

Teoria Comportamental

Introdução



A teoria Comportamental tem seu início com Herbert Alexander Simon, Chester Bernard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, e David McClelland. Essa abordagem surgiu, principalmente dos trabalhos realizados por Kurt Lewin ainda na fase inicial da

Teoria das Relações Humanas que somente a partir da década de 50 se desenvolve nos Estados Unidos com uma nova concepção de Administração, trazendo diferentes conceitos, variáveis, sobretudo uma nova visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano das organizações.

A Abordagem Comportamental também é chamada de *Behaviorista* devido ao trocadilho da palavra Behavior (comportamento, do inglês) e marca a forte influência das ciências do comportamento na busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. Enquanto o estruturalismo foi influenciado pela sociologia – e mais especificamente pela sociologia organizacional – a abordagem comportamental recebe forte influência das ciências comportamentais – e, mais especificamente da psicologia organizacional.

Conceito:

Comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que recebe. As ciências do comportamento trouxeram uma série de contribuições, a saber:

O homem é um animal social dotado de necessidades – o homem desenvolve relacionamentos cooperativos e interdependentes que o levam a viver em grupos ou em organizações.

O homem é um animal dotado de um sistema psíquico – o ser humano tem capacidade de organizar suas percepções.

O homem tem capacidade de articular a linguagem com o raciocínio abstrato – O homem tem a capacidade de articular a sua comunicação com as outras pessoas.

O homem é um animal dotado de aptidão para aprender – Isto é, de mudar seu comportamento e atitudes em direção padrões cada vez mais elevados.

O comportamento humano é orientado a objetivos – Os objetivos humanos são complexos e mutáveis.

O homem caracteriza-se por um padrão dual de comportamento – Pode tanto cooperar quanto competir.

BEHAVIORISMO

O movimento behaviorista surgiu como evolução de uma dissidência da escola de Relações Humanas, que recusava a concepção de que a satisfação do trabalhador gerava de forma intrínseca a eficiência do trabalho. A percepção de que nem sempre os funcionários seguem comportamentos exclusivamente racionais ou essencialmente baseados em sua satisfação exigia a elaboração de uma nova teoria administrativa.

O Behaviorismo ou Teoria Comportamental defendia a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação, buscando um novo padrão de teoria e pesquisa administrativa. Foi bastante influenciado pelo desenvolvimento de estudos comportamentais em vários campos da ciência, como a antropologia, a psicologia e a sociologia adotando e adaptando para a administração conceitos originalmente elaborados dentro

dessas ciências. Essas ideias tinham como proposta fornecer uma visão mais ampla do que motiva as pessoas para agirem ou se comportarem do modo que o fazem, particularizando as situações específicas do indivíduo no trabalho.

Aspectos organizacionais enfatizados pelo Behaviorismo

Processo decisório - Diante de uma série de alternativas, os decisores selecionam (conscientemente ou não) a decisão que representa a melhor opção. Seguindo a hierarquia organizacional, as decisões particulares são reflexos de decisões globais. Os processos administrativos são, por isso, basicamente processos decisórios.

Liderança - A capacidade de fazer a melhor escolha é característica dos líderes, que flexibilizam a decisão, apoiando-se na colaboração de todos. A liderança depende do indivíduo, de seus seguidores e das condições em que ocorre. Portanto, um bom líder deve entender a organização, os indivíduos que a compõem e suas inter-relações.

Autoridade e consentimento - “Autoridade é a característica de uma comunicação (ordem) numa organização formal, em virtude da qual ela é aceita por um contribuinte ou membro da organização, como governando a ação com que ele contribui; isto é, dirigindo ou determinando o que ele faz ou o que ele não deve fazer, no que tange à organização.

Homem administrativo - Os homens são racionais diante de uma situação com vários dados: eventos futuros e distribuição de probabilidades desses eventos, alternativas de ação disponíveis e suas conseqüências, princípios próprios de ordem de preferência. Baseando-se em tomada de decisões, o homem administrativo tem um comportamento apenas satisfatório e não otimizador.

Conflito de objetivos - O conflito entre os objetivos dos indivíduos e da organização é inevitável. Para Argyris, com o tempo o trabalhador passa por vários estágios de conflitos, até atingir a maturidade.

Teorias Comportamentais

Teoria de Campo de Kurt Lewin

Em suas pesquisas sobre o comportamento social, Lewin reforça a importância da motivação.

Lewin elabora a Teoria de Campo, que se baseia em duas posições fundamentais:

- 1ª Comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes;
- 2ª Esses fatos coexistentes têm caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.

Lewin, propõe a seguinte equação, para explicar o comportamento humano:

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

Onde: C (comportamento) é função (f) ou resultado da interação entre a pessoa (P) e o meio ambiente (M) que a rodeia.

Para Lewin, toda necessidade cria um estado de tensão no indivíduo, uma predisposição à ação, sem nenhuma direção. Quando um objeto exequível é encontrado, ele adquire uma valência positiva para dirigir-se para o objeto. Quando a tensão é excessiva (muita fome, por exemplo), ela pode tumultuar a percepção do ambiente e desorientar o comportamento do indivíduo. Se surge uma barreira, ocorre a frustração pelo não alcance do

Etapas do Processo Decisório

PERCEBER
ANALISAR
DEFINIR
PROCURAR
AVALIAR E COMPARAR
ESCOLHER
IMPLEMENTAR

objeto, provocando aumento da tensão e levando a um comportamento ainda mais desorientado. Lewin foi o principal inspirador dos autores da Escola das Relações Humanas.

Com a abordagem comportamental, a preocupação com a estrutura organizacional desloca-se para:

*Os Processos e dinâmicas organizacionais, Comportamento das pessoas nas organizações.
Predomina neste período a preocupação com as pessoas.*

**ENFOQUE
COMPORTAMENTAL**

Estudo das Pessoas como Indivíduos.

- ☞ Competências: conhecimentos, habilidades, atitudes.
- ☞ Traços de personalidade.

Estudo das pessoas como membros de grupos.

- ☞ Motivação,
- ☞ Liderança,
- ☞ Dinâmica de Grupo,
- ☞ Comunicação,
- ☞ Cultura.

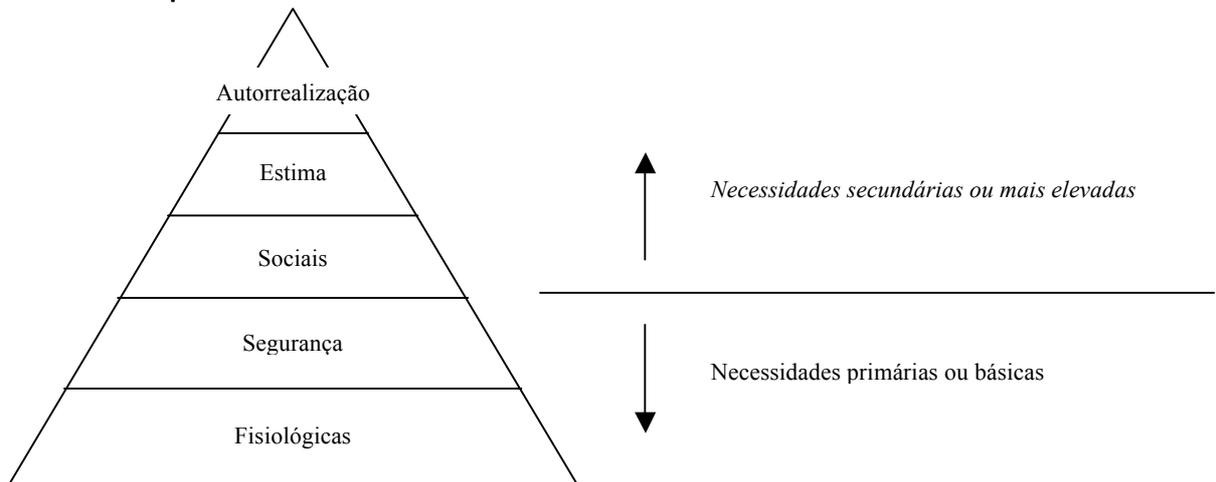
Teorias de processo sobre motivação humana

A motivação humana é um tema que polariza as atenções de cientistas e estudiosos, sendo que estaremos a seguir comentando algumas delas:

Maslow

Segundo Maslow, a motivação dos indivíduos, objetiva satisfazer certas necessidades e para melhor ilustrar Maslow formulou sua teoria com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano:

Pirâmide da hierarquia de necessidades



Sem sombra de dúvidas, esta é a mais difundida das teorias de motivação já proposta, e embora tenha sofrido várias críticas ao longo do tempo, muitos de seus pressupostos continuam válidos e na Administração são utilizados nos campos de Recursos Humanos e Marketing.

Maslow foi um psicólogo industrial americano, da corrente humanista. Seus estudos sobre motivação datam do pós-guerra, principalmente da década de 50, quando lançou seus mais importantes trabalhos.

A teoria de Maslow se insere nas teorias de conteúdo sobre motivação, pois visa responder à pergunta “o que motiva o homem?”. Nos seus estudos Maslow percebeu que as pessoas não têm uma única motivação no seu

comportamento, mas várias. E que os mesmos incentivos não influenciam as pessoas de forma igual, mas variam seu efeito de acordo com as necessidades que cada pessoa tem no momento.

A proposta de Maslow é que as pessoas se motivam para satisfazer suas necessidades, mas além disso, ele propôs que essas necessidades humanas são de 5 tipos, e que estes tipos estão organizados em uma estrutura hierárquica, dos mais básicos aos mais elevados, como representado sinteticamente na sua pirâmide.

Nível 1: Necessidades Fisiológicas.

Ligadas à sobrevivência do indivíduo, à manutenção da máquina biológica do ser. São exemplos dessas necessidades a fome, a sede, o frio, o sexo. Trabalhar para ter o que comer (ou para alimentar a família) dá uma boa representação desta necessidade em ação.

Nível 2: Necessidades de Segurança:

Precisamos de alguma segurança em relação ao futuro, de estabilidade, de poder prever um pouco à frente. Precisamos de algo que garanta de certa forma o amanhã. Precisamos de nos sentir seguros. Exemplos dessa necessidade são a busca de casa para morar, abrigo, estabilidade no emprego, renda fixa e estável.

Nível 3: Necessidades Sociais:

O ser humano é um animal social por natureza, e necessita da sociedade para viver. Desta forma, necessitamos de aceitação social, de pertencer a um grupo ou comunidade, de fazer parte da sociedade. Exemplos dessa necessidade são a busca por inserção social, por emprego, por fazer parte de um grupo. Quando entramos em um novo emprego queremos ser aceitos pelas pessoas que já estão lá. Precisamos que nossa família nos aceite desde o primeiro dia de vida. Buscamos a aceitação dos companheiros desde as brincadeiras de criança até os trabalhos como adultos.

Nível 4: Necessidades de Estima:

Não nos basta sermos aceitos no grupo, queremos ser valorizados pelo que somos, pelas nossas diferenças que nos tornam únicos. Queremos ser amados pelo que somos. Queremos status e diferenciação positiva. Queremos nos sobressair no grupo do qual participamos. Exemplos dessa necessidade é a busca por cargos e status, a compra de artigos caros como peças de arte, carros esportivos ou de luxo, roupas de marca e afins. Servem para que sejamos admirados pelos outros.

Nível 5: Necessidades de Autorrealização:

Este nível foi uma proposta inovadora de Maslow, pois até então essa necessidade não era reconhecida como algo importante. Na teoria de Maslow essa necessidade não apenas é algo importante, mas representa o nível mais elevado de aspiração humana. A necessidade de auto-realização está relacionada ao desenvolvimento como pessoa de cada um, à necessidade que sentimos de evoluir como seres humanos. De crescer como pessoas. É além dos elementos de status, e não é direcionada à admiração dos outros, mas sim à própria valorização. Representa atingir os próprios ideais, cumprir sua missão na vida. Exemplos disso são os projetos sociais e filantrópicos levados a cabo por pessoas que doam seu tempo e dinheiro a atividades voluntárias. Ou os sujeitos que largam tudo para cumprir um projeto de vida. Mas pode ser também o sujeito que trabalha pela busca interior de uma satisfação pessoal, mais que qualquer outra coisa. O trabalho representa a realização de um projeto, de um sonho.

A hierarquia das necessidades

Além da própria proposta destes níveis de necessidades, um dos fatores pelos quais a teoria de Maslow ficou mais conhecida é pela proposta de que estes níveis são organizados de forma hierárquica, evoluindo do nível 1 (necessidades fisiológicas) até o nível 5 (necessidades de auto-realização). Na idéia de Maslow a pessoa só avança para um nível superior de necessidade se tiver suprido razoavelmente o nível anterior. Ou seja, não pode buscar

O Trabalho de Maslow:

No início de sua carreira desenvolveu um estudo com macacos que deu origem à teoria de que algumas necessidades prevalecem sobre as outras. Em parte, o trabalho foi baseado na experiência de Hawthorne. Focou seus estudos na saúde mental positiva, contrário aos estudos de Freud.

“... Em um empreendimento, se todos os envolvidos estiverem absolutamente seguros sobre as metas, objetivos e propósitos da organização, praticamente todos os demais temas se tornam então simples questões técnicas de como ajustar os meios aos fins”.



auto-realização quem ainda luta pela sobrevivência, por exemplo. Cada necessidade ao seu tempo. Uma vez suprido um nível passa-se ao nível seguinte, em uma escalada progressiva. A idéia é que a pessoa traz em si os 5 níveis de necessidades, mas luta por um deles a cada vez.

Então, é perfeitamente possível dizer que todos têm as 5 necessidades, que todos querem a realização pessoal. Mas nem todos estarão buscando a satisfação dessa necessidade ao mesmo tempo. Alguns estarão buscando a satisfação das necessidades fisiológicas, outros no mesmo momento terão sua atenção dirigida para as necessidades de segurança, outros para as sociais. Cada um estará buscando a necessidade que naquele momento é a mais importante para si. Apenas um nível de necessidade é o mais importante a cada momento.

A busca por sempre mais

Esta teoria explica também o fato intrigante das pessoas não se satisfazerem com “mais do mesmo”, e estarem sempre procurando algo além. Uma vez que um nível de necessidade é satisfeito ele não motiva mais, passa-se ao nível superior. Uma pessoa que está procurando emprego pode estar no nível 3, necessidade de inserção social, por exemplo. Quer ser aceita para fazer parte do grupo da empresa. Mas depois de selecionada e devidamente inserida no grupo de trabalho, ela vai passar ao nível seguinte, vai buscar a valorização dos seus esforços, vai buscar sobressair-se em relação aos demais. Vai buscar promoções, reconhecimento. O mesmo raciocínio vale para outras situações. Sempre que atingimos um determinado nível, passamos ao seguinte.

Mas, e o 5º nível, que é o último? Não passa para um 6º? Como ele fica nessa escalada evolutiva? O fato é que as necessidades representadas pelo último nível nunca são verdadeiramente satisfeitas. Nunca acaba a nossa evolução como pessoa. Sempre temos defeitos a considerar e melhorar. Sempre temos mais a fazer para crescer e evoluir. Portanto, mesmo a pessoa no nível 5 estará sempre buscando algo mais, mas este algo mais neste caso estará dentro do mesmo nível de necessidades, apenas um pouco mais além do que já foi atingido.

Aplicações da teoria de Maslow na Administração

Por permitir o entendimento da motivação humana, e por consequência o comportamento, a Hierarquia de Necessidades de Maslow permite várias aplicações no campo da Administração.

Maslow no RH

Os sistemas de Recursos Humanos levam em consideração esse entendimento das necessidades no planejamento de sistemas de remuneração e incentivo. Procura-se criar um sistema que consiga atingir as pessoas que estão nos diferentes níveis, pela utilização de incentivos ligados às diferentes necessidades. Para aqueles que buscam necessidades fisiológicas, remuneração adequada e ticket refeição são incentivos. Para os que buscam segurança, estabilidade e planos de saúde podem ajudar. Para os que buscam necessidades sociais, um bom ambiente de trabalho, clubes e reuniões de confraternização. Para os orientados para as necessidades de estima, cargos de responsabilidade, promoções e elementos de status como carro da empresa, vaga em estacionamento exclusivo. Para os que buscam auto-realização, tarefas estimulantes e desafiadoras, espaço para criar, autonomia. A cada há o que satisfaça a sua necessidade, cuidando sempre para já ter planejado o próximo nível, pois sabe-se que uma vez satisfeita uma necessidade, outra mais elevada tomará o seu lugar na motivação das pessoas.

Maslow no Marketing

Outro campo aberto de utilização do conhecimento da teoria de Maslow é o Marketing. Aplica-se para entender as necessidades e o comportamento de compra do consumidor. Que necessidades o produto que a empresa produz ou vende está satisfazendo nos consumidores? Desta definição podem derivar estratégias de preço e promoção diferentes. Um produto destinado a apenas satisfazer uma necessidade fisiológica é sempre mais barato que outro semelhante que busque satisfazer necessidades mais elevadas. Este processo se chama “agregar valor” ao produto. Um exemplo adequado seria o caso de duas calças jeans, uma de marca reconhecida e outra sem marca definida, à venda na mesma loja. Podem ser feitas na mesma fábrica, do mesmo material, e até terem a mesma modelagem. Mas a que tem uma grife poderá ser vendida por preço maior, pois as pessoas não estarão comprando apenas pela necessidade de ter algo para vestir (abrigo do frio – fisiológica; não ser preso por andar nu – segurança; vestir o que todo mundo usa – sociais), mas pela necessidade de estima, de sobressair em relação ao grupo pela posse de produto valorizado.

Quadro esquemático da hierarquia de necessidades de Maslow

Nível	Necessidades	Características	Palavra-chave	Incentivos	Barreiras
5	AUTO-REALIZAÇÃO	Alcançar suas metas, crescimento como pessoa, desenvolvimento	SER MAIS	Desenvolvimento pessoal, vencer desafios, ter responsabilidades, ter prazer no trabalho	Fracasso, barreiras ao crescimento pessoal e profissional
4	ESTIMA	Auto-estima, orgulho, amor-próprio	ORGULHO	Promoções, reconhecimento de esforços, status, salário alto, cargos de direção, diferenciar-se dos outros	Desprestígio, tarefas sem sentido, não poder utilizar suas capacidades, sentimento de inutilidade
3	SOCIAIS	Pertencer à sociedade, respeito, amizade, ser considerado	PERTENCER	Bom ambiente de relacionamento no trabalho, amizade, respeito da gerência e dos colegas	Ambiente de trabalho turbulento, intrigas, autoritarismo, problemas de relacionamento, panelinhas, fofocas, segregação, preconceito.
2	SEGURANÇA	Casa, emprego, integridade física e social	SOBREVIVER	Estabilidade, compromissos, previsibilidade nas políticas de RH e gerência	Imprevisibilidade da gerência, insegurança, ameaças de demissão sem critérios, incertezas quanto ao futuro
1	FISIOLOGICAS	Fome, sono, sede, sexo, saúde	VIVER	Salário que permita viver, ambiente físico adequado à saúde, descansos apropriados	Exploração, salário indigno, condições de trabalho inadequadas, escalas de trabalho muito desgastantes

Teoria X e Y de McGregor

Posteriormente à idéia da existência de necessidades humanas lançadas por Maslow, Douglas McGregor, complementa tais afirmações dizendo que essas necessidades encontram satisfação no próprio trabalho.

A obra maior de McGregor – O livro *“O lado humano da empresa”* - é o registro da denominada Teoria X e Y. Essa teoria, extremamente interessante, mostra duas formas distintas de “ser” do trabalhador ou duas formas distintas de “ver” o trabalhador.

Um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidade, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança.

Um trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados; é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas.

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

Esse ângulo de análise do indivíduo no trabalho causa um impacto profundo nos resultados organizacionais, dada a importância que o “ser” ou o “ver” têm nos relacionamentos intra e interempresariais.

A teoria de McGregor, entre outros esclarecimentos, veio reforçar e instrumentalizar ainda mais a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial: não somente como membros de grupos, mas, principalmente, como indivíduos.

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

Teoria dos dois fatores de Herzberg



A partir de uma pesquisa que conduziu na década de 50 com engenheiros e contadores, Frederick Herzberg desenvolveu uma teoria de motivação que ficou conhecida como a Teoria dos dois fatores. A ideia central da teoria de Herzberg é que há dois tipos diferentes de fatores atuando na motivação das pessoas, e ele os denominou de Fatores Motivacionais e Fatores de Higiene.

Antes de Herzberg, costumava-se pensar a motivação como um sistema de presença ou ausência de elementos. Na presença de determinados incentivos, a pessoa seria motivada, faltando os mesmos incentivos, sentiria-se desmotivada. A pesquisa de Herzberg mostrou que os fatores que motivam não são os mesmos que, quando ausentes, desmotivam. O resultado das pesquisas apontava que as causas da motivação e da desmotivação não eram mesmas.

Herzberg isolou dois tipos de sentimentos a respeito do trabalho: os sentimentos negativos, ligados à frustração e desmotivação, e os sentimentos positivos, ligados à satisfação e o prazer. E percebeu que nos dois casos há motivação, ou seja, as pessoas lutam para sair de situações que lhes são desagradáveis, situações de sofrimento, e também lutam na busca do prazer, quando buscam alcançar objetivos que acrescentam prazer à sua vida. Mas sua pesquisa determinou que os elementos capazes de diminuir o sofrimento não são os mesmos que são capazes de trazer prazer à vida. Não é apenas uma questão de presença ou ausência de determinados elementos, mas muito mais do tipo de elemento ausente ou presente.

Fatores de Higiene

Os elementos capazes de diminuir sofrimento ele denominou “Fatores de Higiene”, e os definiu como aqueles elementos que, quando ausentes da situação em que a pessoa se encontra, provocam sofrimento ou desprazer. Fatores de Higiene são **elementos externos** ao indivíduo, fazem parte do contexto do trabalho, e são considerados como condições básicas, quase que obrigatórias. Quando tais fatores estão ausentes do contexto, o sujeito se desmotiva. E quando estão presentes, não se chega a dizer que o sujeito por eles se motiva, ele apenas considera ter boas condições de trabalho. Fica neutro. Exemplos desses fatores são a política salarial da empresa, a qualidade da gerência, o ambiente de relacionamento no trabalho, as condições físicas do trabalho, a carga horária e as pausas de descanso. Esses elementos devem estar presentes para que o trabalhador tenha boas condições de trabalho, mas não são considerados fatores de motivação. Se estes elementos faltarem, o sujeito se desmotiva, mas se estiverem presentes o sujeito não se motiva apenas por eles, pois os consideram apenas condições básicas de trabalho. As pessoas querem ser pagas pelo que fazem, querem trabalhar em um ambiente salubre, querem que sejam respeitados os seus direitos. Mas não consideram a satisfação dessas necessidades como elementos altamente positivos, consideram como obrigação da empresa.

Fatores de Motivação

Já os fatores capazes de agregar prazer à vida do sujeito Herzberg denominou de “Fatores Motivacionais”, e os definiu como aqueles elementos que quando presentes na situação em que a pessoa se encontra, acrescentam prazer à sua vida. São objetivos, metas a serem alcançadas, resultados que o sujeito quer atingir. E que uma vez conquistados trarão um sentimento altamente positivo, de prazer. Diferentemente dos fatores de higiene, que estão muito ligados ao contexto em que o trabalho é executado, os fatores motivacionais são considerados internos, pois dependem da personalidade de cada um. Estão ligados ao conteúdo da tarefa, ao significado que a tarefa tem para a pessoa que a executa.

Esquema da teoria de Herzberg

Fatores de Higiene	Fatores Motivacionais
Extrínsecos – Contexto do trabalho	Intrínsecos – Conteúdo das tarefas
Controle do ambiente	Controle do indivíduo
Políticas administrativas da empresa	Significado atribuído ao trabalho
Qualidade do supervisor e da gerência	Realização pessoal
Relacionamento com supervisores e com colegas	Reconhecimento
Condições do trabalho	Responsabilidades
Salário e benefícios	Valorização
Segurança no trabalho	Possibilidade de crescimento

As falhas dos programas de motivação das empresas

Perceber a diferença entre os dois fatores é muito importante, e ajuda a entender o porquê de vários programas de motivação propostos pelas empresas falharem. As empresas instituem planos de carreira, políticas de remuneração, planos de benefícios, mas todos estes fatores rapidamente são encarados como fatores de higiene pelos trabalhadores. O aumento de salário só motiva no primeiro mês, pois no seguinte já é considerado como algo normal, que “deve” estar lá. A mesma coisa para os benefícios como tickets e planos de saúde. Rapidamente são considerados como “obrigações” da empresa, e deste ponto em diante não motivam mais, passam a ser fatores de higiene. Se acaso estes elementos faltarem, desmotivarão a força de trabalho. Já os verdadeiros fatores motivacionais são intrínsecos do sujeito, estão ligados ao sistema de crenças de cada um, que atribui significado às tarefas. A empresa pode atuar sobre estes, mas de forma indireta, acrescentando significado às tarefas dos trabalhadores.

Uma história ilustra bem essa questão do significado como fator de motivação:

Dois pedreiros trabalhavam na mesma obra, mas enquanto um era extremamente produtivo e motivado, o outro era lento nas tarefas, rendia pouco e reclamava muito. Perguntados sobre o que faziam, o pedreiro desmotivado respondeu “apenas *coloco um tijolo sobre o outro, em filas que não acabam nunca!*”, enquanto o segundo respondeu à mesma pergunta com “*eu ajudo a construir catedrais!*”. O pedreiro motivado atribuía um significado maior na sua tarefa, enquanto o desmotivado não tinha significado algum além da própria tarefa de colocar um tijolo sobre o outro. E o significado atribuído à tarefa era a causa de toda a diferença na motivação e produtividade deles.

Enriquecimento de Tarefas

As propostas da teoria de Herzberg levaram a um grande movimento no campo do comportamento organizacional, a busca pelo enriquecimento de tarefas. Esta busca visava o aumento da motivação das pessoas pelo acréscimo de significado às suas tarefas. Em vez de organizar o trabalho em tarefas simples e sem sentido algum como propunha a Administração Científica, a organização deveria enriquecê-las, torná-las mais complexas e de maior significado, de modo a que os empregados vissem nelas algo mais que simples movimentos sequenciais. Os trabalhadores deveriam ser estimulados a assumir responsabilidades maiores, e a empresa deveria reconhecer seus esforços e proporcionar possibilidades de crescimento. Não bastava mais apenas oferecer salários dignos, condições apropriadas de trabalho e gerência capaz. Era preciso ir além, reconhecendo os esforços e as diferenças individuais e organizando o trabalho de forma a permitir às pessoas encontrarem nele significados maiores que a mera tarefa a ser cumprida. A questão da motivação se voltou a partir daí para a

organização do trabalho. O conteúdo da tarefa, o reconhecimento das individualidades, e a qualidade de vida no trabalho passaram a fazer parte da ordem do dia.

Uma ressalva apenas deve ser feita. O fato de transferir a questão da motivação do contexto do trabalho para o conteúdo das tarefas não elimina a necessidade de se criar e manter um bom ambiente de trabalho, nem de se manter políticas de pessoal adequadas, com salários dignos, benefícios e planos de saúde. Pois esses elementos, considerados fatores de higiene, devem estar presentes para que não haja desmotivação. São considerados como condições básicas, que todo administrador competente deve propiciar à sua equipe.

Aplicações na Administração

A aplicação das idéias de Herzberg na Administração é clara e evidente. A empresa deve se empenhar em propiciar um bom ambiente de trabalho, com remuneração digna, ambiente de relacionamento agradável, gerência capaz e condições de trabalho salubres. Mas não pode encarar essas ações como um programa de motivação, pois se dirigem apenas a evitar a desmotivação. Para realmente motivar os seus trabalhadores a empresa deverá organizar o trabalho de forma que as pessoas possam encontrar significados para suas tarefas que dêem sentido aos seus esforços. As pessoas devem encontrar reconhecimento do que fazem, e de suas capacidades. Devem ser valorizadas por suas individualidades, pelo que agregam à empresa. Devem ser estimuladas a crescer, e devem encontrar na empresa um caminho aberto para esse crescimento. Somente assim poderá se dizer que a empresa realmente está investindo na motivação dos seus funcionários.

Teoria das Necessidades de McClelland

Assim como Maslow, David McClelland propôs uma teoria de motivação que se embasa no estudo das necessidades. Mas diferentemente de Maslow e sua hierarquia de necessidades, para McClelland as necessidades não estão organizadas em forma seqüencial e hierárquica, e nem tampouco são as mesmas dos cinco níveis de Maslow.

Influência Cultural

A teoria de McClelland propõe que as forças motivacionais das pessoas refletem elementos da cultura na qual estas pessoas cresceram. As pessoas adquirem ou aprendem a certas necessidades com base na influência da sua família, grupos de amigos, colegas de trabalho, mensagens publicitárias e outros elementos culturais. Estes agentes culturais estão a todo momento agindo e impulsionando as pessoas para a busca da satisfação de diferentes necessidades.

McClelland organiza as necessidades em três tipos, necessidade de **realização**, necessidade de **poder**, e necessidade de **afiliação**. Dependendo das influências culturais e do momento da pessoa uma destas necessidades será mais importante, e servirá de base para o comportamento do sujeito. Mas, embora as necessidades variem de um momento a outro para uma mesma pessoa, também é verdadeiro que as pessoas desenvolvem uma tendência a seguirem um certo perfil motivacional, dando preferência a um destes tipos de necessidades com mais frequência que aos outros. Assim temos pessoas que são prioritariamente motivadas pelas necessidades de realização, outras motivadas basicamente pela busca do poder, e outras ainda motivadas antes de tudo pelas necessidades de afiliação. O porquê da importância maior de uma necessidade sobre as outras é devido às influências culturais no desenvolvimento da pessoa. Uma pessoa que tenha crescido em um ambiente em que o poder seja muito valorizado, terá maior necessidade deste que outra pessoa cujo ambiente cultural dá mais importância à afiliação.

Um exemplo das diferenças culturais e sua influência na motivação está no perfil motivacional do brasileiro em comparação com o trabalhador americano. Para o brasileiro as necessidades de afiliação são preponderantes, seguidas pelas de realização. Já para o americano, as necessidades de realização são seguidas de perto pelas de poder, e as necessidades de afiliação são as menos importantes. Isso explica o fato deles serem muito mais competitivos que os brasileiros, para os quais estar bem com o grupo pode muitas vezes ser mais importante que vencer. E explica também o porquê do ambiente de trabalho ser mais descontraído e amistoso aqui do que lá.

Necessidade de Realização

A necessidade de realização é o desejo de conseguir algo difícil por seus próprios méritos. É uma força que impulsiona algumas pessoas para vencer desafios na busca por seus objetivos. Uma pessoa com esse tipo de impulso deseja desenvolver-se, crescer e progredir na escalada do sucesso. A realização é importante por si mesma, independente das recompensas que possam acompanhá-la. As recompensas são consideradas mais como feedback do quão bem estão se saindo em suas atividades do que como objetivos em si mesmas.

As pessoas motivadas por realização gostam de estabelecer metas desafiadoras para si mesmas. Preocupam-se em saber como podem desenvolver-se e progredir em suas carreiras. Procuram assumir responsabilidades no trabalho, assumem riscos calculados e desejam feedback frequente sobre seu desempenho. Trabalham com mais afinco quando percebem que irão receber crédito pessoal por seus esforços. Enquanto administradores, tendem a confiar em seus subordinados, receber e compartilhar abertamente as idéias, propor objetivos mais desafiadores e esperam que seus subordinados também se orientem para a realização. Esta é a necessidade típica dos empreendedores, sujeitos que criam seus próprios negócios e os desenvolvem. Também é a necessidade-base das pessoas da Teoria Y de McGregor.

Necessidade de Poder

A necessidade de poder é o desejo de controlar outras pessoas para influenciar seu comportamento e ser responsável por elas. Uma pessoa motivada por esta necessidade passa o tempo pensando em como influenciar e controlar os outros e em como ganhar uma posição de autoridade e status.

Pessoas motivadas pelo poder querem criar um impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo. Uma vez obtido esse poder ele pode ser utilizado tanto construtivamente quanto destrutivamente. As pessoas motivadas pelo poder se tornam excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar de poder pessoal (poder institucional é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização).

Os executivos que têm edifícios com seu nome, ou que buscam a presidência de clubes esportivos, e todos aqueles direcionados para obtenção de maior status são em sua maioria motivados pelo poder.

Necessidade de Afiliação

A necessidade de afiliação é o desejo de estabelecer e manter um relacionamento amigável e caloroso com os outros. As pessoas assim motivadas preocupam-se em desenvolver relacionamentos novos, restabelecer relacionamentos rompidos e em amenizar ressentimentos. Querem engajar-se em atividades que permitam maior contato humano e colaboração. São pessoas bastante preocupadas com as necessidades sociais, na escala de Maslow. Querem estar bem com as outras pessoas, fazer parte dos grupos e serem iguais aos outros. Evitam distinções que os diferenciem, por medo de com isso prejudicarem seus relacionamentos.

Gerentes de sucesso têm usualmente pequenas necessidades de afiliação, pois em suas atividades rotineiras muitas vezes precisam tomar decisões que desagradam indivíduos ou até grupos da empresa. Mas é preciso tomar cuidado, pois se a orientação para as necessidades de afiliação for muito baixa, pode ser que o gerente não demonstre preocupação adequada com as necessidades dos seus funcionários.

Comparações entre pessoas motivadas para a realização ou para a afiliação mostram bem as diferenças entre os dois padrões. Pessoas orientadas para a realização trabalham mais e melhor quando seus gerentes oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho, quando obtém um bom feedback de suas ações. As pessoas orientadas para afiliação trabalham melhor em um ambiente amigável, onde exista colaboração e quando elogiadas por atitudes favoráveis que tenham tomado. As pessoas motivadas por realização escolhem colaboradores que sejam tecnicamente capazes sem se importar muito pelos sentimentos que possam ter por eles, todavia, aqueles motivados por afiliação tendem a escolher amigos para estarem à sua volta, muitas vezes em detrimento do critério técnico.

Aplicações na Administração

O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho. Pode então lidar com cada um de maneira específica, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso. Por exemplo, o empregado orientado para a realização pode ser colocado em determinado trabalho e receber explicações adicionais que ressaltem os desafios desta atividade. Já o empregado motivado pela afiliação pode ser um grande elemento de equipe, mas dificilmente se daria bem como gerente. E uma pessoa fortemente motivada para o poder geralmente não trabalha bem em equipe, pois está sempre pensando em como subir, em vez de em como colaborar.

Observações

Embora no texto tenhamos falado de "pessoas motivadas por poder", ou "pessoas motivadas por realização", na verdade todas as pessoas se motivam pelas três necessidades ao mesmo tempo. O que varia é a intensidade, a ênfase dada a cada necessidade.

Cada pessoa a cada momento está sob a atuação de um conjunto de necessidades e ênfases. Embora geralmente haja uma necessidade preponderante, as outras necessidades continuam ativas, e influenciam no comportamento. É um conjunto de influências, e não apenas uma só.

Por exemplo, uma pessoa motivada prioritariamente pelo poder, mas com ênfase também em afiliação, terá a sua busca pelo poder limitada pelos seus impulsos em direção à afiliação aos grupos nos quais participa. Não fará qualquer coisa na busca de poder, pois levará em consideração os outros e seus sentimentos. Provavelmente terá uma escalada social e organizacional mais lenta, mas bem mais consistente, com mais apoios.

Uma pessoa voltada para a realização, e com ênfase secundária no poder será provavelmente um carreirista, muito preocupado consigo mesmo, com sua carreira e suas oportunidades de crescimento. Busca subir por meio de seu trabalho, do que realiza. Espera que o reconhecimento de sua capacidade venha por meio de novos cargos na hierarquia da empresa.



Por tudo isso, melhor que dizer que o sujeito "é motivado por poder", ou "é motivado por afiliação", é dizer que ele tem diferentes potenciais de motivação nas diferentes necessidades. Estes potenciais considerados em conjunto vão compor o perfil motivacional daquela pessoa específica.

Teoria do reforço de Skinner

Na estrutura básica da teoria do reforço A idéia de Skinner é de que as pessoas se motivam pelas consequências de seus comportamentos. Os conceitos básicos da teoria do reforço são **reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção**. Vejamos as características de cada um deles:

Reforço positivo

O comportamento é reforçado positivamente se como consequência dele surgirem resultados agradáveis para o sujeito. Reforço é como uma "recompensa" para uma "boa ação". Um bom exemplo são os prêmios por desempenho, mas mesmo o mais simples elogio pode ser considerado um reforço positivo.

Reforço negativo

Quando estamos em uma situação desagradável, tudo que queremos é sair dela. Os comportamentos que nos levem a acabar com o que nos está incomodando são **reforçados negativamente**. Como consequência deles acaba uma situação que é ruim para o indivíduo, portanto ele fica melhor que antes. Um exemplo de reforçamento negativo é o do sujeito sob ameaça de demissão que passa a trabalhar bem melhor que antes. Trabalhar melhor é reforçado negativamente pelo fim da situação desagradável de insegurança quanto ao emprego.

Punição

Punição é o inverso do reforço. O sujeito é punido quando ao seu comportamento seguem-se consequências desagradáveis. Ele sai de uma situação boa ou neutra para uma situação pior que a anterior. Um exemplo é o do funcionário que chega atrasado ao trabalho e recebe um advertência da gerência. O comportamento de chegar atrasado foi punido por meio da advertência. As punições visam evitar que o mesmo comportamento aconteça de novo.

Extinção

A extinção de um comportamento ocorre quando não há consequências ligadas a ele, sejam elas positivas ou negativas. Quando o comportamento não é nem reforçado nem punido, ele perde o sentido para o sujeito, que assim pára de emití-lo. Um exemplo são as “caixas de sugestões” nas empresas. Se o sujeito colocar sua sugestão ali e não obtiver nenhuma resposta, nem positiva nem negativa, o comportamento de dar sugestões pode ser extinto.

ESQUEMAS DE REFORÇAMENTO

O que traz mais motivação: *reforçar cada comportamento positivo, ou reforçar somente a cada 5 comportamentos, ou a cada intervalo de tempo, como semana ou mês?* A resposta a esta pergunta foge ao senso comum. A maioria das pessoas diz que reforçar a cada comportamento positivo é mais eficaz, mas na realidade não é bem assim. Os esquemas de reforçamento em razão fixa ou variável, ou em intervalos fixos ou variáveis normalmente produzem resultados melhores com menor dispêndio por parte da organização.

Reforçamento por razão fixa

É o caso de quando se estabelece que a cada "n" respostas positivas segue um reforço. Um exemplo é o pagamento por quantidade produzida. A cada lote de 1000 peças a empresa paga uma determinada quantia. Se a razão é muito pequena (a cada poucas peças segue um pequeno pagamento), a quantidade de reforço também será, o que pode prejudicar o efeito motivador. Por outro lado, se a razão é muito grande, com muitas respostas para cada reforço, o esforço total pode ser avaliado pelo sujeito como não compensador, e também acaba perdendo efeito motivador.

Reforçamento por intervalo fixo

É o caso de quando se estabelece que a cada intervalo de tempo definido segue um reforço. Um exemplo é o salário, pago a cada 30 dias, e que propõe reforçar todas as respostas ocorridas naquele intervalo de tempo. A quantidade de tempo para cada reforço é definida pela organização, podendo variar por dias, semanas, meses ou até anos. *Diferentes intervalos produzem diferentes efeitos. Um intervalo muito curto (pagar todos os dias) pode acabar sendo ineficiente pois faz com que o reforço fique dividido em parcelas muito pequenas, perdendo efeito motivador.* O mesmo pode acontecer para semanas, o que faz com que a maioria das empresas prefira pagar por meses, ou no máximo quinzenas. Têm-se assim uma maior quantidade de respostas naquele intervalo de tempo, para uma quantidade de reforços.

Reforçamento por razão variável

É o caso de quando não há uma definição de quantas respostas exatamente serão necessárias para produzir um reforço. O sujeito não sabe quantas vezes terá que ter o comportamento, pois a qualquer momento pode ser reforçado. É o caso das loterias. Nunca se sabe quantos cartões serão necessários para ganhar o prêmio, pode ser apenas um, pode ser milhares. Este tipo de reforçamento é típico de jogos de azar, e produz grande motivação, com grandes quantidades de respostas, mas tem dificuldade no início das atividades, pela própria incerteza envolvida.

Reforçamento por intervalo variável

É o caso de quando se estabelece o reforço será dado por intervalos de tempo, mas estes intervalos não são fixos, mas variam aleatoriamente. Pode ser hoje, pode ser semana que vem, não há definição. O que o sujeito sabe é que não há relação com a quantidade produzida, mas sim com o tempo que se passa produzindo, com a persistência. Este tipo de reforçamento produz usualmente respostas persistentes, duradouras, embora em menor quantidade que o esquema de razão fixa. O sujeito sabe que se continuar produzindo, uma hora será recompensado, e por isso se mantém ativo.

Funcionamento do modelo nas organizações

O funcionamento, em linhas gerais, é simples. Para encorajar as pessoas a terem os comportamentos desejados, a empresa deve prover reforços, mas estes reforços têm que ser desejados e importantes para as pessoas, caso contrário não reforçarão o comportamento. É preciso levar em consideração que o que reforça uma pessoa pode não reforçar outra.

Outra coisa a considerar é o esquema de reforçamento utilizado, que tem que ser coerente com os objetivos e com as expectativas do sujeito. Deve-se usar razão ou intervalos, fixos ou variáveis, conforme o que se deseja obter. Se é produtividade, razão variável é o que mais apresenta respostas, mas traz consigo certa incerteza que afasta pessoas preocupadas com segurança. Razão fixa tem resultados um pouco abaixo, mas não traz insegurança. Se a empresa deseja persistência, o esquema de intervalo variável é o mais adequado, embora assim como o esquema de razão variável traga consigo certa dose de incerteza. E o esquema de intervalo fixo é o mais tradicional, ao qual as pessoas estão mais acostumadas, agrega boa confiabilidade com produção média.

Além dos reforços, para fazer com que as pessoas deixem de ter comportamentos inadequados a empresa conta com as punições e com a possibilidade de extinção do comportamento. Entretanto, essas duas alternativas apresentam problemas que afetam a sua eficácia.

A extinção é um processo lento e gradual, em que o comportamento não reforçado vai progressivamente deixando de ser emitido. Entretanto, para funcionar ela ainda depende do fato do comportamento não ter qualquer tipo de reforço. E muitos comportamentos são reforçados internamente nas pessoas, ou reforçados por outras pessoas que não a gerência. São muitos os exemplos. O gerente que quiser extinguir o comportamento de seus funcionários de jogar nos computadores (ou acessar a internet para diversão durante o trabalho) vai esbarrar no fato de que estes comportamentos são reforçados internamente, pelo prazer que o sujeito tem ao fazê-los. Não depende de reforços organizacionais. Um outro exemplo é o de usar os equipamentos da empresa para fins pessoais ou de amigos. É reforçado internamente (atingir seus objetivos) ou pelo grupo de relação do sujeito (os amigos aos quais favorece), e independe de reforços organizacionais ou da ausência deles para se manter.

Já os problemas do uso de punições são outros. Embora seu uso seja comum e disseminado, é fato que as punições não são muito eficientes como forma de controle do comportamento. A intenção das punições é associar a determinado comportamento uma conseqüência desagradável. Mas o que acontece com muita freqüência é que o sujeito punido não associa a punição ao seu comportamento, mas sim à pessoa que o puniu. Considera-se perseguido, ou injustiçado. E ao invés de parar de emitir o comportamento, que era o objetivo de quem puniu, ele apenas evita emitir o comportamento quando está na presença do agente punidor. Quando este se afasta o comportamento volta a ser emitido. É um sistema pouco eficaz, pois passa a depender de controle constante por parte da gerência. Além disso, ainda há que se considerar que gera um sentimento desagradável nas relações entre gerente e funcionários, que pode afetar o clima organizacional como um todo.

Embora pouco eficaz, muitas vezes a punição é a única alternativa do administrador, principalmente nos casos em que a extinção não é possível pelo comportamento ser reforçado internamente ou por outros agentes. Cabe considerar então alguns detalhes que podem fazer com que as punições sejam mais eficazes:

- *Sempre que possível a punição deve ser imediatamente contingente ao comportamento punido, ou seja, ela deve acontecer imediatamente após o comportamento indevido;*
- *Sempre que possível a punição deve ser desassociada da mera vontade dos gerentes (deve ser uma punição do sistema), de modo que o sujeito punido faça a correta associação entre o que fez e o que obteve;*
- *Deve ser previsível e coerente. Precisa seguir o mesmo critério para todos, e evitar a impressão de impunidade.*

TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VICTOR VROOM

Na proposta da teoria das expectativas, a idéia central é a de que as pessoas se motivam para atingir resultados que lhes interessem. Essa teoria vai introduzir alguns detalhes importantes nesse processo, em relação ao relacionamento entre o comportamento, suas conseqüências e a energia motivacional gerada.

A proposta da teoria das expectativas é de que as pessoas só se sentirão motivadas por determinado objetivo se tiverem uma expectativa positiva de que conseguirão alcançá-lo. Caso considerem impossível alcançar o objetivo proposto por meio de seu esforço, não se sentirão motivadas a tentar.

Os conceitos básicos da teoria das expectativas são **expectativas, valência e instrumentalidade**.

Expectativa

DuBrin¹ define expectativa como “uma estimativa subjetiva da pessoa sobre a probabilidade de que um determinado nível de desempenho ocorrerá”. É a crença da pessoa de que pode atingir o nível de desempenho necessário para chegar ao objetivo proposto. Se o sujeito não acredita que pode atingir o desempenho, se não acredita que tem a habilidade para realizar a tarefa, poderá não ter motivação nem para tentar.

Valência

A valência é o valor que a pessoa atribui aos resultados que pode atingir. Os resultados não têm todos o mesmo valor, para todas as pessoas. Esse valor é algo subjetivo, é atribuído pelo sujeito com base em múltiplos fatores, muitos dos quais não estão sob influência da organização. Um exemplo seria o de uma prova, que tem seu valor em pontos atribuído pelo professor. Entretanto, aquela matéria específica pode não ser considerada importante por um aluno, ou este pode já estar aprovado nela. Nestes casos o valor da prova não depende somente da quantidade de pontos que o professor atribui, mas também de fatores internos do próprio aluno, do conjunto de seus interesses.

Instrumentalidade

A instrumentalidade é a avaliação que o sujeito faz da probabilidade de que o seu desempenho o levará a atingir os resultados que ele deseja. Neste ponto é importante fazer a distinção entre resultados de primeiro nível, que são aqueles que são as consequências imediatas do desempenho do sujeito, as recompensas manejadas pela empresa, e resultados de segundo nível, que são os verdadeiros objetivos pessoais da pessoa. A Expectativa se refere à crença do sujeito na possibilidade de seu empenho o leve a atingir os resultados de primeiro nível. Já a instrumentalidade se refere à crença na possibilidade de que estes resultados de primeiro nível o levem a atingir os resultados de segundo nível, seus objetivos pessoais.

Funcionamento do modelo nas organizações

Os conceitos devem ficar mais claros analisando como funciona o modelo por meio de um exemplo. Imaginemos um funcionário, José, que tem como objetivo pessoal crescer na carreira. Para isso ele precisa se destacar positivamente na empresa em que trabalha. Ele se sentirá motivado a tentar se destacar se:

- *A expectativa dele de conseguir se destacar por meio de suas capacidades for alta, ou seja, se ele acreditar que pode conseguir se destacar por méritos próprios, pela quantidade ou qualidade do que faz;*
- *O fato de se destacar realmente trazer a possibilidade de uma promoção, ou seja, tiver instrumentalidade alta;*
- *A promoção que a empresa pode oferecer for bem valorizada por José, ou seja, tenha valência positiva.*

Variações em algum destes itens têm impacto na motivação de José. Se ele não acreditar que tem competência para se destacar por meio de suas habilidades, não se sentirá muito motivado a tentar melhorar seu desempenho. Se acreditar que mesmo melhorando seu desempenho e se destacando, ainda assim a promoção não vier, também não se sentirá muito motivado a tentar. E por último, se a promoção que a empresa pode oferecer não for considerada por José como algo positivo, como aquilo que ele realmente deseja, poderá não gerar energia suficiente para que o processo todo aconteça.

Deste modo, na teoria das expectativas considera-se que a motivação é resultado da interação entre esses três elementos. Será alta quando todos os três elementos tiverem valores altos, e poderá ser baixa ou até nula se algum dos três (não necessariamente mais de um!) tiver valores muito baixos ou nulos.

A importância da teoria das expectativas no ambiente organizacional é a de introduzir as nuances que faltavam ao processo de motivação descrito na teoria do reforço. A noção de valência explica porque os reforços às vezes não reforçam como esperado, a noção de expectativa introduz os aspectos subjetivos de auto-avaliação das capacidades que cada indivíduo faz sobre si mesmo, e a noção de instrumentalidade traz a importância da organização atentar para o fato de que para motivar seus funcionários é preciso haver um alinhamento entre os seus objetivos como organização e os objetivos pessoais dos seus funcionários.

Considerações finais sobre as teorias de processo de motivação

De um modo geral, as teorias apresentadas se complementam. Não há nada nelas que inviabilize a sua utilização conjunta.

Portanto, como consequência, cabe aos administradores propor sistemas de motivação que atribuam reforços adequados aos comportamentos. Estes reforços devem ser bem valorizados pelas pessoas, e devem possibilitar a elas atingir seus objetivos pessoais por meio deles, mas também devem ser considerados justos pelos funcionários, na relação percebida entre os recursos investidos e os resultados obtidos. Somente assim a empresa poderá obter a melhor motivação de seus empregados.

Sistemas de Administração de Likert

Através de pesquisas Likert chegou-se a conclusão que as organizações de baixa eficiência tendem a serem chefiadas por supervisores voltados para o trabalho, com base em padrões científicos. Ou seja, divide as tarefas, escolhe as pessoas mais capacitadas e aumenta o ritmo de trabalho para aumentar a produção.

Likert propõe que organizações com melhor desempenho possuem supervisores que focalizam sua atenção em aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e procuram manter uma boa equipe de trabalho.

É necessário que o supervisor saiba lidar com seus subordinados tendo em conta seus valores, expectativas e aspirações, pois em um ambiente onde os trabalhadores são pressionados, ocorrem altos índices de desperdício, os empregados não param no emprego, entra em conflito com maior frequência e tem altos índices de reclamações.

Likert através de experiências enunciou vários métodos e medidas para avaliar variáveis administrativas com embasamento em pesquisas, que possam afetar o andamento de uma organização, entre elas:

- *Lealdade dos empregados com a organização*
- *Nível de motivação entre os empregados*
- *Quanto as metas grupais e individuais facilitam o cumprimento do objetivo da organização*
- *Eficácia do processo de comunicação*

Aplicando essas medidas pode-se saber o ambiente, e o estado de satisfação em que os empregados estão trabalhando, se está melhorando ou não e o que deve ser feito.

Likert elabora quatro modelos de sistema com base em variáveis em que as empresas podem se encontrar sendo que o último é proposto como o ideal para o bom funcionamento da organização já que foi constatado que há maior produtividade e motivação por parte do empregados.

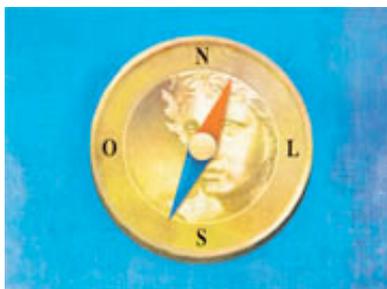
Sistema 1: Autoritário - Ambiente de desconfiança aos subordinados, castigos, recompensas ocasionais, pouca comunicação, decisões centralizadas no topo da organização.

Sistema 2: Arbitrário - Decisões pouco descentralizadas, pouca confiança, castigos potenciais, pouca comunicação.

Sistema 3: Consultivo - Aumento da confiança, mas não completa recompensa, envolvimento das pessoas e interação.

Sistema 4: Participativo - Ambiente de completa confiança aos subordinados se sentem livres, para agir, as idéias tem uso construtivo, envolvimento grupal, as pessoas se sentem responsáveis.

Como se trata de sistemas, para a organização passar de um sistema para outro deve haver uma transição que deve ser feita mantendo a integridade do sistema e das suas partes para que assim trabalhe com eficiência.



Pois para Likert “os maiores ativos de uma empresa são seus funcionários e é essencial que haja um bom relacionamento entre superior e subordinado para se obter um sistema administrativo altamente eficaz”.

Organização como um sistema social cooperativo

Para Barnard, as pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar os seus objetivos. Nas interações humanas, as pessoas influenciam-se mutuamente: são as relações sociais. Graças às diferenças individuais, cada pessoa tem suas próprias características pessoais, suas capacidades e limitações. Para poderem sobrepujar suas limitações e ampliar suas capacidades, as pessoas precisam cooperar entre si para melhor alcançar seus objetivos. É por meio da participação pessoal e da cooperação entre as pessoas que surgem as organizações. Na verdade as organizações são sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas. Uma organização somente existe quando ocorrem conjuntamente três condições:

- Interação entre duas ou mais pessoas;
- Desejo e disposição para a cooperação;
- Finalidade de alcançar um objetivo comum.

A função do administrador na organização é criar e manter um sistema de esforços cooperativos. Como a cooperação é essencial para sobrevivência da organização, a função básica do executivo consiste em criar condições capazes de incentivar a coordenação da atividade organizada.

Então, um conceito: Comportamento Organizacional

Comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Por ser um sistema cooperativo racional, a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiram. Por essa razão, a organização caracteriza-se por uma racional divisão do trabalho e hierarquia. As pessoas ingressam e fazem parte da organização para obter satisfação de suas necessidades pessoais por meio de sua participação nela. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a fazer investimentos pessoais na organização ou a incorrer em certos custos. As pessoas estão dispostas a cooperar desde que as suas atividades na organização contribuam diretamente para o alcance de seus próprios objetivos pessoais.

Equilíbrio organizacional

Incentivos. São ‘pagamentos’ feitos pela organização aos seus participantes como salários, benefícios, prêmios de produção, gratificações, elogios e oportunidades de crescimento etc.

Utilidade dos incentivos. Cada incentivo possui um valor de utilidade que varia de indivíduo para indivíduo: é a função utilidade, subjetiva para cada indivíduo em função de suas necessidades pessoais.

Contribuições. São os ‘pagamentos’ que cada participante efetua a sua organização como o trabalho em si, a dedicação, esforço e desempenho, assiduidade, pontualidade, lealdade e reconhecimento.



Utilidade das contribuições. É o valor que o esforço de um indivíduo tem para a organização, a fim de que esta alcance seus objetivos. Os behavioristas incluem como participantes da organização todos os elementos que dela recebem incentivos e que trazem contribuições para sua existência. Há quatro classes de participantes: empregados, investidores, fornecedores e clientes. Alguns desses participantes podem assumir papel dominante para o equilíbrio da organização em determinadas circunstâncias. Nem todos os participantes atuam dentro das organizações. E o importante é que todos eles mantêm relações de reciprocidade com a organização: proporcionam suas contribuições em troca de incentivos úteis, enquanto a organização lhes proporciona incentivos em troca de contribuições úteis.

Aceitação de autoridade

Barnard desenvolveu uma teoria a respeito da autoridade que se contrapõe aos ensinamentos da Teoria Clássica. Verificou que algumas vezes, a autoridade é inefetiva, as ordens não são cumpridas e a desobediência e violação são reveladas pelos que detém autoridade. Chegou a conclusão de que a autoridade não repousa no poder de quem a possui: ela não flui de cima para baixo, conforme acreditavam os autores clássicos. Pelo contrário, a autoridade repousa na aceitação ou consentimento dos subordinados. A pessoa obedece, não pela legitimação da autoridade, mas decidindo entre as alternativas de obedecer ou não: se a obediência lhe traz vantagens que deseja obter ou se a desobediência lhe traz desvantagens que deseja evitar.

Dentro dessa visão, a autoridade é um fenômeno psicológico por meio do qual as pessoas aceitam as ordens e decisões dos superiores sob certas condições. A teoria da aceitação da autoridade parte do pressuposto de que um subordinado pode aceitar e aceita uma ordem como autoritária quando quatro condições ocorrem simultaneamente:

- Quando o subordinado pode entender ou compreender a ordem;
- Quando não a julga incompatível com os objetivos da organização;
- Quando não a julga incompatível com seus objetivos pessoais;
- Quando é mental e suficientemente capaz de cumpri-la.

A autoridade depende não de superior, mas da decisão do subordinado de aceitá-la ou não. A decisão sobre a autoridade é da pessoa a quem a ordem é dirigida e não de quem a emite. É o receptor da comunicação da ordem quem pode decidir se vai encará-la como uma ordem ou não. A desobediência a uma ordem contribui a própria negação da autoridade.

Sobre conflitos

Os behavioristas também opinaram a respeito dos conflitos organizacionais. Argyris, conclui que para equalizar os conflitos *é possível a integração das necessidades individuais de auto-expressão com os requisitos de produção de uma organização; As organizações que apresentem alto grau de integração entre objetivos individuais e organizacionais são mais produtivas do que as demais; em vez de reprimir o desenvolvimento e o potencial do indivíduo, as organizações podem contribuir para sua melhoria e aplicação.*

Sobre as habilidades de negociação

Para conduzir negociações, o administrador precisa ter habilidade de planejamento, conhecimento do assunto a ser negociado, capacidade para pensar clara e objetivamente sob pressão e incerteza, capacidade de expressar verbalmente as ideias, habilidade de ouvir, habilidade de julgamento, inteligência geral, integridade, habilidade de argumentação e de persuadir as pessoas e muita paciência. Negociar é, acima de tudo, saber fazer conquistas e concessões, para que no todo, todos saiam ganhando. Principalmente a sua parte.

<p>A importância das comunicações</p> <p>Desse novo conceito de autoridade decorre a importância das comunicações, pois se elas não forem compreendidas não gerarão autoridade. Além disso, o administrador não deve emitir ordens que não poderão ser obedecidas, pois isso destrói a autoridade, a disciplina e a moral da organização. As relações de autoridade dependem dos motivos pelos quais as pessoas aceitam as decisões e as ordens dos superiores.</p>



Novas proposições sobre liderança

Warren Bennis declara que a liderança é uma habilidade que pode ser compreendida e desenvolvida. Ao pesquisar o comportamento de uma amostra de 90 líderes, Bennis concluiu que os líderes têm em comum quatro competências vitais.

Gerência da atenção. A visão dos líderes desperta a atenção e o comprometimento das pessoas que trabalham com eles e que passam a tentar a mesma visão.

Gerência de significado. Os líderes são hábeis comunicadores, capazes de reduzir a complexidade e comunicar problemas por meio de imagens e linguagem simples.

Gerência de confiança. A confiança não é essencial em todas as organizações. Para os líderes, a confiança reflete-se na consistência de propósito e no tratamento concedido aos colegas e todas as pessoas. Mesmo quando as pessoas discordam do que os líderes dizem ou fazem, elas os admiram pela consistência dos objetivos e propósitos.

Gerência de si próprio. Os líderes conseguem identificar e utilizar plenamente seus pontos fortes, bem como aceitar e buscar melhorar seus pontos fracos.

Bennis assegura que o século XXI requer uma nova geração de líderes e não de gerentes. Essa diferença é importante. Os líderes conquistam o contexto – condições que giram em torno da liderança, e que às vezes são ambíguas, voláteis e turbulentas – enquanto os gerentes se rendem a essas condições.

Noel Tichy agrega que para transmitir as habilidades de liderança a outras pessoas são necessárias três características:

1. **Um ponto de vista didático.** Ser capaz de dizer claramente e de forma convincente sobre quem é, por que trabalha e como trabalha.
2. **O líder precisa de uma história para contar.** As pessoas aprendem por intermédio de histórias bem contadas por outras pessoas sobre: quem sou? Quem somos nós? Para onde estamos caminhando? Liderança tem a ver com mudança, com tirar as pessoas de onde elas estão hoje e levá-las para onde devem ficar. A melhor forma de fazer com que as pessoas se aventurem em terreno desconhecido é tornar o desconhecido desejável, levando-as até lá com a imaginação. Essa é a essência do mito.
3. **Uma metodologia de ensino.** Para ser um grande professor é preciso ser antes um grande aluno. Os grandes líderes corporativos têm fome de saber e não consideram seu conhecimento estático ou abrangente, nem suficiente.

Líderes x gerentes

O gerente administra, o líder inova;
O gerente é uma cópia, o líder é original;
O gerente mantém, o líder desenvolve;
O gerente concentra-se no sistema e na estrutura, o líder concentra-se nas pessoas;
O gerente tem uma visão de curto prazo, o líder tem uma perspectiva de longo prazo;
O gerente pergunta como e quando, o líder pergunta o que e por que;
O gerente é o clássico bom soldado, o líder o contesta;
O gerente faz as coisas corretamente, o líder faz a coisa certa.

Apreciação crítica da Teoria Comportamental

- Ênfase exagerada nas pessoas;
- Abordagem mais descritiva e menos prescritiva;
- Profunda reformulação na filosofia administrativa;
- Dimensões bipolares da Teoria Comportamental;
- A Relatividade das Teorias de Motivação;
- Influência das ciências do comportamento sobre a administração;
- Organização como um sistema de decisões;
- Análise organizacional a partir do comportamento;
- Visão tendenciosa.

Exercícios:

1. A hierarquia das necessidades de Maslow realmente existe e é aplicável a todas as pessoas e em todos os contextos?
2. Até que ponto as teorias X e Y não são extremistas na classificação dos trabalhadores?
3. Será que alguns fatores higiênicos nunca se transformam em motivacionais, mesmo que para algumas classes de trabalhadores (ex: salário)?
4. Como a Teoria Comportamental, e suas várias contribuições, pode ser visualizada nas organizações atualmente?
5. Assinale a alternativa verdadeira correspondente à hierarquia das necessidades de Maslow, respectivamente de baixo para cima da pirâmide:
 - a) Necessidades de segurança; Necessidades fisiológicas, Necessidades sociais; Necessidades de estima; Necessidades de auto-realização.
 - b) Necessidades de segurança; Necessidades fisiológicas; Necessidades de estima; Necessidades de auto-realização; Necessidades sociais.
 - c) Necessidades fisiológicas; Necessidades de auto-realização; Necessidades de estima; Necessidades de segurança; Necessidades sociais.
 - d) Necessidades fisiológicas; Necessidades de segurança; Necessidades sociais; Necessidades de estima; Necessidades de auto-realização.
 - e) Necessidades de segurança; Necessidades fisiológicas, Necessidades de estima; Necessidades sociais; Necessidades de auto-realização.
6. Assinale a alternativa correspondente a um sistema de administração participativo:
 - a) Totalmente centralizado na cúpula da organização.
 - b) Centralizado na cúpula, mas permite alguma delegação, de caráter rotineiro.
 - c) Consulta aos níveis inferiores, permitindo a delegação e a participação
 - d) Totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla resultados.
 - e) Nenhuma das alternativas
7. O salário, para Herzberg, é um fator: (Cap. 13).
 - a) Motivacional.
 - b) Intrínseco.
 - c) Higiênico ou ambiental.
 - d) Que deve ser tratado isoladamente dos demais fatores.
 - e) Nenhuma das anteriores.
8. A Teoria Comportamental da Administração tem como uma de suas origens a confirmação:
 - a) Da Teoria Estruturalista.
 - b) Dos princípios da Teoria Burocrática.
 - c) Dos princípios da Teoria Clássica.
 - d) Irrestrita da Teoria das Relações Humanas.
 - e) Nenhuma das alternativas.

Referências:

BÁSICA:

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000. 700p.

COMPLEMENTAR:

DAFT, Richard L. **Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro. LTC. 1999. 513p.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1998. 714p.

Apostila Teoria Comportamental - Prof. Danilo Mota

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo. Saraiva. 2002. 534p.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999. 286p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

ⁱ DUBRIN, Andrew. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.