

# A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DENTRO DOS SETORES ORGANIZACIONAIS

---

*Data de submissão: 28/10/2024*

*Data de aceite: 02/12/2024*

### **Edna Conceição da Silva**

Bacharel em Administração Empresarial.  
FACE- Faculdade de Ciências  
Educativas.  
<http://lattes.cnpq.br/6007269410637151>

**PALAVRAS-CHAVE:** Pós-modernidade, Motivação, Comportamento Organizacional e Liderança.

### **MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE ORGANIZATIONAL SECTOR.**

**RESUMO:** Este trabalho tem como requisito principal mostrar através das especulações feitas a importância da motivação dos colaboradores dentro dos setores organizacionais, que surgiu com o advento da Revolução Industrial e trouxe a explosão da modernidade. E como essa motivação pode influenciar no desempenho organizacional, seja de forma positiva ou negativa. Ficando sobre responsabilidade dos gestores observar a mesma através das teorias comportamentais e motivacionais desenvolvidas pelos estudiosos interessados na problemática empresarial. E o papel do líder é de grande importância dentro do ambiente de trabalho para de forma dinâmica, sanar as necessidades de cada indivíduo ou grupo, para que todos os envolvidos no processo organizacional possam alcançar a realização dos seus sonhos e a organização a estabilidade no mercado e o sucesso almejado.

**ABSTRACT:** This work has as its main display of the speculations made by the importance of motivating employees within the vertical sectors, which emerged with the advent of the Industrial Revolution and brought the explosion of modernity. And as such motivation can influence the organizational performance, either positive or negative. Staying on the responsibility of managers see the same through the behavioral and motivational theories developed by scholars interested in business problems. And the role of the leader is of great importance in the work environment to dynamically meet the needs of each individual or group for all those involved in the organization may achieve their dreams and the organization and stability in the market achieve success.

**KEYWORDS:** Post-modernity, Motivation, Organizational Behavior and Leadership.

## 1 | INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva diagnosticar através das especulações como a motivação influencia no sucesso organizacional. Com a chegada da revolução Industrial no final do século XVIII, as mudanças ocasionadas no cenário administrativo foram intensas. Alterando todo o contexto social, econômico, político e cultural, ainda desestruturando o modo de sobrevivência da sociedade da época, as pessoas precisavam se adaptar as novas transformações para desempenharem suas atividades. Essas transformações repentinas acarretaram sérios problemas para as organizações como o crescimento acelerado, a desorganização das empresas, a necessidade de aumentar a eficiência e a competência organizacional. Esses problemas oportunizaram a alguns teóricos o interesse em desenvolver estudos objetivando a resolução da problemática.

Taylor, pai da teoria científica, almejava o sucesso organizacional através da racionalização do trabalho aplicando o estudo de tempos e movimentos e a integração da alta gerencia nos processos administrativos. Fayol, precursor da teoria clássica iniciou seus estudos com uma visão diferenciada, focando a organização da estrutura administrativa para que as empresas conseguissem os resultados de forma eficiente. As idéias da teoria clássica e científica não foram suficientes para resolverem os problemas organizacionais. Entre os anos 1927 a 1932, surgiu nos Estados Unidos a Teoria das Relações Humanas afirmando que para solucionar os problemas organizacionais a ênfase teria que ser nas pessoas. Tendo como subsídio a Experiência de Hawthorne realizada com os trabalhadores de uma fábrica, sobre a coordenação de Elton Mayo. Onde negou todo o discurso que Taylor e Fayol criaram e acreditavam.

Decorrente da Teoria da Relação Humana surgiu à Teoria Comportamental focada em estudar o comportamento dos indivíduos nos ambientes de trabalho e o modo como as organizações se posicionavam em relação ao colaborador. Alguns teóricos como Kurt Lewin, Maslow, Alderfer, Herzberg, McGregor e Mc Clelland preocupou-se em explicar os diferentes tipos de comportamento dos indivíduos através de teorias motivacionais, que passou a ter papéis fundamentais no campo da administração. Segundo Chiavenato (2005, p.477), “a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforços em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”. Portanto entende-se que os diferentes tipos de comportamentos estão ligados a alguma necessidade do colaborador que precisa ser realizada. Para satisfazer essas necessidades, o papel do líder dentro da organização é de fundamental importância para a realização dos objetivos organizacionais, sanando as necessidades dos liderados para que os mesmos alcancem seus objetivos individuais. As Teorias Motivacionais apontam caminhos de como o líder pode liderar e conduzir seus seguidores de forma dinâmica, influenciando-os para o alcance dos objetivos que lhe são confiados. A liderança é situacional e o gestor que lidera com essa perspectiva tem grandes

chances de uma carreira administrativa de sucesso. Todos os envolvidos nos processos administrativos reconhecem o seu respeito e estão sempre dispostos a colaborar com as ações propostas pelo líder, seja em momentos vitoriosos ou difíceis. O importante para todos é o alcance do sucesso e dos objetivos tanto da empresa quanto dos indivíduos.

## **21 A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: COMO UM FENÔMENO PÓS-MODERNO**

Decorrente da competitividade acirrada que as empresas vêm sofrendo, faz-se necessário algumas mudanças na forma de gerenciar os negócios empresariais, para que os mesmos possam se perpetuar no mercado. As políticas de gestão de pessoas, direcionadas para satisfazer as necessidades dos indivíduos, tem como princípio a motivação e a harmonização do ambiente organizacional. Este princípio busca criar estratégias que possibilitara um clima organizacional favorável a todos os envolvidos no processo administrativos. Favorecendo o sucesso e a sobrevivência da organização no mercado.

A motivação “é uma força, uma energia, que impulsiona na direção de alguma coisa”. (...) que “nasce de nossas necessidades interiores”. Vergara (1999, p.42) apud Fiorelli (2000, p. 119). Cada indivíduo, segundo suas necessidades, gera essa força propulsora que o leva a criar meios para satisfazer seus desejos, superando todos os obstáculos que possa encontrar no seu caminho para o alcance de seus objetivos.

Segundo Casado apud Cantidio (2009, p. 01), “a motivação é um impulso à ação, originada no interior do indivíduo. Não há como motivar a pessoa, pois a motivação é um impulso interior que a leva à ação”.

No contexto de Chiavenato (2000), a perspectiva da Pós-Modernidade trouxe algumas alterações e modificações drásticas em todo o contexto social, econômico e político da época. De acordo com o mesmo no século XIX o modo de sobrevivência de toda a sociedade era bastante diferente. Já no modelo do século XX, esta sociedade vivem em mudanças constantes em todos os aspectos: sócios, culturais, políticos e econômicos.

Diante de registros encontrados e especulados ao longo da história da administração, percebe-se que os fatores motivacionais são necessidades dos indivíduos que vivem em uma sociedade pós-moderna que se denominou como a era industrial neoclássica. Os gestores que viveram há aproximadamente sete décadas, não viam a motivação como um fator principal que contribuía para o bom desempenho dos funcionários e da organização. Pois, os funcionários estavam sempre desmotivados, suas necessidades não eram realizadas.

Desta forma, a pós-modernidade, caracteriza-se por trazer consigo todas as mudanças culturais e sociais, resultantes do triunfo do capitalismo sobre o socialismo real, e do declínio de um individualismo hegemônico, da modernidade fundada na máxima da razão, e nos princípios iluministas. O que

vem alterar a percepção da realidade do indivíduo, que é obrigado a redefinir suas práticas cotidianas e estar exposto às diferenciações de experiências a serem vivenciadas. (CARDOZA, 2008, p.02).

Anteriormente ao processo da Revolução Industrial, o trabalho predominante da época era quase totalmente artesanal, só algumas máquinas simples. Os artesões eram propriamente responsáveis pelo processo de fabricação, além disso, providenciava a matéria-prima e por fim a comercialização do produto acabado, ou seja, eram seus próprios patrões. Tendo como local de trabalho as próprias casas, onde funcionavam as pequenas oficinas.

As organizações eram poucas e pequenas: predominavam as pequenas oficinas, os artesões independentes, pequenas escolas, profissionais autônomos (como os médicos, advogados, que trabalhavam por conta própria), o lavrador, o armazém da esquina etc. (CHIAVENATO, 2000, p.25).

Mas com o advento da Revolução Industrial e a inserção do capitalismo os processos artesanais e braçais perderam suas características, cedendo lugar para as máquinas industrializadas. Os artesões deixaram de ser seus próprios patrões para serem operários, nas indústrias que visualizavam um lucro cada vez maior.

## 2.1 Histórico da Administração

A história da administração surgiu há muitos séculos atrás, seus primeiros passos foi na Suméria quando os habitantes que a lhe residiam procuravam uma forma mais adequada para resolver seus problemas existenciais. Essas necessidades espalharam por outros países como Egito, China, Alemanha e Áustria com a finalidade preventiva, resolutiva e gerencial dos problemas ocasionados aos sistemas econômicos, políticos e social do momento. Problemas que os habitantes estavam enfrentando na época.

A administração, portanto é o resultado histórico da contribuição acumulativa de pessoas com pensamentos e visões diferenciadas, como os filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários, que contribuíram significativamente para o desenvolvimento da administração. Mas em seu processo administrativo as organizações Militares e a Igreja Católica tiveram forte influencia no desenvolvimento da administração que a cada momento almejava uma lucratividade maior.

Tendo como base Chiavenato, (2000) a Revolução Industrial, que se iniciou na Inglaterra no final do século XVIII, foi à pioneira no marco da modernidade, revolucionou a estrutura econômica, cultural, política e social da época. Em 1776 a invenção da máquina a vapor de James Watt, possibilita profundas e rápidas mudanças em todos os setores da sociedade. A produção artesanal não era mais viável, a energia humana, a força hidráulica e animal, foram substituídos pelas forças dos motores.

Esse processo revolucionário foi dividido em dois períodos distintos. Sendo a primeira fase conhecida como a revolução do carvão e do ferro entre os anos de 1780

a 1860, cuja matéria-prima principal da época era o carvão e o ferro. Com essa primeira revolução alguns setores sofreram mudanças em seus modos de produção. A agricultura foi substituída pela indústria que passou a realizar um trabalho mecanizado onde os artesões foram excluídos e assim surgiu um novo profissional o operário. Havia na época a necessidade constante de aumentar suas riquezas por parte de uma classe dominante chamada burguesia.

Entre 1860-1914 inicia-se a segunda revolução industrial conhecida como a revolução do aço e da eletricidade, que proporcionou uma modernidade abrangente em todos os setores organizacionais e a criação de novos setores que possibilitou o aumento da produtividade empresarial. Com isso, o capitalismo a cada instante ganhava força, exigindo cada vez mais dos operários uma produtividade em alta escala. O processo revolucionário chegou de forma avassaladora. O operário é substituído por máquinas, às pequenas oficinas se fundiram e cedeu lugar para as fábricas, a máquina a vapor por eletricidade, as indústrias perdem seus lugares para a ciência. Os indivíduos dentro dos setores de trabalhos tinham que produzir em um ritmo acelerado igual às máquinas movidas à eletricidade. Com essas transformações e mudanças súbitas no ambiente industrial, o ser humano não tinha condições e nem estavam preparados para o trabalho que as indústrias ofereciam e que desempenhavam, levando-os a trabalhar de 12 a 13 horas por dia, na mesma função e com os mesmos movimentos repetitivos, em ambientes insalubres, sem periculosidade, ou seja, em condições desumanas. (CHIAVENATO, 2000).

Diante desse processo de modernidade da organização administrativa, proporcionada pela revolução industrial, os operários tinham seus direitos totalmente violados sem ter a quem recorrer.

A partir do século XX, surgem à abordagem clássica com a finalidade de sanar os problemas de crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, ocasionados pela Revolução Industrial. Foi quando dois engenheiros tiveram à necessidade de especular esse cenário industrial. Um foi o americano Frederik Winslow Taylor, fundador da Escola da Administração Científica que se preocupava em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário, e o outro foram o europeu Henri Fayol, criador da escola da Teoria Clássica, que visava aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da administração em base científica. (CHIAVENATO, 2000).

## **2.2 A Escola da Administração Científica**

De acordo com Chiavenato (2000, p.51), a Escola da Administração Científica surgiu “devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial”. Através da utilização dos métodos e técnicas

da engenharia industrial. Taylor dividiu seu trabalho em dois períodos para analisar a problemática da organização. Em seu primeiro trabalho usou um modelo visionário de baixo para cima e das partes para o todo, tendo como foco a racionalização do trabalho do operário, aplicando o estudo de tempos e Movimentos de Motion-time Study, juntos com os operários na execução de suas atividades, analisando e aperfeiçoando as tarefas.

Neste primeiro momento conclui-se que alguns operários produziam menos com os equipamentos disponíveis do que a sua capacidade lhe permitia. No entanto a sua remuneração era igual a dos seus colegas que produziam muito mais. Levando estes a se acomodarem. Diante das situações diagnosticadas em seu primeiro trabalho Taylor, não vê a possibilidade de resolução da problemática só com a racionalização do trabalho do operário.

As empresas de sua época padecem de três males. Vaidagem sistemática dos operários; Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização; falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho. (TAYLOR, apud CHIAVENATO, 2000, p.53).

Em seu segundo trabalho com a publicação do livro Princípio da Administração, Taylor, buscou integrar a alta gerência nos processos organizacionais. Ficando sobre sua responsabilidade o planejamento e a supervisão dos trabalhos desenvolvidos pelos empregados. Criando assim, estratégias que possibilitasse melhores salários, redução de custos unitários de produção, aplicação de métodos científicos, condições de trabalhos adequadas, estudo da fadiga humana, desenho de cargos e de tarefas. Para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

O americano Frederik Winslow Taylor foi o pioneiro em preocupar-se com os problemas de produção dentro das organizações, pois, visava à produtividade para a empresa através do trabalho do operário. Por isso, criou ferramentas e meios que possibilitasse ao indivíduo melhores condições de trabalho. Entende-se que todo esse processo desenvolvido por Taylor, não era objetivando a melhor qualidade de vida do ser humano nas organizações, mas sim, uma melhor produtividade e lucratividade para as empresas. Por isso, Taylor, é criticado por muitos estudiosos da área, que falam da sua preocupação em apenas aumentar o capital financeiro da empresa e usava os operários para conseguir seus objetivos e da organização. (CHIAVENATO, 2000).

## 2.3 A Teoria Clássica

De acordo com Chiavenato, (2000) a Teoria Clássica do europeu Henri Fayol objetiva a eficiência da empresa por parte da estrutura administrativa, aplicando as funções básicas da administração: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Explicita que cada empresa deve possuir seis funções básicas e essas funções precisam estar interligadas com as funções administrativas de forma proporcional para todos os níveis

hierárquicos. Portanto entende-se, que partindo desses princípios consegue-se envolver toda a organização nos processos administrativos e será mais fácil solucionar os problemas e alcançar os resultados almejados.

Chiavenato, (2000) Fayol salienta o respeito aos níveis hierárquicos, cabendo ao presidente o topo da pirâmide e os demais subordinados e ele. Para que haja uma melhor organização e divisão do trabalho. Seus estudos ficaram focados nos departamentos, unidades, seções e divisões objetivando a eficiente eficiência empresarial. Caminhou em duas direções uma vertical e a outra horizontal. Esse é um dos pontos onde há controvérsia com os estudos de Taylor.

Diante desse apanhado histórico pode-se afirmar que a motivação é algo da pós-moderindade, como pode ser observado na citação à abaixo.

A Pós-Modernidade, que é o aspecto cultural da sociedade pós-industrial, inscreve-se neste contexto como conjunto de valores que norteiam a produção cultural subsequente. Entre estes, a multiplicidade, a fragmentação, a desreferencialização e a entropia - que, com a aceitação de todos os estilos e estéticas, pretende a inclusão de todas as culturas como mercados consumidores. No modelo pós-industrial de produção, que privilegia serviços e informação sobre a produção material, a Comunicação e a Indústria Cultural ganham papéis fundamentais na difusão de valores e idéias do novo sistema. (DEAN, 2008, p. 02).

## 2.4 A Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu com o propósito de revolucionar o conceito da Teoria Administrativa apresentada pela Escola da Administração Científica de Taylor, que objetivava a eficiência da empresa através da ênfase na tarefa e da Teoria Clássica de Fayol que almejava o mesmo sucesso, mas focado na estrutura organizacional. A Teoria Humanista discorda desse modelo, pois a ênfase tem que ser nas pessoas, nos grupos sociais percorrendo os aspectos Psicológicos e Sociológicos. Para subsidiar a afirmação, tem como suporte as ciências sociais, precisamente a Psicologia do Trabalho ou Industrial.

A Teoria Humanista afirma que o princípio da Administração Científica é autocrata. Comprova suas suspeitas através da Experiência de Hawthorne numa indústria localizada nos Estados Unidos, sobre a coordenação de Elton Mayo, provando que o incentivo salarial não assegurava o que os teóricos clássicos Taylor e Fayol afirmavam através de suas experiências com os operários. Chiavenato (2000, p.116) “a Teoria das Relações Humanas mostra o esmagamento do homem pelo impetuoso desenvolvimento da civilização industrializada”. Mayo, preocupado com os problemas humanos, sociais e políticos da época desenvolveram trabalhos com o objetivo de mostrar a falta de humanidade a qual os indivíduos eram submetidos por parte das pessoas que comandavam as empresas. Mas o campo administrativo obteve contribuições de outros estudiosos que estavam atentos

a problemática. John Dewey, com as idéias pragmáticas da Filosofia, Kurt Lewin com a Psicologia dinâmica, Durkheim com as observações Sociológicas. Trabalhos esses que mostram sua preocupação com os colaboradores, vendo-os como seres humanos, com direitos e necessidades que precisam ser realizadas e respeitadas, e não ser tratados somente como uma máquina produtiva.

Esses fatores e as contribuições foram essenciais na análise de Mayo, possibilitou um diagnóstico mais preciso, analisando o trabalho e o comportamento dos operários nas organizações e obteve resultados diferentes que deu suporte para negar todo discurso que a Abordagem Clássica de Taylor e Fayol explicita.

### **3 I TEORIAS MOTIVACIONAIS: UMA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL**

Decorrente da Teoria das Relações humanas surge à Teoria Comportamental, com a finalidade de valorizar o indivíduo disseminar e ampliar os conceitos administrativos proporcionando um ambiente de trabalho cooperativo entre empregado e empregador.

De acordo com as considerações de Davis; Newstron (1992, p.05), “o comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações”. Esse comportamento pode ser alterado de acordo com o ambiente organizacional físico e os fatores sociais a que venha surgir no local de trabalho.

Diante das descobertas realizadas pela Teoria das Relações Humanas, percebe-se que os indivíduos dentro dos ambientes organizacionais têm suas aspirações. E para alcançar essas aspirações, se comporta de diferentes maneiras, ou seja, de acordo com suas necessidades. Através de processos e análises realizadas decorrentes dos comportamentos dos indivíduos dentro dos setores organizacionais, surge à preocupação por parte de alguns teóricos, como Kurt Lewin, Maslow, Alderfer, Herzberg, McGregor e Mc Clelland em explicar os tipos de comportamento dos indivíduos, através de teorias motivacionais.

O gestor precisará ter habilidades para identificar os impulsos e as necessidades dos empregados de modo contingencial (motivação). O comportamento dos colaboradores é uma das ferramentas de fundamental importância para análise situacional dessa problemática. Pois cada indivíduo possui necessidades distintas, cada um procura a melhor forma para alcançar seus objetivos. E o administrador tem que ter habilidades distintas, para gerir diferentes estilos de comportamento do ser humano desencadeado nos ambientes de trabalho.

A palavra motivação é usada com diferentes significados. Pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar, e até mesmo para não fazer nada. A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinados comportamento, seja ele qual for. É a energia ou força que movimenta o comportamento. (MAXIMIANO, 2004, p.275).



De posse das afirmações de Maximiano, (2004) entende-se que a motivação é algo intrínseco de cada indivíduo ou de um grupo, contendo variações comportamentais de situação para situação.

As forças que motiva cada colaborador são muitas vezes consequências dos ambientes organizacionais que frequentam ou frequentou e acaba direcionado a um determinado tipo de comportamento.

A motivação para a realização é uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. A afiliação é um impulso para o relacionamento em base social. A competência é um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. O poder é um impulso para influenciar pessoas e mudar situações. (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.47)

Diante dessas afirmações observa-se que cada pessoa tem seus objetivos e suas necessidades, que podem ser individuais ou grupais dentro dos ambientes organizacionais. Proveniente das transformações ocasionadas no cenário organizacional, nos últimos tempos, faz-se necessário que cada gestor, líder ou administrador, uma especial atenção para o lado social (pessoas) da empresa. Orientando e direcionando os colaboradores para as atividades que condiz melhor com o seu perfil e capacidade de desempenho. Atitudes como essas faz com que os trabalhadores sintam-se respeitados e valorizados. Esse tipo de comportamento gerencial possibilita aos colaboradores mais motivação dentro dos setores empresariais.

O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho. Pode então lidar com cada empregado de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso. (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.49).

As necessidades de cada indivíduo ou grupo são intrínsecas, precisam ser analisadas de acordo com cada situação e realizadas para que o ser humano sintam-se motivados.

Kurt Lewin foi um dos pioneiros em criar uma teoria de campo, para explicar o comportamento social das pessoas, através de uma fórmula motivacional, vendo-as como pessoas que precisam ter suas necessidades sanadas.

$$C = f(P, M)$$

De acordo com Chiavenato (2003, p.117), “onde o comportamento (C) é função (F) ou resultado da interação entre pessoa (P) e o meio ambiente (M) que a rodeia”.

### 3.1 A Teorias da Hierarquia das Necessidades

Maslow foi um dos pioneiros em se preocupar com as necessidades motivacionais dos seres humanos nos ambientes organizacionais. Criou a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas e hierarquizou explicando por ordem qual a necessidade do ser humano precisa ser satisfeita primeiro para que o mesmo sintam-se motivado. Explicita que

as necessidades humanas são complexas. E dividiu-as em cinco grupos, necessidades fisiológicas básicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, auto-estima e auto-realização. Classificando-as em formas de pirâmide, priorizando-as de acordo com suas necessidades que precisam ser realizadas primeiras, ou seja, quanto mais baixo o nível maior sua necessidade.



Gravura 01: Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte:<http://novo-mundo.org/log/wp-content/uploads/maslow.jpg>>. Acesso em 04 Mar.2010

Esse modelo teve um impacto significativo no campo da Administração, servindo de base para os gestores criarem estratégias de melhoria na política de trabalho da empresa e direcionar para os seus colaboradores.

De acordo com essa Teoria, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientando-se para a auto-realização. (MAXIMIANO, 2004, p. 289).

Mesmo diante desses benefícios que a Teoria de Maslow proporcionou para a Administração ela é seriamente criticada por alguns autores que estuda a problemática correlacionada com o comportamento, as necessidades e a motivação do ser humano nos ambientes onde estão inseridos, seja de forma individual ou coletiva. Davis; Newstrom (1992, p.53), “as pesquisas não confirmam a presença de todos os níveis como sendo verdadeira, nem tampouco a progressão do nível mais baixo para o nível mais alto tem sido comprovada”. Roges, apud Fiorelli (2008, p.123), “há uma única meta na vida: auto-realiza-se, melhorando sempre”.

Embora o trabalho desenvolvido por Maslow tenha sofrido críticas, ver-se que é uma das teorias de suporte para o entendimento das necessidades do ser humano nos ambientes de trabalho, família e grupos sociais, não seguindo precisamente as mesmas ordens que o autor determinou. Mas é a base para um melhor comportamento organizacional.

### 3.2 A Teoria ERG

Alderfer pai da Teoria ERC, discorda dos níveis das necessidades que Maslow propôs. Por não concordar que para o indivíduo manter-se motivado seja preciso satisfazer

suas necessidades de forma hierárquica. Maximiano (2004, p. 209) apud Alderfer “a satisfação das necessidades não é seqüencial, mas simultânea”. E propôs uma modificação na pirâmide de Maslow, apresentando somente três níveis das necessidades para que os colaboradores sintam-se satisfeito. Necessidades de Existência, Relacionamento e Crescimento, os quais vão integrar os cinco níveis da Teoria de Maslow.

### 3.3 Teorias dos Dois Fatores

A Teoria de Herzbergiana preocupa-se em explicar a motivação do indivíduo nos setores empresariais e analisa o comportamento do ser humano no ambiente de trabalho, através de dois fatores: Higiênicos e Motivacionais, os fatores sustentam-se por acreditarem que o ambiente de trabalho interfere na motivação do ser humano. Levando-os a se comportarem de forma alegre ou triste no ambiente de trabalho de acordo com o cargo, ou tarefa que desempenha.

Conforme a tabela abaixo Herzberg classifica-os da seguinte forma:

Fatores Higiênicos (Manutenção)	Fatores Motivacionais (Motivação)
Políticas organizacionais e Administrativas	Realização
Qualidade da supervisão	Reconhecimento
Relação com supervisor	Progresso
Relação com pares	Trabalho em si
Relação com subordinado	Possibilidade de crescimento
\$	Responsabilidade
Segurança no trabalho	
Condições de trabalho	
Status	

Tabela 01: A Teoria dos fatores Higiênicos e Motivacionais

Fonte: Davis; Newstrom, 1992, p.55

Diante das interpretações feitas pelo que o autor escreveu, acredita-se que a preocupação explicitada está ligada diretamente com o ambiente de trabalho onde as atividades são executadas.

O grupo dos fatores higiênicos é responsável pelas diretrizes que proporcionam aos indivíduos situações que os leva a insatisfação no ambiente de trabalho. Nesse grupo estão inseridos, salários, benefícios sociais, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, entre outros. Esses fatores quando controlados dar a entender que são motivacionais. Segundo Chiavenato (2004, p.333), “os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo.”

Fatores Motivacionais são aqueles intrínsecos a cada indivíduo que surge de acordo com o sentimento que a pessoa possui, seja na execução de uma atividade, tarefa, cargo que desempenha ou algo que se propõe a fazer. Esse tipo de comportamento está diretamente ligado com a satisfação ocasionada por um determinado trabalho ou atividade.

Chiavenato (2004, p.334), “as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual”. O trabalho desenvolvido por Herzberg quebrou paradigmas, como as outras teorias motivacionais explicitada por outros teóricos.

Herzberg e Maslow fizeram seus trabalhos separadamente, mas focado na resolução da mesma problemática organizacional. Apesar da separação na execução dos trabalhos percebe-se concordância nas especulações das teorias realizada pelos dois autores.

### **3.4 A Teoria de X e Y**

McGregor foi responsável pela criação das duas teorias X e Y. Visualizam-se contradições entre as duas idéias que o autor desenvolveu.

A teoria X ver o ser humano no ambiente de trabalho com um sujeito sem perspectiva de crescimento profissional, ou seja, é um sujeito preguiçoso, sem ambição, não tem responsabilidades, desinteressado para com os objetivos da organização, só faz o que o gestor determina. De posse dos materiais investigados ver-se que a proposta e visão de McGregor com a criação da teoria X é idêntica com a proposta e visão dos teóricos da Administração Científica e Clássica, Taylor e Fayol.

O psicólogo McGregor cria a teoria Y, para justificar a X. Mudou de forma radical todo o seu acervo de argumentos que tinha explicitado na teoria X a respeito dos indivíduos inseridos no ambiente de trabalho. Dando continuidade com o desenvolvimento da teoria Y, o teórico relata uma visão sistêmica e humanista a respeito do ser humano. Analisando o comportamento dos indivíduos, identificando quais necessidades estão em primeira ordem de satisfação de cada grupo ou indivíduo. “A teoria Y, por sua vez, parte de concepções e premissas atuais e sem preconceito a respeito da natureza humana, se caracterizando, com estilo muito aberto, dinâmico e democrático”. (DIAS; ZAVAGLIA; CASSAR, 2003, p.59).

### **3.5 A Teoria de McClelland**

McClelland foi mais uns dos teóricos preocupados com os problemas ocasionados nas organizações, derivantes dos comportamentos apresentados pelos indivíduos dentro dos setores organizacionais. Identificou que a alta administração não tinha sensibilidade para diagnosticar e tratar os problemas que a cada momento proliferava nos setores organizacionais. Propôs para resolução da problemática a resolução de três necessidades: Realização esta voltada para o enfrentamento de desafios. Afiliação é um impulso para os relacionamentos sociais. E Poder está voltado para influenciar pessoas e mudar situações.

Essas necessidades precisaram ser satisfeitas para que o indivíduo possa ter um bom desempenho no ambiente de trabalho.

A Teoria de McClelland se compatibilizam com a teoria de Maslow. Mas é preciso que as mesmas sejam direcionadas para o estilo próprio a que cada pessoa venha apresentar dentro dos ambientes empresariais.

Como se pode ver a Abordagem Comportamental teve um papel importante no campo da Administração moderna, focando um olhar holístico para todo ambiente organizacional onde as pessoas estão inseridas. Possibilitou aos teóricos humanistas subsídio para desenvolverem seus trabalhos motivacionais. Que de forma detalhada apresenta propostas resolutivas para os problemas ocasionados pelo comportamento do ser humano nas empresas. Entende-se que as mudanças no comportamento dos indivíduos são derivantes de algum tipo de necessidade que precisara ser suprida para o ser humano ter um bom desempenho dentro da empresa. Os teóricos citados partiram com percepções distintas para explicar os tipos de necessidades através da criação de teorias motivacionais. As teorias foram feitas separadamente, mas há semelhança entre os pontos de vista que cada autor defende no momento de correlacionar as necessidades primárias e secundárias.

As idéias propostas pelos autores nas teorias motivacionais ficam sobre responsabilidade dos líderes a análise mais detalhadas dos diversos tipos de comportamentos apresentados pelos os indivíduos dentro dos ambientes empresariais, para que suas necessidades possam ser realizadas e que os mesmos sintam-se mais motivados para a execução das atividades organizacionais e pessoais. Em contrapartida, as empresas possam atingir uma rentabilidade desejada, tornando-se mais humanizada.

## **4 | O PAPEL DO LÍDER E SUA INFLUENCIA NA MOTIVAÇÃO DOS INDIVÍDUOS NAS ORGANIZAÇÕES.**

Diante de todo o processo de transformação que o cenário administrativo sofreu por volta do século XX, à Escola das Relações Humanas contribuiu de forma significativa. Entre várias preocupações que a mesma tinha com o campo administrativo, vale ressaltar a preocupação de uma administração onde as pessoas pudessem participar mais diretamente nas decisões organizacionais (CHIAVENATO, 2003). Ver-se que as transformações não ficaram estagnadas no período que se iniciou. É proveniente dessa necessidade que surge o líder com a finalidade de gerir o ambiente empresarial de forma dinâmica. Hoje em dia o ambiente empresarial muda em um ritmo avassalador, exigindo cada vez mais das pessoas que estão no comando da empresa uma série infinita de características para que o negócio venha conseguir estabilidade no mercado onde está inserido e alcançar as realizações e objetivos propostos almejando o sucesso organizacional. Partindo de uma análise visionária e holística, diante dessas exigências que o mercado faz, o ser humano assume papel importante para o cumprimento dessas exigências.

De acordo com Lara; Lucca; Piva (2000, p.02), “A Teoria Comportamental trouxe novos conceitos sobre motivação, liderança e comunicação, que alteravam completamente os rumos da teoria administrativa, tornando-a mais humana e amigável”. Com base nessa afirmativa da abordagem comportamental alguns estudiosos da área definem o líder e a liderança de formas adversas, mas com algumas intercessões entre os conceitos.

Hunter (2004, p. 51), “Líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possa servir o cliente”. Hunter (2004, p. 25), “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Hersey; Blanchard (1986, p. 105), “Liderança como o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação”. Minicucci (2008, p. 287), “Líder é qualquer pessoa que usa sua influência para facilitar o grupo na consecução de suas próprias metas”. Tennenbaum apud Minicucci (2008, p. 287), “Liderança como influência interpessoal numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta, ou metas específicas”.

Diante das definições citadas acima, pode-se definir o líder como um sujeito de talento que diretamente ou indiretamente assume responsabilidades por um indivíduo, grupo ou um processo, desencadeando seguidores através do processo de influência.

A liderança é o caminho a ser direcionado pelo líder e percorrido pelos seus seguidores para alcançar os resultados que lhes foram confiados.

As variações na forma de conceituar o líder e a liderança explicitada pelos autores mostram semelhanças nas definições. Ficando ao líder a responsabilidade de sintetizá-las e direcioná-las para o ambiente de trabalho que está sobre o seu comando através de políticas empresariais, possibilitando a todos os envolvidos no processo algum tipo de benefício. Mas é preciso de quem esteja na direção do grupo um comportamento mais humanizado e um estilo de liderança, mais participativo, para que todos possam se sentir valorizado e ouvido na execução dos objetivos. O líder que se preocupa em manter o ambiente de trabalho harmônico e motivado precisará ser sensível ao comportamento dos liderados, pois a cada momento os mesmos apresentam algum tipo de necessidade que precisa ser sanada. Aquele que não perde o foco de seu grupo saberá identificar esse tipo de situação e conduzir ao seu benefício e ao do liderado.

## 4.1 Estilos de liderança

A liderança é situacional, ou seja, existem vários estilos adotados e segundo Davis; Newstrom (1992, p.161) eles podem ser definidos como: “Autocráticos, Participativos e Rédeas Soltas”. Há líderes que usa ambos os estilos, quando estão sobre sua responsabilidade grupos de pessoas ou um indivíduo que lideram. Mas um estilo vai predominar mais a depender do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

Líderes Autocráticos - diz-se do sujeito que se posiciona com o poder de chefiar, sente-se o poderoso, centralizam as decisões e informações, ou seja, só prevalece o que ele determina. Líderes Rédeas Soltas – os liderados que não têm a quem se reportar a figura do líder não contribui para o desenvolvimento do grupo, o foco do objetivo principal da empresa pode se perdido, criando tumulto nos departamentos. Líderes Participativos – são os que visualizam o sucesso da empresa como responsabilidade de todos os envolvidos. Age ao contrário do Autocrático, compartilham as decisões e informações, atribui responsabilidades e autoridade ao grupo, suas opiniões e sugestões são validas, encoraja sempre o grupo.

O líder não tem em mãos uma tarefa fácil. É preciso liderar com uma visão contingencial, um único modelo de liderança não é o mais adequado para o ambiente de trabalho que as organizações dispõem hoje em dia.

Davis; Newstrom (1992, p.163), “esses enfoques afirmam que o estilo mais apropriado de liderança depende da análise da natureza da situação enfrentada pelo líder”.

As teorias motivacionais expandiram com a Abordagem Comportamental desenvolvidas por estudiosos que se preocuparam com o comportamento do ser humano. A indagação que se faz é o que leva um indivíduo a ser motivado ou desmotivado no ambiente de trabalho. Cabe ao líder usufruir dessas teorias para manter o ambiente organizacional e os liderados motivados.

As teorias motivacionais apresentada anteriormente apontam caminhos estratégicos que os líderes podem trabalhar para proporcionar e estimular aos liderados motivação. As estratégias organizacionais quando bem desenvolvidas despertar no indivíduo sentimentos positivos e os mesmos percebem a valorização ofertada pela organização. Os mesmos com esses sentimentos e visões perceptivas, estarão dispostos a vestir a camisa da organização em tempos vitoriosos ou em situações de crises. Mas para se comportarem dessa maneira alguns fatores importantes precisam ser levados em conta por parte do líder. A importância comunicacional eficiente através do *Feedback*, o Saber Ouvir, Reconhecimento, Administração de Conflitos, Gestão Participativa e Aumento da Auto-Estima são elementos fundamentais para proporcionar ao ser humano motivação e um ambiente organizacional mais harmônico, para desenvolvimento das metas e dos objetivos organizacionais.

## 4.2 Importância do *Feedback*

Segundo Minicucci (2001, p.56), *feedback* ‘é uma palavra inglesa, traduzida por realimentação, que significa’ “verificar o próprio desempenho e corrigi-lo, se for necessário”. Candeloro (1996, p.01), “é a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre alguma coisa pessoal ou profissional”.

Diante do conceito entende-se a importância do uso dessa ferramenta, tanto para o líder com para o liderado. A mesma possibilita a ambos, visões de como estão sendo

vistos. O exercício contínuo da capacidade de dar e receber *feedback* faz-se necessário para o bom andamento das ações organizacionais, nem todos líderes, nem colaboradores estão preparados para recebê-los, nem direcioná-los. O líder que almeja uma liderança promissora e não utiliza essa ferramenta percorrerá por caminhos mais difíceis até alcançar a realização dos seus objetivos.

A política de realimentação da comunicação nos setores empresariais, quando usada de forma clara, precisa e coesa proporciona tanto ao líder, liderados e a empresa benefícios e vantagens para se sustentarem no mercado.

### **4.3 A Importância do Saber Ouvir**

Saber Ouvir é uma ferramenta de comunicação muito importante para o desenvolvimento motivacional, o relacionamento interpessoal e produtivo do ser humano dentro dos ambientes empresariais.

O líder que é perceptivo e se preocupa com as necessidades dos indivíduos nos ambientes organizacionais, demonstra o respeito que tem por seus liderados. A habilidade do líder em Saber Ouvir o que o indivíduo tem a dizer reforça a motivação e possibilita sentimentos de aceitação entre ambos (confiança e lealdade). Quando essa habilidade é exercitada e colocada em prática os liderados sentem à vontade para falar de suas necessidades, pois o líder não se sente o dono da verdade e da palavra final. A confiança e a lealdade entre o líder e o liderado têm que ser demonstrada e percebida para que os indivíduos estejam sempre dispostos a colaborar com as ações propostas pelo líder para o alcance dos objetivos organizacionais. Hunter (2004) “o líder não precisam de pessoas que digam amém pra tudo”. A afirmação citada sustenta o entendimento explicitado.

### **4.4 A Importância do Reconhecimento**

O reconhecimento é uma ferramenta que leva o ser humano ao despertar motivacional. Quando são reconhecidos pelas suas atividades e desempenhos organizacionais, sente-se respeitados e valorizados, ficando mais dispostos a contribuir com as ações da organização. Nievola (2006, p.01) “reconhecimento sincero e verdadeiro, através de palavras, gestos e atitudes, é a verdadeira fonte de motivação”. Os verdadeiros líderes sabem o momento certo de reconhecer o trabalho dos liderados, isso é gratificante para o indivíduo que está sempre disposto a cooperar com os resultados da organização.

### **4.5 A Gestão Participativa**

A gestão participativa é mais uma estratégia que as empresas juntamente com os líderes adotaram para alcançar os resultados organizacionais. Os liderados são informados



e consultados a respeito de algumas de decisões. Tomada de Decisão de acordo com Chiavenato (2004, p.254), “é o processo de escolher um curso de ação entre varias alternativas para se defrontar com um problema ou oportunidade”.

Um líder que conduz com o estilo de liderança participativa, envolve todos os indivíduos nos processos de tomada de decisões organizacionais. Com a finalidade de propor a todos o pleno conhecimento das ações que estão sendo propostas para alcançar as metas e os objetivos individuais e organizacionais. Chiavenato (2004) liderança participativa “é um estilo de liderança preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro de maior participação nas decisões”.

#### **4.6 A Importância da Gestão de Conflitos**

O líder que visualiza o alcance pleno de suas metas empresariais, precisa ao seu lado pessoas ou grupos motivados. A integração harmônica dos indivíduos no ambiente de trabalho proporciona uma sinergia na hora de executar as atividades. Mas fica o desafio para o líder que ao lidar com pessoas, se depara com uma tarefa difícil, um extenso campo de diversidades faz parte deste cenário. E as diferenças muitas vezes causa conflitos, cada um tem uma visões diferenciadas e cabe ao líder colocar em prática suas competências e habilidades para gerenciar os conflitos, amenizando os impactos negativos que os mesmos podem provocar no sucesso almejado pela organização e na motivação dos indivíduos.

De posse da afirmação de Botelho (1990, p.146) sinergia “é a prática de ações grupais contínuas, coincidentes e convergentes para o atingimento de objetivos comuns a todos”. Com esses sentimentos de cooperação os liderados sentem-se motivados para executar suas atividades e busca constantemente a realização de suas necessidades. O ambiente de trabalho sinérgico faz-se com que o indivíduo sinta-se auto-realizado. Ao enfrentar as dificuldades para conseguir alcançar seus objetivos é de responsabilidade de cada ser humano. Mas o que completa sua realização e satisfação é que o trabalho realizado proporcione uma forte e continua sensação de sucesso e bem esta.

#### **4.7 A Mudança no Comportamento Organizacional**

Essas estratégias possibilitam mudanças radicais em todo o comportamento organizacional e favorece um clima organizacional favorável, que possibilita aos liderados melhores desempenhos na realização de seus trabalhos. A organização que adere essas mudanças estratégicas muitas vezes tem que ser flexível a sua cultura organizacional, para aderir um estilo comportamental democrático. Jacques apud Chiavenato (2004, p.159) a cultura organizacional “é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, compartilhada em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem apresentar e aceitar para serem aceitos no serviço da firma”.

Diante das atribuições do líder a observação ao comportamento dos liderados e da organização são fundamentais para o alcance de sua própria realização e dos objetivos organizacionais. Segundo Drucker (1994, p.13) a função do líder “é de fazer a equipe funcionar”. Essa função bem desenvolvida e liderada possibilita resultados organizacional promissores.

## 5 | CONCLUSÃO

Diante dos aspectos mencionados e especulados na construção deste trabalho, conclui-se que a motivação organizacional é proveniente das mudanças drásticas ocorrida no cenário administrativo, por volta do final do século XIX, com a Revolução Industrial e a inserção do sistema capitalista que almejava fortalecimento para permanecer no mercado. As organizações vivem constantemente em um ambiente incerto e possuir dentro da empresa um setor atuante responsável pela Gestão de Pessoas, é fundamental para estimular a motivação dos indivíduos através de teorias motivacionais, atuando de acordo com cada situação. Os indivíduos ou grupos quando não tem suas necessidades sanadas ficam insatisfeitos e essa insatisfação poder ser visível através de seu comportamento que chega a comprometer o desempenho organizacional. A figura de um líder excepcional que esteja disposto a conduzir a organização e estimular seus liderados para que os mesmos se sintam motivados é de grande importância para o desempenho organizacional. O líder reconhece a importância em manter o ambiente de trabalho harmônico e seus seguidores motivados.

Por fim, a motivação é um diferencial para a empresa realizar os objetivos organizacionais e individuais, possibilitando o alcance do sucesso e sua permanência no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do gerente ao líder: A evolução do Profissional**. São Paulo: Atlas, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Português. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 1992.
- DIAS, Reinaldo; ZAVAGLIA, Tércia; CASSAR, Maurício. **Introdução à administração**: da competitividade à sustentabilidade. São Paulo - SP: ALÍNEA, 2003.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 15 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4ª ed. São Paulo - SP: Atlas, 2004.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_, Agostinho. **Relações humanas**: psicologia das relações interpessoais. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 2004.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas**: a utilização de recursos humanos. 2ª ed. São Paulo: EPU, 1977.
- CANDELORO, Raúl. In: PORTAL do Catho. **Cursos feedback**. 1996. Disponível em: <[http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id\\_artigo=145&acao=exibir](http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=145&acao=exibir)>. Acesso em: 25 de Fev de 2010.
- CANTIDIO, Sandro. Motivação. In: PORTAL da Administração. **O que é motivação**. 13 de maio de 2009, às 07h32min. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-motivacao/29948/>>. Acesso em 04 Mar. 2010.
- DEAN, M. Pos-modernidade. In: PORTAL do Yahoo. **O que diferencia os tempos modernos dos pos-moderno**. 08 de Jul 2008. Disponível em: <<http://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080721185942AA4ii3w>>. Acesso em: 02 de Jan de 2010.
- MASLOW, Pirâmide, **das Necessidades**. Disponível em: <<http://novo-mundo.org/log/wp-content/uploads/maslow.jpg>>. Acesso em 04 Mar. 2010.
- NIEVOLA, Sergio d. In: PORTAL do Rh. **O Líder motivador**. 11 de Setembro de 2006. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4535/o-lider-motivador.html>>. Acesso em 24 Fev. 2010.