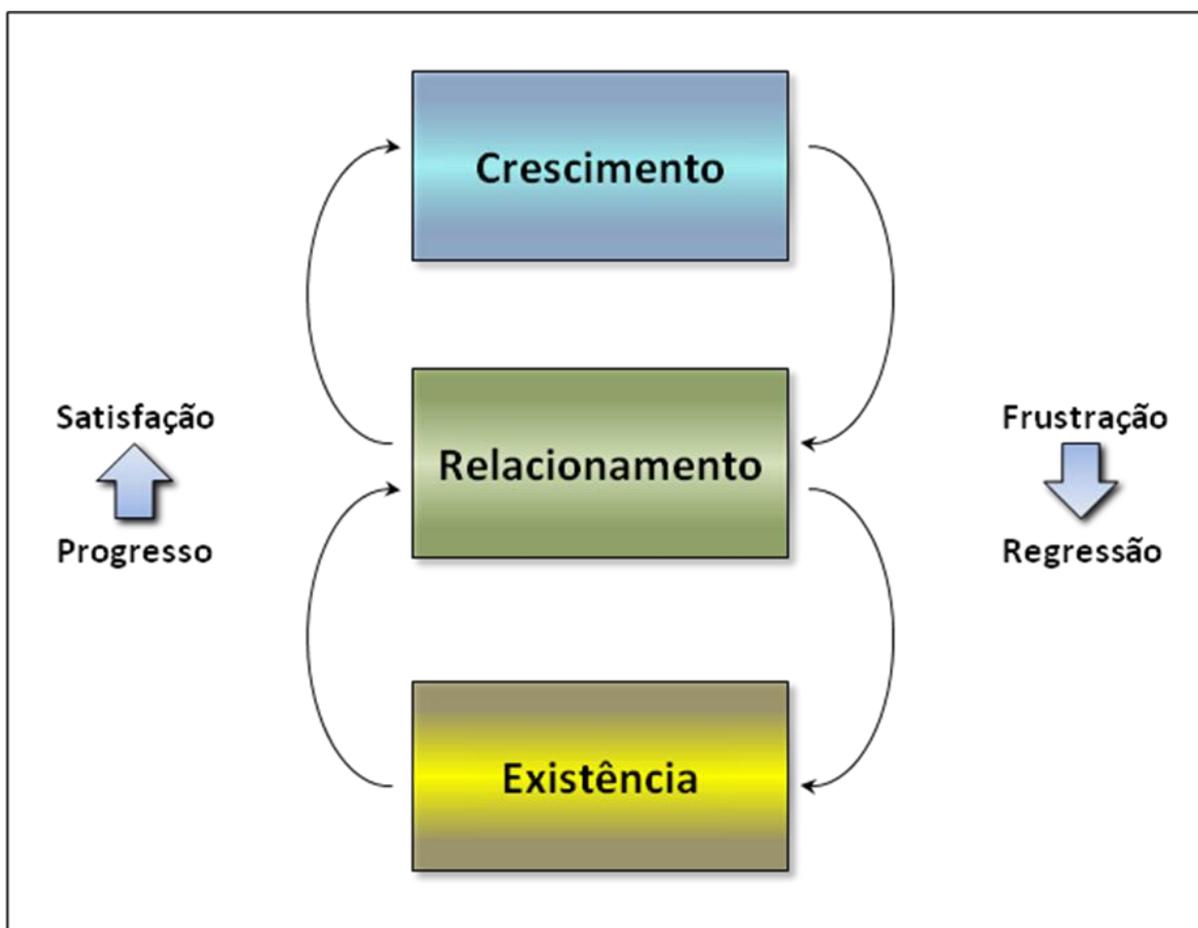


Figura 8 - Esquema representativo da teoria ERG de Alderfer

Fonte: adaptado de CUNHA *et al* (2004).

4.5. Teorias X e Y, de McGregor

Doutor em psicologia social, Douglas McGregor tornou-se mais conhecido na década de 50 pelas teorias de motivação X e Y, onde compara um estilo de administração mecanicista (tradicional na época) e outro baseado nas, então modernas, concepções a respeito do comportamento humano.

Conforme CHIAVENATO (1995), essa teoria associa a motivação à atividade de liderança, ou seja, à maneira como os gestores vêem os colaboradores, mesmo que essa visão não corresponda à realidade.

- **Teoria X:** caracteriza-se por ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas façam exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam. Indica que as pessoas são preguiçosas e que necessitam de motivação, pois encaram o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro. Desta teoria, surgem duas estratégias básicas de ação: uma implica na compensação das deficiências humanas pela coação do comportamento das pessoas, através de ameaças, punições, disciplina e fiscalização; a outra consiste em persuadi-la através de gratificações, elogios, permissões e lisonjas. Fundamentalmente estas estratégias apontam para o fato de que o trabalho produtivo é uma forma pouco natural de comportamento para a maioria das pessoas, e que alguma pressão deve ser aplicada para que delas se obtenha trabalho produtivo.

A teoria X assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado. Nesse caso, nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho, visto que não gosta de assumir responsabilidades, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança (KWASNICKA, 2003).

- **Teoria Y:** baseia-se no pressuposto de que as pessoas querem e necessitam de trabalhar. McGregor colocou que sob condições corretas, as pessoas poderiam descobrir satisfação suficiente no trabalho, para despender mais esforço do que poderiam em resposta à coerção, ou seja, se o houvesse no trabalho uma estrutura que permitisse oportunidades de realização e de desenvolvimento pessoal, estes fatores seriam motivações mais forte do que qualquer motivação externa que fosse aplicada. Esta teoria, no entanto, às vezes é erroneamente interpretada, como se sugerisse que se as pessoas se orientassem por seu próprio critério, tenderiam a se tornar mais produtivas do que se fossem firmemente conduzidas.

A teoria Y considera que o desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade, por isso o indivíduo deve ter autocontrole para atingir os objetivos que lhe são colocados. É um indivíduo que se sente bem no trabalho, é criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas (KWASNICKA, 2003).

Traçando um comparativo entre as duas teorias, tem-se:

Teoria X	Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

Figura 9 - Comparativo entre as Teorias X e Y de McGregor

Fonte: adaptado de CHIAVENATO (1995).

Segundo SILVA (1996), a questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao “ser” do próprio indivíduo como ao “ser” do gestor que o observa e avalia. Em outras palavras, o trabalhador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gestor. Ou vice-versa.

4.6. Teoria das Expectativas, de Victor Vroom

Enquanto a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow está baseada em uma estrutura uniforme e a de Herzberg em duas classes de fatores (higiênicos e motivacionais), ambas pressupõe a existência de uma maneira melhor de motivar as pessoas. No entanto, é evidenciado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme o contexto que estejam inseridas.

Em 1964, o psicólogo canadense Victor Vroom desenvolveu a Teoria da Expectação. Nesta teoria, Vroom reconhece que as pessoas são seres individuais com vontades e desejos diferentes relativos ao trabalho, fazendo com que tomem decisões de acordo com o que mais lhe cabe no momento.

[...] motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos (VROOM *apud* CHIAVENATO, 1995).

A Teoria da Expectação restringe-se exclusivamente à motivação para produzir. Conforme REIS (2007, p. 11-12), Vroom aponta que uma pessoa pode desejar aumentar a produtividade quando três condições se apresentam:

- a) Objetivos pessoais do indivíduo: que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante. Existem combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.
- b) Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade. Se um trabalhador tem como objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, 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 consagrou como padrão de produção informal. Produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.
- c) Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade, ou seja, se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada em cargo sem treinamento adequado ou do trabalhador colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa.

Desta forma, REIS (2007) explica que Vroom definiu pressupostos sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações:

- O comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- Os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização;
- Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes;
- Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseados em suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

A lógica da motivação da expectativa é a de que as pessoas escolhem entre comportamentos alternativos e, para esta escolha, dependem de três fatores:

- **Expectativa:** é o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados, em outras palavras, os trabalhadores acreditam que seus esforços irão levá-los aos resultados desejados: Se me esforçar vou ter um bom desempenho?
- **Instrumentalidade:** é a relação entre o desempenho e a recompensa. Caso seus esforços forem devidamente recompensados teremos uma relação positiva, caso contrário, será negativa: Se atingir esse desempenho vou ser recompensado?
- **Valência:** é a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular; é a atratividade de um incentivo ou recompensa: Qual o valor que eu dou a essa recompensa?

Segundo FIORELLI (2001), dentro dessa visão teórica de Vroom:

- Os indivíduos fazem escolhas baseados em seus ideais de recompensa não obtidos ainda;

- As recompensas devem estar inseridas em um período de tempo médio para que haja uma relação desempenho-recompensa e esta deve ser justa;
- O indivíduo sabe o que se espera dele e passa a se comportar de maneira esperada.

A teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa. Nela, acredita-se que se fizer algo, será reconhecido e se perceber que isso não vai ocorrer, deixa-se de fazer determinada tarefa. As pessoas atuam baseadas na expectativa do resultado de suas ações e da atratividade desse resultado para o benefício individual. Portanto:

Motivação = Expectativa x Instrumentalidade x Valência

$$M = E \times I \times V$$

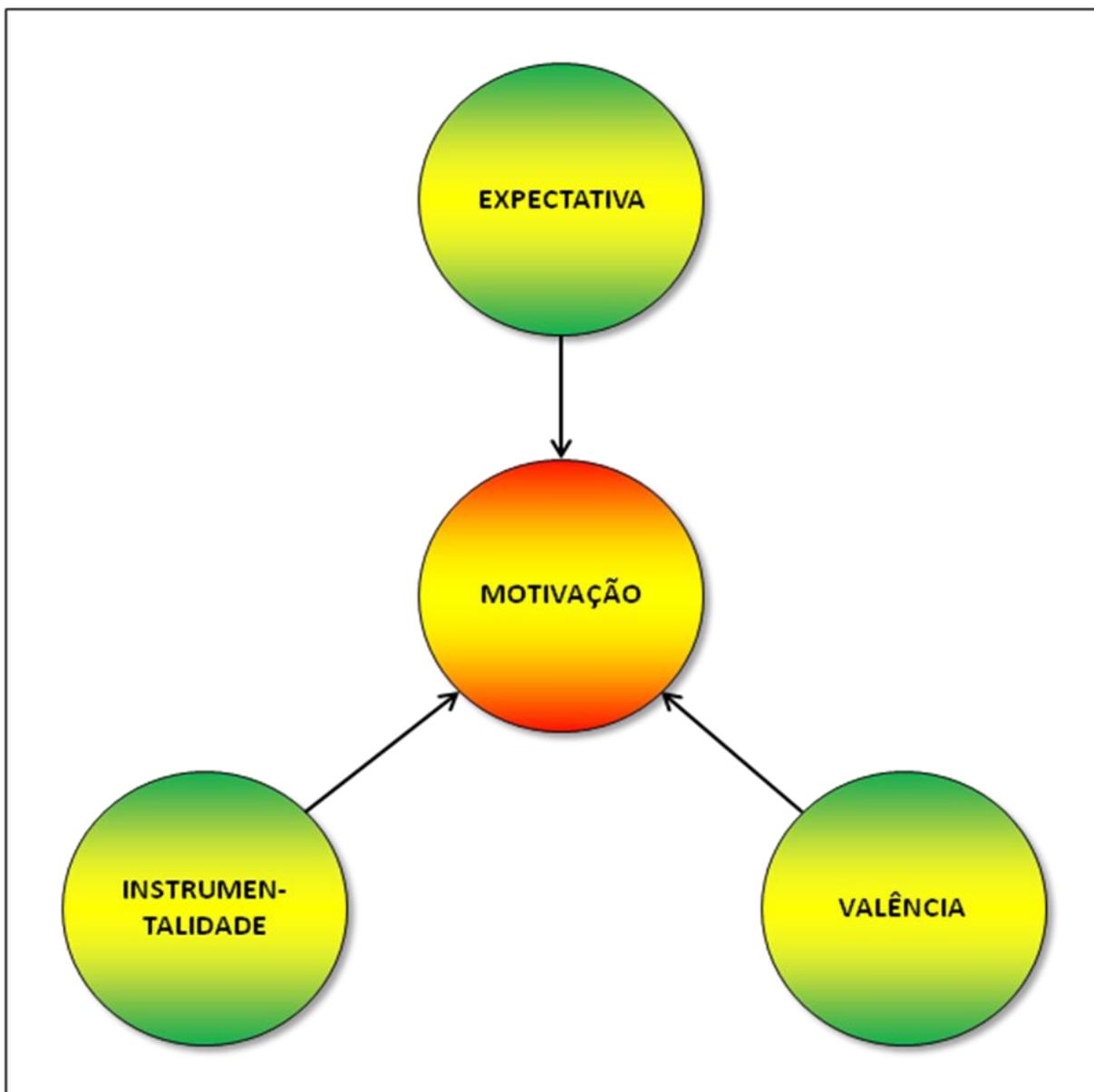


Figura 10 - Esquema representativo da Teoria das Expectativas de Vroom

Fonte: adaptado de REIS (2007).

CHIAVENATO (1995) enfatiza a importância de se analisar com cuidado a dimensão dos valores atribuídos a uma compensação:

Por exemplo, um jovem profissional pode atribuir enorme valor a uma promoção não pelas perspectivas de carreira que isso ofereça ou pelo aumento de salário em si, mas pelo fato de que esse aumento vai permitir a ele casar-se (VROOM *apud* CHIAVENATO, 1995).

Isso mostra que motivação é um processo que varia de indivíduo para indivíduo em função de seus objetivos pessoais.

4.7. Teoria da Expectação de Lawler

Segundo descreve CHIAVENATO (1995), o acadêmico americano Edward Lawler III, especializado em psicologia e administração, enxerga a empresa como um conjunto de profissionais com diferentes ambições e talentos - o que ele chama de capital humano.

Em CHIAVENATO (1995), o autor aponta que Lawler retomou o pensamento de Taylor ao afirmar que o dinheiro pode motivar não apenas o desempenho, como também companheirismo e dedicação. De acordo com sua teoria, o indivíduo deseja dinheiro porque este lhe permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Lawler (*apud* CHIAVENATO, 1995) defende que:

Desde que o indivíduo creia haver ligação entre diferenças de remuneração e de desempenho, o dinheiro poderá ser um excelente motivador enquanto essa percepção permanecer (LAWLER, 1971, s. p. *apud* CHIAVENATO, 1995).

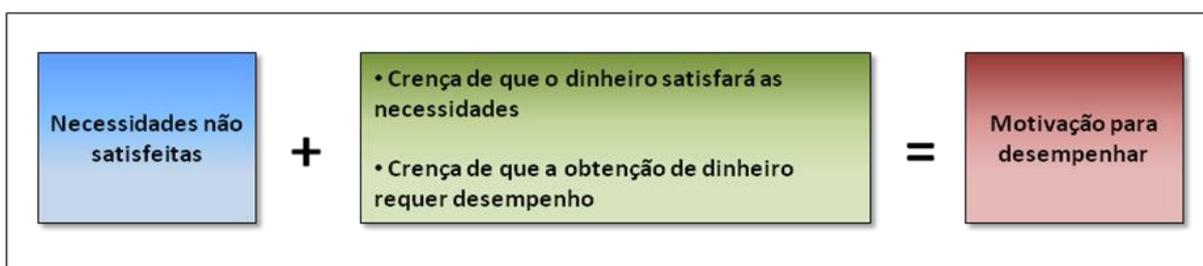


Figura 11 - Teoria da Expectação de Lawler

Fonte: CHIAVENATO (1995).

DRUCKER (1975) (*apud* BERGAMINI, 2008) ressalta o caráter perverso desse tipo de tratamento quando analisa que os incentivos econômicos vão se tornando direitos, em vez de recompensas. Para ele o resultado da crescente demanda por recompensas materiais está rapidamente destituindo a utilidade destas como incentivo e como instrumento administrativo.

[...] é precisamente o crescente nível de expectativas materiais que torna a cenoura, das recompensas tangíveis, cada vez menos eficaz, como força e como instrumento da administração (DRUCKER, 1975, p. 134).

Embora um pouco complexas, as teorias em geral sobre a motivação não competem entre si e sim se complementam:

Com tantos estudos a respeito de um mesmo assunto, pode parecer que certo enfoque defendido por uma teoria em especial conduziu a conclusões capazes de substituir as demais abordagens. Isso não é bem verdade. As diversas teorias não se anulam umas às outras; pelo contrário, elas se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza. (BERGAMINI, 2008).

Com isso, os líderes que buscam a eficácia através dos fatores motivacionais de seus colaboradores devem procurar um conhecimento amplo sobre este assunto, visto que:

Já vai longe o tempo em que se usava manuais para aprender a lidar com as pessoas. Se os manuais funcionaram para outros insumos, como financeiros, produtivos e mercadológicos, no caso das pessoas é inútil consultar manuais, pois não há regras gerais de como melhor gerir as pessoas. (BERGAMINI, 2008).

4.8. Teoria da Equidade, de Stacey Adams

Em 1963, o psicólogo behaviorista John Stacey Adams contribuiu com os estudos sobre a motivação no trabalho desenvolvendo a teoria da equidade. Esta teoria baseia-se na comparação social no trabalho, focando a percepção pessoal de cada um sobre a justiça referente a um determinado contexto, comparando o seu desempenho e os respectivos benefícios com o desempenho e benefício dos outros em situações idênticas.

A percepção de equidade depende dos parâmetros de referência de cada indivíduo, podendo estes incidir sobre ele próprio, sobre os colegas de trabalho da mesma organização ou sobre pessoas que exercem funções similares noutra organização.

Conforme KWASNICKA (2003):

Em uma situação em que se sintam mal remunerados por seus esforços, a motivação para trabalhar e aumentar os resultados é minimizada. O indivíduo pode sentir-se mal remunerado se investe todas as energias em um trabalho rotineiro e tedioso. Em contrapartida, um trabalho que enfatize a criatividade e o raciocínio independente é capaz de produzir um comportamento motivador.

Neste contexto, Adams prescreveu a existência da equidade interna e equidade externa. A primeira está relacionada com a comparação do indivíduo com outros da mesma organização que desempenham funções similares. A segunda refere-se à comparação do indivíduo com outros de outras organizações que desempenham funções similares.

Sendo a equidade uma ação perceptiva de comparação entre ganhos e investimentos, podem surgir situações de equidade ou de iniquidade (favorável ou desfavorável).

Neste sentido, uma situação de equidade é aquela em que se verifica a presença de uma relação entre o que o indivíduo produz e recebe, que é análoga com a relação entre o que produz e recebe da pessoa com a qual é feita a comparação. Porém, quando os indivíduos têm a noção de que a razão entre as suas produções e recebimentos é diferente das produções e recebimentos da pessoa de comparação, persiste uma situação de iniquidade.

Segundo CUNHA *et al* (2004, p. 103-109), a situação de iniquidade pode ainda ser dissociada em iniquidade por excesso de pagamento (favorável) e iniquidade por sub-pagamento (desfavorável).

Numa organização a percepção de iniquidade pode surgir de uma vasta diversidade de contextos, como a definição de funções, promoções, transferências, contudo é geralmente em questões monetárias (salários) que assume contornos mais sérios. Deste modo, constata-se que quando os indivíduos têm noção que um maior empenho conduz a uma melhor recompensa, propõem-se então a um melhor desempenho. Contrariamente, se os indivíduos tiveram noção de que estão sendo injustiçados, a tendência neste caso será a de trabalhar o mesmo que outros indivíduos que tem menor desempenho e que não são penalizados.

CUNHA *et al* (2004) afirma ainda que de acordo com a teoria da equidade, a motivação só é obtida se o funcionário perceber que está havendo senso de justiça em seu ambiente de trabalho, ou seja todos que trabalham igualmente são recompensados iguais. Já, se houver favoritismo, os funcionários não se sentirão motivados.

Conforme (CUNHA *et al*, 2004), a teoria de Adams propõe alguns passos para a sua aplicação:

- Reconhecer que as comparações de equidade são inevitáveis;
- Antecipar iniquidades negativas quando se consagram recompensas;
- Comunicar avaliações claras de desempenho quando se consagram recompensas;
- Comunicar as razões para as recompensas;
- Comunicar qualquer ponto adequado de comparação.

Segundo KWASNICKA (2003):

Essa teoria reforça as afirmações de McGregor de que o indivíduo que se sente bem no trabalho fica motivado e que fatores ambientais apropriados podem produzir indivíduos criativos e responsáveis.

4.9. Teoria das características das funções, de Hackman e Oldham

O trabalho de identificação de fatores de motivação no trabalho foi continuado em 1980 por Hackman e Oldham que criaram o chamado modelo das características da função.

Segundo CUNHA *et al* (2004, p. 111 – 112), Hackman e Oldman chegaram à conclusão que são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação:

- **Variabilidade:** uma função será tanto menos variada quanto mais consistir numa repetição rotineira de atividades; esta característica refere-se ao grau de exigência no que diz respeito ao uso de competências, atividades e conhecimentos diversificados.
- **Identidade:** o grau em que a função requer a execução de um trabalho identificável com princípio e fim, e que origina um resultado visível. Um exemplo de uma função com elevado grau de identidade é o trabalho do artesão que produz uma peça na sua totalidade, e por tê-la produzido do princípio ao fim que lhe confere esse nível de identificação com ele próprio.
- **Significado:** diz respeito ao impacto do trabalho nas vidas dos outros, seja de dentro ou fora de uma organização; quanto maior o impacto maior o significado do trabalho.
- **Autonomia:** o nível de independência no planejamento do trabalho e na respectiva forma de organização
- **Feedback:** a quantidade e a qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução da tarefa e os níveis de desempenho alcançados.

CUNHA *et al* (2004, p. 113) utiliza o seguinte diagrama para ilustrar o modelo das características da função:

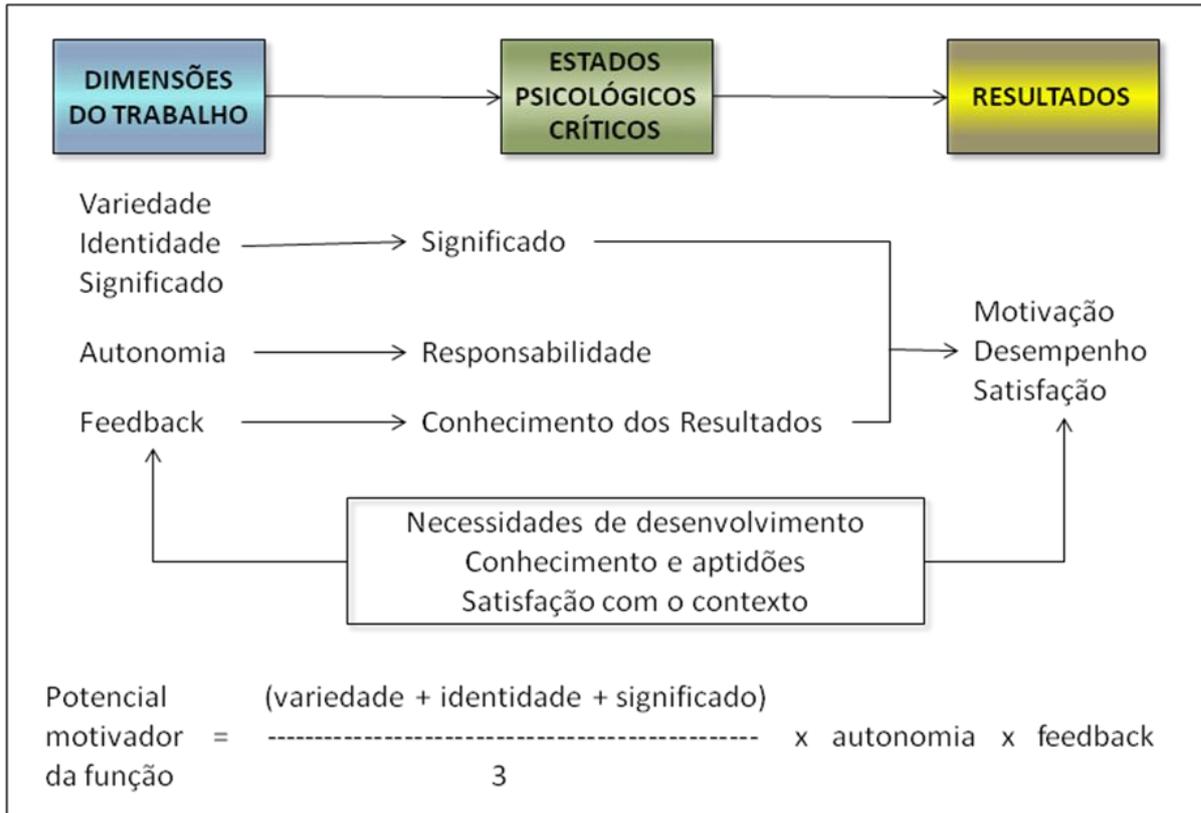


Figura 12 - Modelo das características da função de Hackman e Oldham

Fonte: adaptado de CUNHA *et al* (2004).

Pessoas com maior necessidade de crescimento respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo, obtendo níveis de produtividade mais elevados. Estas necessidades de crescimento são as variáveis moderadoras da efetividade da relação entre as características da função e os resultados recorrentes.

Outra variável importante é a capacidade da pessoa em responder às exigências do trabalho, e o grau de satisfação com o contexto em que trabalham. De fato, pessoas com capacidades inferiores ao requerido para o correto desempenho da tarefa, por muito motivadas que estejam, não conseguem alcançar os níveis de desempenho pretendidos assim como se sentir insatisfeito com o salário responderá de forma mais negativa às características da função (CUNHA *et al*, 2004, p. 116).

5. ENRIQUECIMENTO DE CARGOS

O enriquecimento de cargos foi proposto como uma forma de tornar o trabalho sempre novo e desafiador, com isso satisfazendo às necessidades dos indivíduos e proporcionando uma melhora na produtividade (FLEURY e VARGAS, 1983). Mas isto nem sempre é aplicado, na realidade ocorre uma ampliação da tarefa, mas dentro de um esquema extremamente rígido e formalizado. A única mudança visível foi em relação ao parcelamento das tarefas, ou seja, não mais era entregue a um trabalhador uma parcela elementar do trabalho mas um conjunto de tarefas, embora as tarefas em si continuavam a ser planejadas minuciosamente.

Segundo os autores, o enriquecimento de cargos é uma forma de organizar o trabalho, que surgiu a partir de pesquisas realizadas por Maslow, Argyris e Herzberg.

Para Argyris (*apud* FLEURY e VARGAS, 1983), o enriquecimento de cargos é concebido como uma ampliação do trabalho, de tal forma que isto traga maiores oportunidades para que os trabalhadores desenvolvam um trabalho que os levem a atingir as características de personalidade de pessoas maduras.

A solução para as questões colocadas por essas teorias foi um conjunto de idéias para organizar o trabalho, denominada enriquecimento de cargos. Baseavam-se, fundamentalmente, pela ampliação do conteúdo do trabalho, seja por Rotação de Cargos (rodízio), Ampliação Horizontal (tarefas de mesma natureza agrupadas num único cargo), Ampliação Vertical (tarefas diferentes agrupadas num único cargo), ou pela combinação dessas alternativas (FLEURY, 1985 *apud* PROENÇA, 1993).

Segundo PROENÇA (1993) e FLEURY (1985), considera-se que esse método apresenta-se como uma espécie de corretivo para as técnicas do taylorismo, na medida em que depende da aplicação desse último para ser introduzido, ou seja “[...] o enriquecimento pressupõe que exista alguma coisa não enriquecida.”

Ressalta-se, ainda, que o cargo é enriquecido para o trabalhador sem que o mesmo participe do processo, não ocorrendo assim, grandes modificações na distribuição de poder na empresa (PROENÇA, 1993).

O sucesso de um programa de enriquecimento de cargos depende fortemente do contexto em que o trabalhador está inserido. Por exemplo, em um ambiente de descontentamento com salários ou de insegurança de emprego, a probabilidade de sucesso de intervenções deste gênero é menor pois os funcionários estão mais preocupados com os fatores higiênicos do que os motivadores.

6. A UNICIDADE DE CADA SER HUMANO (Diferenças Individuais)

A gestão organizacional moderna reconhece e respeita as diferenças individuais entre as pessoas. O ser humano é um indivíduo único - não existem duas pessoas iguais em seus anseios e objetivos. Suas necessidades e seus alvos de satisfação são lenta e progressivamente esculpidos ao longo de suas vidas por experiências distintas, sejam dolorosas ou prazerosas. Inúmeros são os fatores que, em cada pessoa, podem ligar ou desligar essa força interior que as impulsionam em busca de melhores condições de satisfação. A motivação, ou a desmotivação, é sem dúvida um dos elos que nos difere dos outros seres que buscam apenas satisfazer as necessidades de sobrevivência.

[...] duas pessoas, colocadas na mesma posição profissional encontram-se desigualmente motivadas (LEVY-LEBOYER, 1994, p. 70 *apud* BERGAMINI, 2008).

Esta constatação aponta claramente a diversidade da satisfação entre os indivíduos.

Essas diferenças entre as pessoas são causadas pelos fatores mais adversos e advindos de situações e circunstâncias pouco previstas ou percebidas. Estas afirmações são lucidamente ilustradas por BERGAMINI (2008, p. 22):

Anteriormente ao nascimento, no momento da concepção o DNA, também conhecido como código genético, já delinea os alicerces das futuras e inúmeras diferenças individuais. A seguir, as vivências na vida intra-uterina acrescentam a esse alicerce novas fisionomias típicas desse início de vida. Por sua vez, essas características individuais de personalidade serão acrescidas pelos acontecimentos ocorridos durante o parto. Assim, quando se observa neonatos no berçário, é possível constatar que cada um deles é diferente dos demais, isto é, já possui uma característica própria que é a marca de sua personalidade. [...] Nem gêmeos idênticos nascidos de um mesmo óvulo têm personalidades idênticas. Cada um deles permaneceu numa determinada posição no útero materno, teve uma ordem de nascimento diferente e assim por diante.

Seguindo esse raciocínio, facilmente vislumbram-se as inúmeras ocorrências que um ser humano é acometido desde seu nascimento. Impossível seria identificar e enumerar todos os estímulos que participam de algum modo da formação de uma

determinada personalidade, traços particulares de conduta ou, simplesmente, pequenos gestos ou reações características de sua singularidade.

Elucida-se daí o quão errado se torna a tentativa de condicionar as pessoas a uma determinada postura, pois cada uma delas responderá de forma diferenciada aos estímulos que lhes forem aplicados. A reação de cada indivíduo reflete todas as vivências conscientes e inconscientes por que passara até então, descartando-se assim qualquer esperança de previsibilidade total de suas atitudes. Pode-se até, em determinados grupos, identificar possíveis tendências, mas com índice de acerto muito aquém da previsibilidade total – desejo perseguido explicitamente pelas organizações.

Sendo a personalidade de cada pessoa moldada e esculpida no decorrer de sua vida, estudos afirmam que a mesma não pode ser mudada ou redesenhada. As pessoas não se deixam despersonalizar, ao contrário; com o tempo acentuam suas linhas de identidade comportamental buscando preservar sua auto-identidade através de suas marcas individuais.

Somente sob seu próprio consentimento, o indivíduo pode ajustar sua personalidade fazendo certos reparos em atitudes e comportamentos que possam estar causando dificuldades na busca de suas satisfações pessoais.

Não muito raro, existem organizações que acreditam que podem conseguir mudanças comportamentais em seu quadro de funcionários direcionando-os estrategicamente a seguirem o caminho escolhido pela empresa. Para isso são gastos expressivos valores em treinamentos que buscam redirecionar os fatores de satisfação de cada pessoa. Não percebem, porém, que se o indivíduo não identificar o atendimento aos seus objetivos intrínsecos, poderá até exteriorizar alguma mudança comportamental em prol a sua sobrevivência profissional, mas não conseguirá sustentá-la por muito tempo – visto não ser uma mudança verdadeira.

Situações desta natureza acontecem não somente no âmbito profissional, mas também em qualquer ambiente onde se mantenha qualquer tipo de relação de convivência com outras pessoas. Tomando como exemplo um casal de namorados,

por vezes verifica-se que, durante a fase da conquista, as duas pessoas envolvidas buscam amenizar em suas personalidades as condutas pouco toleráveis que conhecidamente possuem e passam a ser mais complacentes com as atitudes e opiniões do outro. Conseguem regrar-se durante longos períodos ceifando ou escondendo seus reais comportamentos. Chegado enfim o momento em que passam a ter um convívio mais intenso e próximo, torna-se mais difícil esse jogo de faz-de-conta e todos os reais traços da matriz de identidade voltam gradativamente a se mostrar. Com isso, incomodados, ambos passam a solicitar um ao outro que mudem e passem a ser diferente daquilo que são. Esta situação causa mal-estar na convivência e na afinidade entre os dois.

Quando se pede a alguém para mudar, é porque não se está sendo capaz de conviver com esse alguém da maneira como ele é. Com esse pedido está-se desferindo um sério golpe à sua identidade pessoal e facilmente esta pessoa se sentirá confusa (BERGAMINI, 2008, p. 24).

Os psicólogos especialistas em motivação humana observam e avaliam os comportamentos dos indivíduos, ou suas escolhas comportamentais, analisando quatro fatores fundamentais para esse estudo:

- **Latência:** quanto tempo o indivíduo demora para iniciar um determinado comportamento, quando houver oportunidade;
- **Intensidade:** quanto o indivíduo devota de si mesmo nessa atividade comportamental;
- **Persistência:** o intervalo de tempo em que o indivíduo permanece nessa atividade;
- **Reação Emocional:** o que o indivíduo sente antes, durante e depois de sua reação comportamental.

Ao passo em que mais são estudados estes fatores comportamentais, cresce dentre os psicólogos a convicção de que, conforme BERGAMINI (2008, p. 26), “[...] a perspectiva mais natural para se compreender a motivação humana parece ser aquela que individualiza as pessoas levando em conta a sua história de vida particular, ou melhor, aquilo que se pode chamar de *realidade motivacional*”.

Portanto, dado esta individualidade motivacional do ser humano, torna-se indispensável nas organizações que o líder, ao comandar sua equipe, tenha a sensibilidade necessária para conhecer e dispensar a cada um de seus seguidores uma atenção individual, voltada não somente aos objetivos da empresa mas também às satisfações que podem ser realizadas com o trabalho a ser efetuado.

Apesar da vasta fonte de consultas, pesquisas e estudos sobre o entendimento da individualização da motivação humana, existem ainda muitas organizações onde se aplica a administração generalista aos trabalhadores. Utiliza-se de critérios de premiação por produtividade, punição pelo não alcance das metas matematicamente estabelecidas, configuração parametrizada de cargos e funções, distribuição fracionária de responsabilidades, normas de conduta e regulamentos, como se os trabalhadores fossem pessoas rigorosamente iguais. Esquecem-se, portanto, que como as pessoas não são iguais entre si, não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

A motivação, na sua essência, representa a personalidade de cada um com toda sua bagagem inata e experiências vividas. Não se pode deixar de comentar que, conforme novas experiências são vivenciadas, o ser humano se transforma, ou seja, com a interação com o ambiente em que vive, sofrerá impactos e novas influências, o que refletirá diretamente em sua personalidade, em suas necessidades e, conseqüentemente, em seu comportamento motivacional.

Segundo BERGAMINI (2008, p. 30),

[...] já tem ficado patente a dificuldade de precipitar qualquer tipo de mudança mais profunda na maneira de ser das pessoas, devendo-se ir ao encontro daquilo que a cada um faz sentido na sua própria vida motivacional no trabalho.

E completa que,

[...] mais do que nunca se torna indispensável respeitar o ser humano, mantendo intacta sua maneira espontânea de ser.

A autora escreve ainda que CLOKE e GOLDSMITH (2005, p. VII) apontam o ritmo acelerado das mudanças e o conseqüente *stress* freqüente como grandes vilões, na

atualidade, da dificuldade do ajustamento natural do ser humano com as características e particularidades do contexto organizacional em que vive.

[...] a maioria das empresas faz tudo errado. O que nos leva à conclusão de que elas não precisam realmente aprender a motivar seus funcionários. Apenas devem parar de desmotivá-los (SIROTA, MISCHKIND e MELTZER, 2006 *apud* BERGAMINI, 2008).

Considerando-se a forte pressão do ambiente organizacional sobre o indivíduo, os modismos intempestivos de cada época e a citação de JOHNS (1983, p.25) afirmando que “[...] a personalidade refere-se ao conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que influenciam a maneira pela qual interagimos como nosso ambiente”, BERGAMINI (2008, p. 31) conclui que:

É um grande equívoco pretender que as pessoas se ajustem às solicitações do trabalho. Em vez disso, é o trabalho que deve ser redesenhado, segundo as características de quem vai executá-lo.

7. NÃO SE PODE MOTIVAR NINGUÉM

Para alguns autores, a motivação nada mais é do que necessidades intrínsecas não atendidas, ou seja, quanto maior a necessidade não atendida, maior é a motivação do indivíduo. Portanto quanto mais satisfeito estiver o indivíduo, menor será a sua motivação. Logo a satisfação é o oposto da motivação – quanto mais satisfeita uma necessidade, menos ela energiza o comportamento.

As ações comportamentais de cada indivíduo são realizadas por ele na intenção da satisfação de um objetivo intrinsecamente desejado. Não se relaciona a motivação com a busca de uma satisfação isolada; acredita-se na motivação como uma “[...] cadeia de eventos, tendo em vista o desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio por acreditar-se que certas ações deveriam servir a esse propósito”. (STEERS e PORTER, 1983, p. 4 *apud* BERGAMINI, 2008).

Estudos baseados em observação comportamental demonstram que uma única ação ou um complexo comportamento pode estar expressando desde um motivo único até um vasto conjunto de motivos diferentes mas que convergem para a busca de uma satisfação semelhante.

Deve-se portanto, sob qualquer análise, considerar as diferenças individuais e culturais entre as pessoas, visto que as particularidades de cada um interferem diretamente no entendimento das ações realizadas em busca dos seus objetivos.

Sendo, portanto, a motivação de cada ser, a consequência de inúmeras combinações entre fatores genéticos, ambientais, sociais, culturais e intrínsecos, torna-se impossível afirmar que se pode, efetivamente, motivar qualquer pessoa:

Se as necessidades são os motivadores do comportamento e se não é possível criar necessidades em outra pessoa, então a conclusão lógica é de que uma pessoa não pode motivar outra (EARNEST, 1978 *apud* BERGAMINI e CODA, 1997, p. 26)

Mesmo assim, inúmeras organizações ainda buscam estratégias para extrair um melhor desempenho de seus funcionários, e chamam de motivação o que poderia ser intitulado como condicionamento.

8. CONTROVÉRSIAS

Conceituada como necessidade individual e intrínseca à existência do ser humano, vários autores buscam na argumentação científica a comprovação de que a motivação nas pessoas não pode ser despertada ou alavancada por outra pessoa. Apontam que a única maneira de extrair o benefício da motivação nas pessoas seria a de conduzi-las ao caminho em que possam vislumbrar a realização de seus anseios.

Navegando em direção contrária às teorias descritas acima, outros autores admitem a possibilidade real de motivar pessoas através da satisfação de suas necessidades sociais, sejam elas salário, posições de destaque, prêmios, etc..

No estudo da psicodinâmica motivacional do ser humano, estes elementos são chamados de fatores motivacionais externos e procuram condicionar as pessoas a utilizarem de comportamentos mais adequados aos objetivos de quem proporciona esse condicionamento. Uma organização que oferece prêmios, benefícios, posições de destaque, etc., a seus trabalhadores está, na verdade, tentando condicioná-los a executarem suas tarefas com um desempenho esperado.

8.1. Condicionamento como forma de Motivação

No estudo do comportamento humano conhecido como Behaviorismo, cujo principal representante foi John B. Watson (1878-1958), os psicólogos behavioristas visavam modificar as atitudes através de técnicas de condicionamento externo.

Nesses estudos, os seres humanos, à semelhança dos animais, passam a ser observados dentro dos laboratórios, sob o controle das variáveis do meio ambiente, pois acreditam que, o comportamento humano poderia ser planejado, modelado ou transformado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas

positivas ou negativas. Para eles, as recompensas externas seriam a melhor maneira de reconhecimento o qual determinaria a motivação extrínseca ou condicionamento.

A teoria behaviorista analisou o ser humano vivendo e interagindo com o seu *habitat* natural, e descartou qualquer tentativa de previsão sobre o comportamento individual de cada pessoa. Segundo MILHOLLAN e FORISHA (1972, p. 102), “o homem é um ser passivo, governado por estímulos fornecidos pelo ambiente externo, podendo ser modelado de acordo com suas normas”.

Segundo os estudiosos desta escola, de acordo com a recompensa recebida, aumentará o sentimento de dignidade pessoal e possivelmente se repita o processo. Em suma, os psicólogos acreditavam que os trabalhadores poderiam ser motivados através de técnicas de condicionamento externo, com vários tipos de recompensas externas. Entretanto, as organizações devem se atentar quanto incorporarem essas diretrizes em seus programas, como premiação, porque desconsideram a individualidade, o livre-arbítrio e a motivação intrínseca de cada trabalhador.

Dentro das organizações os fatores de satisfação externos oferecidos (salários, premiações, benefícios, etc.) reforçam o comportamento, mas são passageiros, porque as pessoas movimentam-se para consegui-los apenas por causa da premiação. Após a obtenção do prêmio, repetirá o comportamento, porém não se importará se tiver ou não um bom rendimento. Isso pode acarretar em sérios problemas financeiros para as empresas que incorporam essas diretrizes em seus programas, desenvolvendo dispendiosos sistemas de remuneração, sem melhoria na produtividade e desconsiderando a individualidade, o livre-arbítrio e a motivação intrínseca de cada trabalhador.

[...] o único homem educado é o homem que aprendeu a aprender; o homem que aprendeu a adaptar-se e mudar, que percebe que nenhum conhecimento é seguro e que só o processo de buscar conhecimento dá alguma base para segurança (MILHOLLAN e FORISHA, 1972, p.176).

9. CONCLUSÃO

Devido à necessidade do homem de viver em grupo com outras pessoas, as organizações assumem um papel extremamente importante por possibilitar esta convivência em sociedade e proporcionar às pessoas o auxílio ao alcance dos seus objetivos.

Contudo, verifica-se uma inversão na história em que as organizações não existem em benefício do homem e sim os homens existem em favor das organizações.

Com isso, o homem desenvolveu a necessidade de encontrar suas verdadeiras satisfações no ambiente profissional, sentindo-se não apenas uma peça que compõe uma máquina. E, neste contexto, a liderança deve estar preparada também para servir, e não apenas para ser servida.

Nota-se, portanto, a relevância da motivação no contexto organizacional, uma vez que o potencial do empregado de uma organização depende principalmente da sua motivação. As pessoas insatisfeitas com o seu trabalho não utilizam todo o seu potencial, o que não acontece com os indivíduos que trabalham em função do seu aperfeiçoamento.

A motivação é intrínseca ao ser humano – isso o conduz a um comportamento particular e individual de acordo com as suas necessidades e personalidade. As ações e comportamentos do ser humano estão diretamente associados aos motivos; em outras palavras, são os motivos que levam os indivíduos a terem determinadas ações ou comportamentos.

Da mesma forma, o ambiente externo onde os indivíduos estão inseridos influencia diretamente em suas ações e comportamentos – visto que afetam, de uma forma ou outra, a realização das necessidades intrínsecas.

No entanto, vê-se que as empresas não demonstram preocupação em proporcionar a motivação de seus funcionários oferecendo-lhes oportunidades de realização de suas necessidades e desenvolvimento de suas habilidades pessoais e profissionais; sua maior preocupação tem sido em condicioná-los a um comportamento tido como “profissionalmente correto” a fim de obter de forma mais fácil e ágil o que realmente desejam – maior eficiência e aumento de resultados.

Em alguns aspectos e embora rejeitado por muitos teóricos comportamentalistas (por representar uma forma de manipulação), o condicionamento no ambiente organizacional pode ser considerado positivo, e não como o grande vilão da motivação, até porque, existem trabalhadores que consideram os fatores externos mais importantes que os fatores internos.

Um administrador, ou um chefe, é capaz de, através de ações condicionadas, dirigir seus funcionários pelos caminhos traçados pela empresa em busca de melhores resultados; no entanto, somente os líderes são capazes de extrair de seus colaboradores a energia potencializada que cada um traz consigo e canalizá-la em favor não só da empresa mas também do próprio indivíduo.

Para isso, os líderes devem possuir sensibilidade suficiente para identificar as necessidades e anseios das pessoas, a fim de estabelecer um convívio produtivo e ajudá-las na busca de suas satisfações.

Gerentes e líderes não são necessariamente parentes e liderança é sinônimo de motivação (TACK, *apud* BERGAMINI, 1994, p. 107).

Segundo SOUSA NETO (2002):

O chefe é essencialmente manipulador e sua grande virtude está em manter a passividade dos funcionários na luta pelos objetivos, que são dele ou da empresa, mas raramente deles. [...] Promete, alicia e ameaça com a mesma facilidade. Suborna, disfarçando de campanha motivacional. Gere pelo movimento, ao invés de pela motivação. Em sintonia com a filosofia empresarial que lhe dá guarida, parte do pressuposto de que problemas técnicos exigem conhecimento, mas para problemas com pessoas basta um pouco de bom senso. É presa fácil de treinamentos que visam desenvolver o chefe ideal (afinal, crê na existência dele!), acreditando haver uma forma ideal de se lidar com pessoas.

Na contramão deste estilo de administração vem o líder com a missão de tornar as atividades significativas para os subordinados, de modo a conduzi-los ao ponto desejado através da valorização de seus esforços.

[...] cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas (BERGAMINI, 1994, p.118).

Assim, no novo modelo administrativo do mundo organizacional a motivação e a liderança por vezes se confundem, e ainda há o entendimento de alguns pesquisadores de que a liderança também se manifesta de dentro das pessoas. Neste caso o papel do líder não seria apenas administrar as pessoas e sim “dar apoio e acender a chama poderosa da autoliderança que já existe dentro de cada um. [...] acreditando que a principal função do líder é levar os outros a liderarem a si mesmos” (BERGAMINI, 1994, p.108).

Apresentamos neste trabalho, diversas teorias motivacionais que objetivaram ao longo de anos – e ainda o fazem - compreender o comportamento do ser humano no sentido de se obter maior rendimento de suas potencialidades no âmbito profissional e, em todas essas teorias, foram identificados três conceitos básicos em comum: o conhecimento da motivação humana, a capacitação das pessoas e as oportunidades e desafios para que elas possam aplicar suas habilidades.

No entanto, “[...] entre os autores, parece ser unânime a dificuldade em explicar os mecanismos que levam os seres-humanos à auto-realização. Isto talvez ocorra, pela infinidade de maneiras com que se pode tentar alcançar a satisfação da necessidade ou, simplesmente, porque ela jamais será satisfeita” (BERGAMINI e CODA, 1997).

No contexto organizacional, a enxurrada de métodos, treinamentos e normas (impostas como melhores práticas) no ambiente de trabalho deturpa ainda mais a busca pela real motivação dos colaboradores cedendo espaço a uma perigosa conduta dramaturgica, “na qual as pessoas deixam de se comportarem naturalmente, isto é, de acordo com suas características individuais mais autênticas, adotando, assim, ‘falsos papéis’” (BERGAMINI, 1994, p. 67).

SOUSA NETO (2002) adverte:

[...] essa conduta teatral, que se dá tanto da parte do chefe, que finge ser o líder que não é, quanto da parte do funcionário, que se mascara com uma motivação e entusiasmo que na realidade não tem, é conseqüência, de certa forma, da doutrinação, ou da lavagem cerebral, provocada pelos violentadores programas de treinamento e desenvolvimento adotados.

E BERGAMINI (1994, p. 67) esclarece:

A dramaturgia no contexto organizacional não só dilapida a auto-identidade de forma perigosa, como também desorienta aqueles com quem se interage. Os comportamentos passam a ser inconsistentes apresentando intermitência de formas diferentes e desconexas de agir. A partir do momento em que se tentou mudar o comportamento das pessoas, passou-se a viver dentro do contexto de um clima de artificialidade composto dos falsos comportamentos, no qual há grande mérito em perseguir aquilo que “deve” ser feito. É nesse ambiente que surgem as “bulas” comportamentais cheias de regras de conduta que fomentam o abandono de uma via preferencial de ação normalmente muito mais cômoda para o indivíduo, conseqüentemente mais produtiva para a empresa, porque se tratam de comportamentos autênticos. Com isso, as pessoas deixaram de aproveitar-se dos seus próprios recursos naturais de forças pessoais relegando a segundo plano aquilo que realmente eram para poder passar a se lamentar sobre o que não eram.

De todos os resultados obtidos ao longo de tantas pesquisas, o surgimento deste insólito produto concebido após décadas de estudo nos aponta com preocupação um caminho obscuro que pode trazer à sociedade um quadro de total banalidade, pois ao deixar de ser quem realmente é, cedendo sua unicidade a um molde organizacional, o homem gradativamente regride seu quadro de desenvolvimento racional, perdendo seus valores e princípios.

Nesse contexto, SOUSA NETO (2002) conclui que,

[...] agora, com o molde do ‘homem ideal’ nas mãos, pesquisadores e consultores querem encaixá-lo, à força, no ‘homem real’. Criam zumbis organizacionais, de vida fugaz, e espalham infelicidade e frustração pelas empresas.

Visando o aprofundamento e um melhor entendimento do poder da motivação como ferramenta de liderança no ambiente de trabalho, sugerimos uma pesquisa junto a trabalhadores de atividades diversas, desde funcionários de escritórios até coletores de lixo, sobre o sentido que dão na relação entre seus trabalhos e suas vidas e como as participações de seus chefes afetam-lhes o dia-a-dia. Certamente ter-se-ão

resultados surpreendentes pois, como apresentado nesta monografia, os objetivos de cada indivíduo são inerentes a ele próprio e são esses objetivos que impulsionam para a realização de qualquer trabalho, até os mais desconfortáveis.

De uma forma ou de outra, pudemos ao longo deste estudo observar a crescente importância do fator humano em várias linhas de pesquisas. E, assim, evidenciamos que a essência que originou tantos estudos continua a mesma:

[...] o homem é lobo do homem (homo homini lupus – Plauto), e procura, pelas mais diversas formas, manipular o outro em benefício próprio. A mudança do conceito de chefe de ontem, para o de líder de hoje, bem como as transformações nas maneiras de ver e trabalhar a motivação têm o mesmo propósito – realizar a missão organizacional -, por melhor que se doure a pílula (SOUSA NETO, 2002, p. 19).

Não há como ser diferente; os grupos sempre precisarão de alguém com alguma diferenciação que aponte os rumos a serem seguidos. Isso acontece entre os homens e entre qualquer outra espécie, racional ou irracional, que viva em sociedade.

10. BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. 344 p. ISBN 85-224-1693-1.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. 235 p. ISBN 978-85-224-5147-0.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder Eficaz**. 1ª ed, 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 185 p. ISBN 978-85-224-3303-2.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 458 p. ISBN 85-352-0427-x.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 385 p.

COVEY, Stephen. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. São Paulo: Editora Best Seller, 1989. 217 p.

CUNHA M. P., REGO A., CUNHA R., CARDOSO C. C.. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 3ª ed. Editora RH, 2004, 1038 p.

DEMO, P. Pesquisa: **Princípio científico e educativo**. 4ª ed. Cortez, 1996.

DRUCKER, Peter F. **O fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1975. 408 p.

FIORELLI, J. Q. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006. 325 p. ISBN 8522443335.

FLEURY, Afonso C.C., VARGAS, Nilton. **Aspectos Conceituais e Organização do Trabalho: uma abordagem inter disciplinar, sete estudos de casos sobre a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 1983.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1981.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000. 64 p. ISBN 85-213-0968-6.

MARIA TEREZA LEME FLEURY. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. 312 p. ISBN 978-85-7312-366-1.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12ª ed. São Paulo: Futura, 2007.

MILHOLLAN, Frank, FORISHA, Bill E. **Skinner & Rogers: Maneiras contrastantes de encarar a educação**. São Paulo: Summus, 1972.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 2003. 525 p.

PALLESI, Roberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Mackenzie, 2009.

PENTEADO, José Roberto W. **Técnicas de Chefia e Liderança**. 6ª edição. São Paulo: Livraria Pioneira, 1981.

PROENÇA, R. P. C. **Ergonomia e Organização do Trabalho em Projetos Industriais**: uma abordagem no setor de alimentação coletiva. Dissertação de Mestrado em Ergonomia, PGEP/UFSC, 1993.

ROSSO, Fabrizio. **Gestão ou Indigestão de Pessoas**. São Paulo: Loyola, 2003. ISBN 8515027658, 9788515027651.

SILVA, Fernando Antonio da. **Administrando pessoas**. São Paulo: Negócio Editora, 1996. 180 p.

SOUSA NETO, José Lourenço de. **Liderança e motivação** – práticas novas, propósitos antigos. São Paulo: FGV, 2002. 20 p.

STOGDILL, R. M. **Handbook os leadership**. New York: McMillan/Free Press, 1974.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1978.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. McGrawHill, 2005.

Sites consultados:

ADMINISTRAÇÃO, disponível em <http://www.cesuc.br/revista/ed-1/ASTEORIASDEMOTIVACAOHUMANA.pdf>; acessado em 06/2010 e 07/2010.

ADMINISTRAÇÃO, disponível em <http://www.unifamma.edu.br/administracao/artigos/>; acessado em 06/2010 e 07/2010.

ARTIGOS DE ADMINISTRAÇÃO, disponível em
<http://www.portaldomarketing.com.br>; acessado em 06/2010 e 07/2010.

Borges, Vanessa Estela. **A Evolução do papel do Líder nas Organizações.**

Disponível em:

http://www.sumare.edu.br/raes/edicoes/ed02/evolucao_lider-vanessa.htm; acessado em: 01/2011.

CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS DE TRABALHO, disponível em

<http://www.eps.ufsc.br/ergon/disciplinas/EPS5225/aula7.htm>; acessado em 06/09/2010.

PEREIRA, Odir. (2003) **Liderança**: mais um modismo? Disponível em:

http://www.catho.com.br/jcs/inpouter_view.phtml?id=5832&print=1; acessado em: 12/10/2010.

PILATTI, Luiz Alberto; BEJARANO, Viviane Carvalho. (2005) **A Evolução das Teorias Administrativas.** Disponível em:

http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/cd_Simposio; acessado em: 01/2011.

QUINAS, Alexandre. (1999) **Motivating for Performance.** Disponível em:

http://student.dei.uc.pt/~alex/ge/#_Hlt453258415; acessado em 06/2010 e 07/2010.

SANTOS, Andréia Leite dos. **Teorias sobre motivação.** Disponível em:

<http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a55.htm>; acessado em 12/2010.

TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO, disponível em

<http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php?storyid=1006>; acessado em 06/2010 e 07/2010.