



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO - FEAAC  
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – CETREDE  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL**

**MARIA ALDIANA DE SOUZA SILVA**

**MOTIVAÇÃO E A MELHORIA DE TRABALHO**

**FORTALEZA – CEARÁ  
2007**

**MARIA ALDIANA DE SOUZA SILVA**

**MOTIVAÇÃO E A MELHORIA NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**FORTALEZA – CEARÁ  
2007**

**MARIA ALDIANA DE SOUZA SILVA**

**MOTIVAÇÃO E A MELHORIA NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. José Júlio Martins Tôrres (Ms)

FORTALEZA – CEARÁ  
2007

**MARIA ALDIANA DE SOUZA SILVA**

**MOTIVAÇÃO E A MELHORIA NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Nota

---

Prof. Orientador: JOSÉ JÚLIO MARTINS TÔRRES

Data de aprovação \_\_\_\_/ \_\_\_\_/ \_\_\_\_

## RESUMO

Esta monografia tem como objetivo verificar se a motivação para o trabalho está relacionada a fatores intrínsecos ou extrínsecos. A relevância do tema vem da necessidade que muitas empresas têm de motivar seus funcionários, mas, por não conhecerem o que é motivação e pelo que as pessoas se motivam, tomam decisões errôneas, fazendo com que o trabalho deixe de ter seus aspectos de valorização pessoal. Trata-se de um estudo bibliográfico, no qual procuramos conceituar e compreender melhor o que é motivação, estudando teorias e casos. E para tanto, valemo-nos de obras de autores como Maslow, em Maslow no Gerenciamento e Yoshio Kondo, em Motivação humana, entre outros. A conclusão a que chegamos é que a motivação se dá por fatores intrínsecos. A maneira como cada indivíduo se sente em relação a si, aos outros e, à própria empresa para a qual trabalha, está intimamente ligada à sua capacidade de manter graus elevados de comprometimento, automotivação e auto-estima que são exigidos pela natureza abstrata do trabalho, pela necessidade contínua de aprendizagem e atualização e pelo desafio de conviver com a imprevisibilidade. Sem essas condições essenciais o talento, a criatividade, a iniciativa, a imaginação, a flexibilidade e o reaprender contínuo dificilmente acontecerão.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	O MUNDO EMPRESARIAL EM TRANSFORMAÇÃO.....	10
3	CONCEITO DE MOTIVAÇÃO SEGUNDO ABRAHAM MASLOW E FREDERICK HERZBERG.....	14
4	FATORES MOTIVADORES E HABILIDADES GERENCIAIS PARA MOTIÇÃO.....	17
5	SALÁRIO COMO FATOR MOTIVADOR.....	19
6	INTERDEPENDÊNCIA COMO FERRAMENTA DE AUXILIO NA ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL.....	21
7	CRIATIVIDADE E MOTIVAÇÃO.....	24
8	ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	26
	8.1 - Teoria da motivação.....	27
	8.2 - Teoria dos fatores Motivacionais e Higiene de Frederick Herzberg.....	30
	8.3 - Maslow e Herzberg.....	32
	8.4 - Teorias X e Y .....	33
	8.5 - Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland.....	35
	8.6 - Teoria da expectativa, instrumentalidade e valência de Verrom (VIE).....	36
	8.7 – Teoria da Equidade de Adams.....	38
	8.8 – Teoria ERC de Alderfer.....	39
9	TEORIA DO MODELO DEMOCRÁTICO.....	41
	9.1- O papel da burocracia na administração pública.....	45
10	EFEITOS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	46
	10.1- A personalidade humana.....	48
11	CONCLUSÃO.....	52
12	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54

# 1 INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente mercadológico cada vez mais competitivo, as organizações que buscam entender seus funcionários, valorizando-os como pessoas, dentro de suas individualidades, e não como máquinas, têm uma vantagem em relação às demais empresas.

As pessoas, para se sentirem bem no ambiente de trabalho, precisam muito mais do que dinheiro, elas almejam serem reconhecidas pelos seus talentos e capacidade individual. E é nessa linha de raciocínio que foram criadas muitas teorias, na tentativa de explicar os motivos pelos quais os funcionários se sentem avessos ao trabalho, não se adaptando ao processo produtivo.

A motivação aparece, então, como explicação para as diversas situações que ocorrem com o funcionário, no que se refere ao comportamento dentro da empresa. Hoje, no entanto, percebe-se certa dissonância em relação a esse assunto, pois ninguém consegue motivar ninguém para o trabalho, pode-se até estimular, mas não motivar.

A relevância do tema vem da necessidade que muitas empresas têm de motivar seus empregados para aumentar seu grau de satisfação, mas não sabem como fazê-lo ou não sabem o que realmente seus empregados anseiam, pois é muito comum encontrar um grande número de pessoas que não tem satisfação por aquilo que fazem. Esses empregados não experimentam nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada pelo trabalho. O emprego passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam se sentir felizes fora dele. O trabalho deixa de exercer seu

papel de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não de oportunidade de realização dos desejos que cada um tem.

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela que irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos. O fator humano, nas organizações modernas, é de grande importância e se apóia na premissa de que o indivíduo, quando motivado, esforça-se para estabelecer um estado de consonância com a equipe.

Por tanto, o objetivo desse trabalho consiste em verificar os fatores motivadores; como a motivação acontece nos ambientes de mudança; se existe a automotivação e como ela ocorre.

Deve-se também levar em consideração a agilidade com que os avanços tecnológicos ocorrem, exigindo mais do homem no meio empresarial e educacional o que deixa muito a desejar em relação ao grau de formação de profissional capacitado. A problemática da falta de educação de qualidade aumenta o coeficiente de dificuldade de inserção do indivíduo no meio. Fatos como a violência urbana e a falta de oportunidade, cidadania e educação de qualidade têm sido um dos grandes desafios para aqueles que buscam um lugar no mercado. É necessário que haja motivação, para o alcance de objetivos e cumprimentos de metas da parte do indivíduo levando em consideração o homem como um todo já que o mesmo é dotado de necessidades que precisam ser satisfeitas do contrario geram frustrações e desequilíbrio comportamental.

A competitividade é também um fato que indiretamente faz com que o indivíduo sintam-se incentivado a ir de encontro aquilo que pode vir a ser dito como solução sem se deter apenas no problema e sim ter uma ampla visão e criar estratégias que o levem a superar os obstáculos.

A reação humana é de grande importância dentro da empresa no sentido de obter maior êxito na produtividade, que por sua vez acabam valorizando o trabalhador

de maneira decisiva nas questões de natureza sócias, ambientais e salariais, o ambiente e as condições do trabalhador devem ser levado em consideração para que haja um melhor aproveitamento evitando então perdas na produção.

Cada empresa tem o seu sistema de funcionamento próprio agindo dentro das normas burocráticas estabelecidas dentro da instituição onde cada individuo previsivelmente deve saber como fazer e o que fazer de acordo com as normas hierárquicas que exerce um controle sobre o funcionário deixando clara a sua posição no ambiente de trabalho.

Mais uma vez vale ressaltar a importância da motivação e os seus efeitos no trabalho mesmo que não seja possível motivar pessoas, é possível criar um ambiente onde a pessoa sinta-se motivada.

## 2 O MUNDO EMPRESARIAL EM TRANSFORMAÇÃO

A mudança tem acompanhado a humanidade desde o início dos tempos. Todo o universo, e tudo o mais que dele faz parte, passa por essas mudanças por meio dos avanços tecnológicos e da inovação da ciência. Mas nunca se viu tanta mudança como está ocorrendo nessa transição de milênio.

Os avanços tecnológicos vêm de uma maneira abrupta e são tão velozes que não se sabe se a humanidade vai conseguir acompanhá-las, e conduzi-las, caso contrário continuará a ser dirigida pelas mudanças.

O avanço tecnológico cresce em descompasso com os processos educacionais, que deveriam aproveitar o potencial humano em favor de o próprio ser humano. Boa parte da população mundial não consegue administrar a sobrevivência física, educação básica etc. Muitos países passam por problemas com violência urbana, superpopulação, doenças, tráfico de drogas, corrupção, falta de cidadania, o desemprego tecnológico que tira boa parte da população do mercado de trabalho formal, dificulta a contratação de jovens e adolescentes. Todos esses fatores ameaçam a harmonia da sociedade.

Como lembra Riesman (1971), “tanto nas organizações como na sociedade em geral, nossos problemas são problemas de pessoas – relacionamento interpessoal – e não condições materiais de vida e do equipamento concreto das organizações”.

Esta afirmação é uma forma complexa de observar a mudança social. Se considerarmos que os indivíduos, grupos e sociedade interagem entre si de forma sistêmica, podemos afirmar que se os indivíduos, e organizações forem afetados ambos influenciam e afetam a vida social. Existe, na sociedade, um conjunto de valores,

crenças, padrões de comportamento, são as formas pelas quais indivíduos e grupos expressam a conformidade ou rejeição que resultam ou não em mudanças.

Enquanto os indivíduos e membros de grupos não estiverem devidamente preparados para assumir responsabilidade, seus papéis de influenciadores acabam se tornando inadequados, improdutos, se tornando alvos fáceis dos mais variados tipos de manipulação.

As tradicionais pirâmides organizacionais e as relações autoridade - subordinação, originais da era industrial, estão ficando no passado, esquecidos. As empresas da era do conhecimento precisam de pessoas preparadas, participativas, interdependentes e autocontroladas, voltadas para resultados de curto, médio e longo prazo. É por essas razões que criatividade, parceria, empoderamento, flexibilidade, versatilidade e capacidade de aprender serão bem-vindas.

O conceito de capital também passa a ser visto somente pelo aspecto monetarista, e passa a ser percebido e valorizado pelo aspecto intelectual do saber e fazer acontecer. O trabalho perde parte da sua materialidade e passa a se concentrar na utilização adequada das informações e recursos, criatividade, visão de futuro, relacionamentos produtivos, decisão, intuição.

Em organizações que exigem renovação e aperfeiçoamento do conhecimento, altos níveis de motivação, autocontrole e co-responsabilidade por resultados, o desafio é criar e manter um ambiente adequado para a manutenção da auto-estima elevada entre as pessoas sustentada por relacionamentos interpessoais e grupais saudáveis e emocionalmente gratificantes, disposição para passar por turbulências e desafios contínuos.

O que pode ser feito, e é necessário, é uma revisão na filosofia, na prática educacional e dos processos de treinamento. O objetivo é desenvolver em cada membro da empresa o sentido de pertencer a uma comunidade de trabalho, de forma

que ele se sinta capaz de perceber problemas e encontrar soluções criativas e práticas. Em outras palavras, significa preparar o indivíduo internamente para as adversidades externas a que ele está exposto diariamente, de forma que ele venha a desenvolver uma consciência clara dos acontecimentos e das ações que devem ser adotadas.

As empresas passam continuamente por reestruturações, redução de pessoal, terceirização. Uma coisa é certa, reações lentas às alterações tecnológicas e às condições variáveis do mercado, custos elevados, comunicação deficiente, estratégias inadequadas e falta de consideração para com cliente não têm mais espaço na nova ordem econômica.

O processo de contínua reeducação das pessoas pode não ser garantia de emprego, mas aumenta as chances na hora de consegui-lo. As pessoas precisam se preparar não mais para a empregabilidade, mas sim, para a trabalhabilidade, quer dizer, procurar melhorar ainda mais aquelas habilidades que tenham maior valor no mercado de trabalho, isso só será possível investindo em seu desenvolvimento pessoal e profissional, atualizando e administrando sua própria carreira.

Contudo se espera e acredita-se que o ser humano terá o reconhecimento que lhe é devido, não mais como mera mão-de-obra, mas como pessoa indispensável que sintetiza e unifica capital e trabalho, cria e inova, dinamiza e faz acontecer. Inovação nunca será demais, e vale salientar que é obra exclusiva dos seres humanos.

E por falar em inovação, as empresas estão cada vez mais se sofisticando, se interligando eletronicamente com seus funcionários. Com essa praticidade, os indivíduos não precisam obrigatoriamente estar nas dependências físicas da empresa, é possível resolver tudo de onde eles estiverem, é a vantagem da virtualização, é menos estresse nos ambientes organizacionais e menos horários rígidos. Por outro lado essa virtualização nas empresas diminui os encontros face a face que alimentam as necessidades emocionais de relacionamentos interpessoais significativos e gratificantes, típicos dos seres humanos.

É por meio do contato com outros seres humanos que é suprida a necessidade essencial do ser humano que é a de ser reconhecido, de ter renovadas e confirmadas a sua identidade e individualidade. Quando esse contato, essa convivência, não é possível, ou diminui, essa necessidade essencial fica com um déficit, que pode gerar um mal-estar físico e emocional nos indivíduos.

### **3 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO SEGUNDO ABRAHAM MASLOW E FREDICK HERZBERG**

Para Abraham Maslow (2000), motivação é um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou inconscientes, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta. A motivação surge de dentro das pessoas, não há como ser imposta. Despertar o interesse das pessoas para a qualidade é essencial, uma vez que não se implantam qualidade por exportação, decretos ou quaisquer mecanismos coercivos.

Vejam-se agora as necessidades humanas essenciais, em ordem hierárquica, segundo Maslow (2000):

1. Necessidades fisiológicas: São necessidades básicas para a sustentação da própria vida, tais como comida, abrigo, sono e sexo. Segundo Maslow, enquanto estas necessidades não estiverem satisfeitas, outras necessidades não poderiam motivar as pessoas.
2. Necessidades de segurança: São necessidades de abrigo, de estar livre do perigo físico e do medo da perda do emprego, etc.
3. Necessidades de afiliação ou aceitação: Por serem seres sociais, as pessoas têm necessidades de se sentirem aceitas, pertencentes a um grupo.
4. Necessidades de estima: Uma vez satisfeita a necessidade de afiliação, as pessoas passam a sentir necessidade de serem estimadas,

respeitadas pelos outros. Passam a sentir necessidade de poder, prestígio, status etc.

5. Necessidade de auto-realização: Segundo Maslow, esta é a mais alta necessidade em sua hierarquia. É o desejo de tornar-se aquilo que a pessoa é capaz de ser – maximizar seu potencial, realizar tudo que seja possível.

Não é necessário que uma necessidade esteja 100% satisfeita para surgir a seguinte. Na realidade, a maioria das pessoas normais está parcialmente satisfeita e parcialmente insatisfeita em todas as suas necessidades essenciais.

Nota-se ainda que a motivação não é algo que possa ser diretamente observado. Infere-se a existência da motivação observando-se o comportamento dos indivíduos. Um comportamento motivado se caracteriza pela energia nele contida e está sempre dirigido para o cumprimento de uma meta ou a realização de um objetivo. Motivo pode ser definido como algo interno que leva o indivíduo a manter um comportamento orientado para um objetivo. Alguns motivos, como a fome, a sede, o sexo etc, são considerados não aprendidos, isto é, naturais da espécie. Apesar de serem independentes da aprendizagem para seu aparecimento, sabe-se que os motivos naturais podem ser influenciados por incentivos externos.

Incentivo é um objeto ou condição externa que estimula o aparecimento do comportamento motivado. Outros motivos são aprendidos. Aprendemos, por exemplo, a desejar a aprovação social, a almejar dinheiro, a desejar afiliação. A identificação de um motivo auxilia na compreensão do comportamento humano. Por exemplo, o chamado motivo de ter afiliação é que leva um indivíduo a participar de um grupo esportivo, de um clube de pais e mestres, de um movimento político. Também é necessário considerar que um comportamento motivado pode ser resultado de vários motivos atuando ao mesmo tempo. Assim, ao procurar desempenhar-se bem no exercício da profissão, um indivíduo pode estar motivado pela necessidade de dinheiro, de

aprovação social, e de afiliação. Aparentemente, as pessoas funcionam melhor quando estão motivadas por alguma coisa de que necessitam.

Para Frederick Herzberg, (apud ROBBINS, 1994), entretanto, isto depende também do ambiente em que se estiver atuando. Concluiu que existem fatores que, se presentes, causam motivação, e que existem fatores que, se presentes, causam insatisfação. Exemplo de fatores que, se presentes causam motivação: possibilidade de crescimento pessoal, importância no trabalho, reconhecimento pelo trabalho. Exemplo de fatores que, se presentes, causam insatisfação: falta de boas condições de trabalho, falta de bons salários, falta de boas relações interpessoais.

Entretanto, Herzberg (apud ROBBINS, 1994) concluiu também que quando estes fatores estão presentes, boas condições de trabalho, bons salários, boas relações interpessoais, as pessoas não ficam motivadas, porque consideram estes fatores obrigatórios em qualquer ambiente. Por isso, Herzberg chamou estes fatores de “fatores higiênicos”. E ele chamou os primeiros fatores – possibilidade de crescimento pessoal, importância do trabalho, reconhecimento do trabalho – de fatores motivacionais.

Desta forma Herzberg concluiu que maximizar a motivação das pessoas e minimizar a insatisfação, são processos diferentes. E que, portanto, é necessário, em primeiro lugar, eliminar os fatores que causam insatisfação nas pessoas para, depois, dar ênfase nos fatores que motivam.

## 4 FATORES MOTIVADOS E HABILIDADES GERENCIAIS PARA MOTIVAÇÃO

Buscou-se identificar alguns fatores que podem ser motivadores, observando-se que quando bem estimulados dão bons resultados:

- ✓ Responsabilidade;
- ✓ Possibilidade de autodeterminação;
- ✓ Possibilidade de realização;
- ✓ Oportunidade para criar;
- ✓ Liberdade para errar;
- ✓ Possibilidade de crescimento pessoal;
- ✓ Estar “por dentro das coisas”;
- ✓ Estar sendo aceito;
- ✓ Reconhecimento;
- ✓ Ser tratado como pessoa;
- ✓ Ser tratado de forma justa, ser ouvido;
- ✓ Novas oportunidades;
- ✓ Orgulho do próprio trabalho;
- ✓ Desafios;
- ✓ Condições adequadas de trabalho;
- ✓ Sensação de ser útil;
- ✓ Ser aceito como é;
- ✓ Salário compatível com suas atividades e responsabilidades.

Os gerentes podem criar, designar condições para os indivíduos trabalharem mais motivados, mais determinados com a idéia do sucesso, identificando suas necessidades e anseios. É possível criar condições para motivações, da seguinte forma, buscando o trabalho que mais atrai o indivíduo e reconhecendo o seu bom

desempenho, confiando e delegando responsabilidades adequadamente, definindo metas claramente, desenvolvendo estilos de gerência flexível, procurando envolvê-los nas definições dos processos produtivos, saber dar e receber “*feedback*” ser receptivo a sugestões.

É importante, também, conhecer o potencial e as limitações dos indivíduos, ser tolerante e paciente com as limitações desses indivíduos, e procurar desenvolvê-las, estabelecendo relacionamentos abertos e francos, usando uma linguagem adaptada ao nível dos indivíduos e às ocasiões. E preocupar-se sinceramente com eles.

## 5 SALÁRIO COMO FATOR MOTIVADOR

Veja-se mais uma definição para motivação. A palavra motivo vem do latim motivos que significa aquilo que se movimenta, que se move, faz andar. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma tendência, a um comportamento específico. E uma das questões mais polêmicas referentes ao salário é se este funciona como um fator de motivação para os funcionários.

Ao se estudar o ciclo motivacional, verifica-se que toda pessoa tem uma harmonia interna que, de acordo com um estímulo ou incentivo faz surgir uma necessidade. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de harmonia da pessoa, gerando uma descarga de tensão e um comportamento ou ação. Dependendo do comportamento ou ação a pessoa poderá ter satisfação ou insatisfação. A não satisfação da necessidade produzirá um estado de frustração, agressão, insônia, resistência, moral baixo. Se o comportamento ou ação for eficaz, a pessoa encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, volta a ter um estado de harmonia, a sua forma de ajustamento ao ambiente.

Considerando as teorias motivacionais modernas, dentro da Teoria Behaviorista, que se pode considerar um aperfeiçoamento da escola das Relações Humanas, encontram-se duas teorias que são extremamente importantes para se compreender o mecanismo de motivação do ser humano, são elas: a “Hierarquia das Necessidades”, de Maslow, e os “Fatores de Higiene-Motivação”, de Herzberg. Já citadas anteriormente.

Associando a teoria de Maslow e a de Herzberg à nossa questão de salário, como fator de motivação, observa-se que, indiretamente, o salário contribui, é o pano de fundo, pode-se compreender que o salário está diretamente ligado à satisfação das necessidades humanas.

As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

Portanto, o dinheiro é um meio e não um fim. O salário não é fator de motivação quando examinado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao empregado, é apenas recompensa justa pelo seu trabalho, e o empregado busca a garantia de sua sobrevivência.

Diante disso, a empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais.

Para ter pessoas integradas, produtivas e ambiente motivador na organização é necessário um plano essencial, o PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionarão.

Os indivíduos crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro. Desde que creia haver ligação entre diferenças de remuneração e de desempenho, o salário poderá ser excelente motivador.

Sabe-se que salário não é o único componente remuneratório de prestação do trabalho. Outros benefícios acabam se somando e compondo a chamada remuneração, bem como poderão existir outras verbas de crédito como, por exemplo, remuneração variável, bônus, gratificações etc.

Existem diversas maneiras de definir o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como ele se apresenta para o empregado ou para empregador.

## **6 INTERDEPENDÊNCIA COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO NA ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL**

As empresas podem ser consideradas como organismos vivos e, por isso, em contínuo desenvolvimento, sendo necessário para tanto, uma convivência saudável entre os membros que delas participam. Pode-se considerar saudável, como livre de vícios e males que possam afetar qualquer bom funcionamento.

Com toda a objetividade e o desejo por resultados que as empresas apresentam não se deve esquecer que as pessoas que delas participam são as responsáveis diretas e/ou indiretas pelas possibilidades de ganho que ocorrem diariamente.

Deve-se levar em conta que se vive numa sociedade capitalista na qual a crença de que é privilegiado aquele que possui algum emprego porque, ele saindo, existem tantos outros querendo o seu lugar, isto é muito forte e é presente para maioria das pessoas e talvez, por isso, o bem-estar e a motivação possam não estar, algumas vezes, dentre os objetivos empresariais principais.

Porém, fato é que a produtividade de cada indivíduo aumenta consideravelmente conforme a motivação injetada diariamente. Isso leva a acreditar na premissa de que nem sempre possui maiores perspectivas a empresa que detém os melhores empregados tecnicamente apenas, mas sim aquela que sabiamente une a técnica e a motivação.

E é no meio deste cenário, que o setor de Gestão de Pessoas deve desempenhar seu principal papel: o de prover alternativas viáveis que favoreçam a motivação e o aumento consequente da produtividade, construindo assim, em conjunto

um significado próprio para a atividade desempenhada inicialmente, na perspectiva do colaborador, muitas vezes, apenas como simples trabalho.

Mas, então, surge o questionamento do como fazer. Como gerar dentro de cada indivíduo algo que a princípio mostra-se tão individualizado?

Chega-se à conclusão de que nada fácil é tal tarefa, se observada apenas de forma operacional ou objetiva. Estimular a motivação e fazê-la permanecer viva, durante longo período, refere-se não apenas à simples colocação, mas sim à construção. Trata-se de uma construção de significados, na qual a valorização e o sentimento de pertencimento e utilidade na relação colaboradora – empresa aparecem como fatores essenciais.

A escuta do profissional de Recursos Humanos deve ser, portanto, mais abrangente possível e não apenas focalizada, e ao mesmo tempo em que escuta deve ter a consciência da possibilidade de dar voz aos profissionais para que possam colocar, expressar e sentir suas próprias conclusões.

Sabe-se ser a palavra o meio pelo qual uma pessoa pode se expressar, dando significado aos pensamentos e por isso, tão importante faz-se a colocação via discurso direto e não apenas como observador, de como cada profissional vê e sente a organização em que atua.

Como já dizia sabiamente, James Hunter (2004), em seu ótimo livro sobre liderança, o Monge e o executivo, uma das funções importantes a ser desempenhada pelo líder e que aqui, pode ser perfeitamente atribuída, em paralelo, à gestão de pessoas, é também a observação das necessidades dos colaboradores e da equipe em geral para, então, propor algum tipo de ação efetiva.

Vale ressaltar ser o profissional de Recursos Humanos essencial para aplicação do acima descrito uma vez que, apenas organizar treinamentos das mais

variadas áreas não adiantará muito se a real necessidade da equipe for de estrutura operacional e plano de carreira, por exemplo.

Propondo ações eficazes no desenvolvimento da motivação organizacional torna-se a observação das necessidades presentes de extrema importância para, aliada à comunicação clara entre empresa e trabalhador, direcionar a focalização do treinamento a ser aplicado, aumentando, conseqüentemente, a maior probabilidade de duração dos resultados a serem obtidos.

A partir da criação de uma estratégia motivacional, por meio de uma comunicação transparente e sem falsas expectativas, principalmente, onde pode, ao mesmo tempo em que é mostrada a diferença feita pela presença daquele colaborador, plantar aos poucos uma cultura organizacional repleta de valores e objetivos comuns a ambos os lados. Assim, a empresa terá a viabilização de maiores recursos no alcance de suas metas.

Saber aliar as tendências capitalistas e os objetivos empresariais em estratégias motivacionais, que unem ao mesmo tempo competências individuais à conseqüente possibilidade de produtividade progressiva, torna-se assim, um diferencial importante em gestão de pessoas.

Desta forma, é necessário que todos os profissionais atuantes na área, possam entender que trabalhar com pessoas não é algo simples, mas sim único, vez que se relaciona diretamente com a certeza de que são, ao mesmo tempo em que carregam essa existente singularidade, absolutamente interdependentes na construção de toda essa complexidade, seja ela pessoal ou organizacional.

## 7 CRIATIVIDADE E MOTIVAÇÃO

Em tempos de profundas mudanças, alta competitividade e grandes pressões no interior das empresas, nem sempre é fácil encontrar motivação para trabalhar. A competência do indivíduo e seus esforços parecem insuficientes para fazer as coisas funcionarem como gostaria. E os problemas sugam sua energia. O indivíduo sai do trabalho exaurido, até com sentimento de culpa por não ter resolvido todas as pendências. O pior é que elas estarão á sua espera no dia seguinte, engrossando a lista de pendências que certamente irão surgir.

Quando o indivíduo se sente assim, provavelmente entrou numa espiral negativa em que as questões não solucionadas lhe causam desprazer, levam à desmotivação. A boa notícia é que o movimento dessa espiral pode ser revertido, se o indivíduo acrescentar um tempero essencial ao seu trabalho: a criatividade. Segundo um professor de psicologia da Universidade de Chicago, Mihaly Csikszent (2004), autor do livro Flow, pessoas que procuram desempenhar tarefas criativamente encontram mais prazer no que fazem. O prazer, por sua vez, é altamente motivador. Aí está a espiral positiva: criatividade, prazer e motivação.

Antes de mais nada, é preciso que o indivíduo examine a forma como vem tentando resolver seus problemas. Se normalmente fica ansioso ou transtornado para encontrar a solução, precisa aprender a examinar a situação de fora, como se o problema não fosse com ele. Em vez de ficar concentrado na questão, deve abrir seu foco de visão para tudo que envolve o problema. Procurar perceber todas as implicações que ele tem, se examinado por vários ângulos.

Distanciar-se de um problema é como sobrevoar de helicóptero um congestionamento: a pessoa sai do caos, vê sua extensão e enxerga possíveis saídas.

Isso tem tudo a ver com criatividade. Quanto mais o indivíduo se distanciar mentalmente e emocionalmente do problema, mais predisposto a ter idéias criativas se tornará.

Depois que o indivíduo consegue esse distanciamento dos problemas é preciso exercitar a criatividade para que ela se manifeste quando necessária. Um bom treino para isso é sempre procurar fazer coisas diferentes das habituais. Experimentar, por exemplo, um novo caminho para ir ao trabalho, assistir uma estação de TV que nunca viu, comprar uma revista nova, conversar com um desconhecido, enfim, dar a si mesmo a chance de se surpreender com algo novo todos os dias.

Fazer as coisas sempre do mesmo jeito nada mais é do que a exteriorização do modo como a mente trabalha, sempre percorrendo as mesmas consagradas trilhas de raciocínio. Ao mudar seus hábitos, o indivíduo estará abrindo novas trilhas.

Da mesma forma que o indivíduo vai procurar trazer novidade no dia-a-dia, vai experimentar fazer o seu trabalho de maneiras diferentes. Mudando o jeito de encaminhar as coisas, procurando alternativas para simplificar tarefas, criando novos procedimentos.

Pessoas criativas estão sempre em busca de aperfeiçoamento naquilo que fazem, e disso extraem seu prazer. O reconhecimento de que estão fazendo as rotinas de trabalho um pouco melhor a cada dia é altamente motivador.

Para dar continuidade à criatividade, prazer e motivação, diariamente, a pessoa precisa adquirir a cultura de pensamentos positivos. As atitudes e pensamentos dos primeiros minutos do dia determinam a qualidade de 80% do restante daquele dia. Não se deve buscar todos os problemas de uma só vez; em vez disso, devem-se ser estabelecidas metas realistas, comprometendo-se com o que é mais importante ou mais urgente.

## 8 ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A escola das relações humanas, que teve Elton Mayo como seu precursor, surgiu da necessidade de alterar as formas de trabalho até então existentes, em que o homem era visto como máquina se submetendo a regras e normas padronizadas, com o conceito de *homo economicus*.

A experiência de Mayo veio realçar algumas conclusões pioneiras abrindo campo para estudos de maior produtividade, ficando patente que o trabalho, o reconhecimento, condições de segurança, companheirismo e integração influem decisivamente sobre a motivação humana. (MATOS,1980:76).

A partir da Escola das Relações Humanas caracterizou-se a ênfase nas pessoas, com a profunda influência das ciências comportamentais sobre a administração, na tentativa de humanizar e democratizar as práticas administrativas da época, por meio de valorização da organização informal, dos grupos sociais, das comunicações, da motivação, da liderança, das abordagens participativas e, sobretudo, da preocupação com a satisfação no trabalho.

Para a escola das Relações Humanas, as pessoas são motivadas pela necessidade de “reconhecimento”, de “aprovação social” e de “participação”, tendo, neste caso, o conceito de “homem social”.

As recompensas e sanções não econômicas influem significativamente no comportamento dos trabalhadores e limitam, em grande parte, o resultado dos planos de incentivo econômico. Essas recompensas sociais e morais são simbólicas e não – materiais, porém influenciam decisivamente na motivação e na felicidade do trabalhador. (CHIAVENATO, 1993:47)

Segundo a Escola das Relações Humanas a organização eficiente é incapaz de elevar a produtividade, se as necessidades intrínsecas do trabalhador não forem descobertas, identificadas e satisfeitas. Ela mostrou a existência de certas necessidades humanas.

A motivação está relacionada ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo é voltado aos objetivos que podem satisfazer essa necessidade.

Observa-se, então, a partir da Escola das Relações Humanas, que a motivação é a tensão contínua que direciona o indivíduo a algum tipo de comportamento, objetivando a satisfação de uma ou mais necessidades, formando, neste caso, um ciclo motivacional.

## **8.1 Teoria da motivação**

O psicólogo Abraham Maslow formulou um modelo de motivação que exerce grande influência sobre o pensamento administrativo. Segundo Maslow, o organismo tende a um estado de harmonia; quando uma necessidade aparece, esta harmonia é quebrada, surgindo assim, a ansiedade e a inquietação, que fazem com que a pessoa busque a satisfação daquela necessidade; quando ela é sanada o organismo volta a um estado de harmonia.

De acordo com Hampton (1983:50), o que tornou a teoria de Maslow tão importante e instrutiva para a administração não foi simplesmente a sua lista específica de necessidades humanas, mas o seu reconhecimento da inabilidade das necessidades já satisfeitas em motivar o comportamento.

Desta a forma, a motivação dos trabalhadores, no sentido de agirem na plenitude de suas necessidades, só é alcançada pelos administradores na medida em

que estes saibam possibilitar-lhes, mediante o trabalho, a satisfação de suas necessidades não atendidas.

Maslow estruturou uma teoria da motivação em que as necessidades poderiam ser organizadas em uma hierarquia de cinco níveis. As necessidades de níveis mais baixos precisavam estar satisfeitas, para que o nível mais elevado surgisse no comportamento, mas, caso este nível em suas necessidades não fosse satisfeito, ele voltaria a criar um estado de desarmonia, gerando uma tensão no comportamento, procurando satisfazê-lo.

Necessidades fisiológicas fazem parte do nível mais baixo, são elas necessidades de alimentos, moradia, repouso etc. São também conhecidas como necessidades biológicas e exigem satisfação cíclica e intermitente.

Necessidade de segurança refere-se ao segundo nível na hierarquia. Os indivíduos buscam proteger-se de qualquer ameaça real ou abstrata, dentro ou fora da organização.

As necessidades sociais correspondem ao terceiro nível. Neste nível as pessoas sentem a necessidade de socialização, de fazer parte de um grupo ou classe e serem por ele aceitas.

As necessidades de estima e de auto-realização fazem parte dos últimos níveis. O primeiro está ligado à maneira pela qual a pessoa se auto-avalia. Nessa fase as pessoas analisam sua autoconfiança, sua capacidade e seu poder de utilidade. O segundo representa o nível mais alto da hierarquia e expressa a vontade que o indivíduo tem de se tornar algo superior ao que é por meio do desenvolvimento de todo o seu potencial e talento.

O nível mais básico de necessidade inclui as que são primárias ou fisiológicas. Enquanto não estiverem satisfeitas, elas monopolizam o comportamento

consciente das pessoas e têm exclusividade no poder de motivação. À medida, no entanto, que vão sendo satisfeitas, vão perdendo também o seu poder de motivação. (HAMPTON 1983:488)

As necessidades podem ser satisfeitas plenamente; podem ser parcialmente satisfeitas, nesse caso elas são compensadas com outros benefícios que não aqueles idealizados pelo indivíduo ou podem não ser satisfeitas, portanto frustradas.

Conclusões sobre a teoria de Maslow:

- As necessidades básicas manifestam-se, em primeiro lugar, e as pessoas procuraram satisfazê-las antes de se preocuparem com as de nível mais elevado.
- As necessidades humanas não são excludentes entre si. Elas estão presentes em intensidades diferentes.
- Uma necessidade não satisfeita não motiva o comportamento. A motivação acontece quando há a perspectiva de satisfação de uma necessidade emergente.
- As necessidades mais essenciais possuem um ciclo de harmonia quebra-harmonia mais rápida que as outras, que podem durar toda uma vida.
- Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste.
- Quanto mais elevado o nível das necessidades, mais saudável a pessoa é.

## 8.2 Teoria dos Fatores Motivacionais e Higiene – Frederick Herzberg

A teoria dos dois fatores (higiênicos e motivacionais) foi formulada por Frederick Herzberg a partir de entrevistas feitas com duzentos engenheiros e contadores de Pittsburgh, visando determinar os fatores que os levavam a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que os faziam infelizes no trabalho.

De acordo com Herzberg (apud KONDO, 1994:17), a motivação é influenciada por dois tipos diferentes de fatores, os quais ele chamou de fatores que levam à satisfação.

Herzberg desenvolveu uma teoria na qual a motivação é composta de duas dimensões não relacionadas.

- a) Os aspectos e atividade do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os empregados a se desenvolverem. (Fatores higiênicos)
  
- b) Motivadores: estes estão relacionados com o cargo que o empregado ocupa e com a natureza de suas tarefas. Eles estão relacionados ao trabalho, pois estão inseridos os fatores de auto-realização, o reconhecimento e o sentimento de crescimento profissional.

Os fatores de higiene são aquelas que estão presentes com o empregado enquanto trabalha para se obter a motivação, oferecendo condições físicas e ambientais de trabalho: o salário, os benefícios sociais etc. Eles evitam a insatisfação dos empregados. Esses fatores localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho.

Os fatores motivadores referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Eles envolvem crescimento, reconhecimento e auto-realização. Envolvem os sentimentos de crescimento individual, de

reconhecimento profissional e as necessidades de auto-reavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no trabalho.

Fatores que previnem a insatisfação:	Fatores que geram a satisfação:
Salário	Realização
Condições de trabalho	Reconhecimento
Segurança	Progresso profissional
Política e administração do comportamento	Desenvolvimento

Tabela 1 Fatores que geram a satisfação e insatisfação adaptada de Chiavenato.(1993: 67)

Segundo Herzberg, para que haja uma contínua motivação para o trabalho, por parte do empregado, é necessário que haja um “enriquecimento de tarefas”. Para ele, isso seria necessário a fim de acompanhar o crescimento do empregado e o manter em contínua motivação, já que se pediria mais de sua capacidade na realização das tarefas.

Bergamini (1982:124) explica que:

“... os fatores não fazem as pessoas produzirem mais, sua presença garante apenas que se esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo. É, no entanto, na busca dos objetivos motivacionais que as pessoas experimentarão maiores níveis de satisfação.”

Herzberg buscou evidenciar a diferença existente entre a motivação e movimento. Ele chamou todos os fatores que servem apenas de estímulo externo à realização das tarefas de “pebuns”, afirmando que esses fatores geram apenas movimento. A motivação aconteceria apenas quando houvesse a vontade própria de realizar as tarefas. O movimento poderia ser gerado por três tipos de “pebun”. (CEVOLI, 1997:48):

**“Pebun” negativo físico:** Apresenta três grandes inconvenientes: é deselegante, contraria a preciosa imagem de benevolência acalentada pela maior parte das organizações, por se tratar de um ataque físico, estimula uma reação imediata do empregado.

**“Pebun” negativo psicológico:** Apresenta algumas vantagens sobre o anterior: A crueldade não é visível, reduz a possibilidade de um revide físico, e tem a sensação de estar um pouco acima dos demais.

**“Pebun” positivo:** Ocorre quando um trabalhador é “seduzido” por alguma forma de incentivo para realizar a tarefa. Na verdade, ele não quer realizar a tarefa, apenas irá executá-la para receber alguma recompensa/lucros. Conclui-se que Herzberg classificou várias formas de “sedução” utilizadas nas empresas. Entre elas, destacam-se: redução do expediente de trabalho, salários em espiral, benefícios previdenciários.

Para Herzberg, a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionar-lhe satisfação no trabalho. Em outras palavras, a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores. O caminho apontado por Herzberg para a motivação é o enriquecimento da tarefa. (MAXIMIANO, 1997: 224)

Conclui-se que a motivação é identificada por Herzberg nas possibilidades de o trabalho liberar sentimentos de realização, reconhecimento e crescimento, quando são oferecidos ao trabalhador maiores responsabilidades, objetivos e desafios.

### **8.3 Maslow e Herzberg**

As teorias de Maslow e de Herzberg possuem pontos em comum, pois os fatores higiênicos de Herzberg referem-se às necessidades primárias fisiológicas, (de segurança e sociais) de Maslow; e os fatores motivacionais referem-se às chamadas necessidades secundárias de estima e auto-realização.

#### 8.4 Teorias “X” e “Y”

Douglas McGregor apresentou a percepção dos admiradores acerca da natureza e motivação dos trabalhadores sob a forma de duas teorias: Teoria X e Teoria Y.

A Teoria X entende o homem como um ser indolente, que não aprecia o trabalho e tenta evitá-lo sempre que o possa fazer.

Ainda na abordagem dessa teoria, o homem não gosta de assumir responsabilidades, é essencialmente egocêntrico em relação aos seus objetivos pessoais e, por sua própria natureza, resiste a mudanças, pois não pretende assumir riscos que o ponham em perigo.

A Teoria Y entende que comportamentos de indolência, de passividade, de resistência às mudanças, de desejo de não aceitar responsabilidades são causados pela perda de oportunidade das pessoas em se tornarem satisfeitas, através de seus trabalhos, de suas necessidades que, para elas, são importantes. Para mudar essa situação é preciso criar condições na empresa, de modo a possibilitar a cada participante da organização alcançar seus próprios objetivos a partir das ações voltadas para o sucesso da empresa.

Teoria X	Teoria Y
As pessoas têm uma aversão essencial ao trabalho e o evitam sempre que possível.	O esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto as atividades de lazer.
Os trabalhadores evitam as responsabilidades. Preferem ser dirigidos.	Os trabalhadores aprendem não só a aceitar a responsabilidades, mas também a procurá-las.
Os trabalhadores não apreciam mudanças.	Os trabalhadores apreciam desafios.
Os trabalhadores não tomam iniciativa. Pouco interessados na necessidade da organização.	Os trabalhadores são capazes de imaginação e criatividade na resolução de problemas.
Para conseguir que os trabalhadores se engajem no trabalho é preciso utilizar um sistema de controle e punição.	Os trabalhadores buscam satisfazer suas necessidades de estima e realização e, portanto, estão dispostos a se auto dirigirem e a se auto controlarem no alcance de objetivos com os quais estão comprometidos.
A motivação ocorre somente nos níveis fisiológicos e de segurança.	A motivação dá-se não só nos níveis fisiológicos e segurança, como também nos níveis de dependência, de estima e de auto-realização.

Tabela 2 Comparativo entre as premissas das teorias X e Y adaptada de McGregor (1992:54)

Acima de tudo, as premissões da teoria Y ressaltam o fato de que os limites da colaboração humana, na ambiente organizacional, não são limites da colaboração humana e sim da capacidade da direção de descobrir como fazer atuar o potencial representado pelas pessoas. A teoria X oferece à direção uma desculpa fácil para um desempenho organizacional ineficiente, que devido à natureza das pessoas com as quais se tem de trabalhar. Para a teoria Y o problema está na direção. Se os empregos são preguiçosos, indiferentes, avessos a assumir responsabilidades, intransigentes, não criativos e não querem cooperar, a teoria Y sugere que as causas se encontram nos métodos de organização e de controle dos empregados por parte da administração.

Ressalta McGregor (1992:48) que:

“...as pessoas, quando privadas de oportunidade para satisfazer no trabalho as necessidades que lhe são mais importantes, se comportam exatamente como poderia ser previsto: com indolência, passividade, má vontade em aceitar responsabilidades, resistência à mudança, tendência a aderir aos demagogos, exigências exageradas de benefícios econômicos. Aparentemente acabamos presos nos laços que nós mesmos (gerentes) amamos.”

## 8.5 Teoria das necessidades socialmente adquiridas McClelland

O psicólogo David McClelland (apud HAMPTON, 1992) identificou e estudou três tipos de necessidades específicas de grande importância para o estudo da motivação.

a) Necessidade de realização: as pessoas assumem responsabilidades e riscos moderados, são criativas, buscam *feedback* e desejam sucesso em suas atividades. Essas pessoas, que têm necessidade de realização dão mais importância às metas do que as recompensas. Por isso, escolhem metas que são desafiadoras, porém viáveis.

b) Necessidades de filiação: as pessoas procuram mais o relacionamento com os outros e gostam mais de trabalhar em equipe. As pessoas desejam ser apreciadas, estimadas e aceitas pelos outros, buscam amizades, preferem cooperação e compreensão mútua. As necessidades nesse tipo são atendidas pela organização informal, em atividades fora do ambiente de trabalho, onde é previsível a maior valorização do relacionamento que é a realização das tarefas.

c) Necessidade de poder: as pessoas buscam participar na política da organização, querem ser influentes e possuem metas importantes e definidas. 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. Todavia, caso as necessidades sejam do tipo pessoal, este indivíduo tende a ser um líder organizacional mal sucedido.

O estudo de McClelland levou Robbins (1999:113) a concluir que os realizadores são bons empreendedores, mas nem sempre são bons gerentes. Os gerentes das grandes empresas geralmente possuem altas necessidades de poder e baixa necessidade de afiliação. E, é possível treinar uma pessoa para aumentar sua necessidade de realização.

Sua teoria propõe que cada um será, em momentos diferentes, influenciado por realização, poder ou afiliação, e que a força de cada necessidade específica variará de acordo com a situação. Porém, cada pessoa terá uma tendência dominante para uma das necessidades, a partir de suas experiências.

McClelland afirma que as pessoas podem ser ensinadas a ter certas necessidades, tornando, neste caso, a motivação uma dependente de um treinamento.

## **8.6 Teoria da Expectativa, Instrumentalidade e Valência de Vroom (VIE)**

Um enfoque amplamente aceito no tema motivação é o modelo da expectativa, também conhecido como a teoria da expectativa. Que foi desenvolvido por Víctor H. Vroom, que explica que a motivação é um produto de três fatores: do quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido (expectância) e a estimativa de que aquele desempenho resultará no recebimento da recompensa (instrumentalidade). (DAVIS & NEWSTROM, 1992 :72)

Este modelo supõe que a motivação é variável independente de três componentes:

- Expectativa: Representa aquilo a que se pretende chegar dependendo certo grau de esforços. Esse nível está necessariamente ligado à estimativa da probabilidade de sucesso passível de ser alcançado, tomando por apoio a capacidade de esforços de cada um. Uma expectativa de esforço-desempenho, isto é, um esforço maior proporcionará um bom desempenho.

- Instrumentalidade: Está ligada ao tanto de probabilidade que se tem de receber a recompensa almejada, probabilidade está estimada pelo próprio indivíduo em vista da conquista do objetivo. Um bom desempenho trará certos resultados ou recompensas.
- Valência: Diz respeito ao valor que o indivíduo atribui à recompensa num dado momento. A maior ou menor probabilidade será o ponto de partida para se estimular o valor da recompensa. Assim o nível de satisfação a ser obtido está ligado à percepção que cada um tem da resposta que o meio ambiente oferecerá como retribuição aos esforços despendidos por uma pessoa.

Para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, resultará em recompensa ou resultados maiores. (BOWDITCH; BUONO 1997:46)

A teoria de Victor Vroom enfoca três relações de causa e efeito.

- Esforço–Desempenho: a pessoa acredita que com mais esforço pode melhorar o desempenho;
- Desempenho–Recompensa: a pessoa acredita que o desempenho produzirá uma recompensa determinada;
- Recompensa–Metas pessoais: à medida que as recompensas oferecidas pela organização são atraentes para a pessoa.

Para Robbins (1999:119) a teoria da expectativa explica porque muitos trabalhadores não são motivados em seus empregos e apenas fazem o mínimo necessário. Para possuir uma motivação maximizada, o trabalhador tem que responder sim a estas três perguntas:

- 1) Se eu me esforçar mais, serei recompensado?
- 2) Se meu desempenho for reconhecido, serei recompensado por isso?
- 3) Se for recompensado, as recompensas valerão a pena?

A partir desta idéia, Leboyer (1994:68) afirma que os três componentes: expectância, instrumentalidade e valência representam elementos essenciais à motivação e que, a falta de um deles e de objetivos pessoais, permite explicar a complexidade do processo motivacional.

Robbins (1999:122) faz uma crítica à teoria da expectativa, afirmando que os empregados têm poucas restrições em sua escolha de decisão. Tem sido boa ao oferecer uma explicação de produtividade, absenteísmo e rotatividade do empregado.

## **8.7 Teoria da equidade de Adams**

Davis & Newstrom (1992:79) afirmam que para teoria da equidade de J. Stacy Adams, as pessoas compararam a relação de esforços que estão aplicando (inputs) com as recompensas que estão obtendo (outputs). Podem tomar como comparação pessoas dentro ou fora da mesma empresa, situações pessoais ou oportunidades de outros empregos.

A evidência é que a referência escolhida é uma variável importante na teoria da equidade.

O ponto central da teoria da equidade é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. O estudo da teoria da equidade ajuda a entender a relação das pessoas com a distribuição das recompensas no grupo de trabalho.

## 8.8 Teoria ERC de Alderfer

Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, trabalhou a hierarquia da necessidade de Maslow para combiná-la melhor com a pesquisa empírica. Sua hierarquia de necessidades revisada é dominada ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento). (ROBBINS, 1999:112)

- Existência: exigências básicas para a existência material. Equivale aos elementos fisiológicos mais os de segurança de Maslow.
- Relacionamento: desejo de relacionamentos interpessoais significativos. Equivale aos fatores sociais e ao comportamento social da auto-estima de Maslow.
- Crescimento: desejo de desenvolvimento pessoal. Inclui aspectos intrínsecos da auto-estima e realização de si mesmo, de Maslow.

A teoria ERC de Alderfer levou Robbins (1999:112) a concluir que, em contraste com a teoria da hierarquia das necessidades: mais de uma necessidade pode estar funcionando ao mesmo tempo, e quando uma pessoa é bloqueada de um nível mais alto, ela regride, aumentando a necessidade de um nível mais baixo.

O modelo ERC não assume com rigor uma progressão de nível. Aceita a possibilidade de os três níveis estarem ativos a qualquer momento. Também sugere que uma pessoa insatisfeita em qualquer um dos níveis mais altos pode retornar a se concentrar no nível mais baixo. Finalmente, uma vez que os dois primeiros níveis são um tanto limitados em suas demandas por satisfação, as necessidades de crescimento não são, somente limitadas, mas também, na realidade, despertadas um pouco mais, cada vez que algum nível de satisfação for atingido.

As semelhanças entre os três modelos das necessidades de Maslow, Herzberg e Alderfer são bastante evidentes. As necessidades mais importantes,

segundo Maslow, são as fisiológicas, de segurança, sociais, do ego e de auto-realização. Herzberg estuda os fatores de higiene ou de manutenção e fatores de motivação. A teoria ERC de Alderfer descreve três conjuntos de necessidades: de existência, de relacionamento e de crescimento. Mclelland enfatiza três necessidades diferentes: realização, afiliação e poder.

Em virtude de as pessoas estarem inclinadas a satisfazer suas necessidades, essas teorias auxiliam a sugerir aos administradores os tipos de medidas a tomar para a motivação das pessoas.

Entretanto, de acordo com Davis & Newstrom (1992:56), existem também importantes contrastes. Maslow e Alderfer concentram-se nas necessidades internas do empregado, Herzberg diferencia as condições do cargo (conteúdo ou contexto) que podem ser promovidas para a satisfação de necessidades. As interpretações dos modelos de Maslow e Herzberg sugerem que em sociedades modernas a maioria dos trabalhadores já satisfaz suas necessidades de ordem mais alta ou reais fatores de motivação. Alderfer sugere que o fracasso na satisfação de necessidades de relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência.

## 9 TEORIA DO MODELO BUROCRÁTICO

Max Weber, sociólogo alemão, criou a Teoria Burocrática. Não considerou a burocracia como um tipo de sistema social, mas como um tipo de poder ou de dominação e identificou a Teoria Burocrática como uma organização formal voltada exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência, possuindo as seguintes características: Formalização, Princípio da hierarquia, Divisão do trabalho, Impessoalidade, Competência técnica, Profissionalismo, e Separação entre Propriedade e Administração.

A formalização, nesse modelo, diz que todas as organizações são definidas por escrito, em rotinas e procedimentos, e a organização opera de acordo com um conjunto de leis ou regras que são aplicáveis a todos os casos individuais, sem exceção.

Segundo Motta & Pereira (1980:30) "... Cada funcionário já sabe como agir, baseando-se nas diretrizes, nos métodos e rotinas. O comportamento de todos os participantes da organização torna-se então, mais previsível, muito mais precioso, muito mais controlável...".

Pode se perceber, então, que o funcionário tem suas tarefas vinculadas a certas rotinas padronizadas, não sendo permitido que o mesmo aja de acordo com sua vontade, tendo que seguir rigidamente as normas estabelecidas pela organização.

O princípio da hierarquia diz que os níveis hierárquicos de cada autoridade são bem definidos e cada funcionário é submetido a ordens impessoais que guiam suas ações de modo a assegurar sua obediência. A unidade de controle é assegurada, estando cada função mais baixa sobre o controle e supervisão da mais alta, e cada

funcionário sob o controle e supervisão da mais alta, sob o controle de um único chefe, de acordo com uma estrutura piramidal.

Motta & Pereira (1980:30) dizem que:

“... conferem à pessoa investida de autoridade o poder de coação sobre os subordinados e colocam à sua disposição meios coercitivos capazes de impor disciplina (...) a autoridade burocrática é baseada no direito, entendendo-se por direito um sistema de normas cuja obediência pode ser imposta pela coação.”

Portanto, existem, nas organizações burocráticas, punições para os que não respeitam as suas normas.

A divisão do trabalho menciona que cada participante tem um cargo ou posições definidas com esfera específica de competência, com deveres oficiais, atribuições estritamente específicas.

A partir ainda, das características mencionadas desse modelo, a impessoalidade refere-se ao fato de as pessoas relacionam-se de forma impessoal, sendo enfatizados os cargos e não as pessoas que os ocupam, pois, acredita-se que as pessoas entram e saem da organização, mas os cargos permanecem, para garantir a continuidade e perpetuação. Observa-se, portanto, que existe uma descaracterização da pessoa humana, a qual é substituída pelo cargo que ocupa.

O caráter impessoal da burocracia é claramente definido por Weber quando ele diz que ela obedece ao princípio da administração “*sine ira ac studio*”, sem ódio ou paixão. A burocracia é mais plenamente desenvolvida quanto mais desumaniza, quanto mais completamente alcança as características específicas que são consideradas como virtudes: a eliminação do amor, do ódio e de todos os elementos pessoais, emocionais e irracionais. Dentro de uma burocracia, em seu estado pleno, não há lugar para sentimentos, para o favoritismo, para a gratidão, para demonstração de simpatia ou antipatia. (MOTTA & PEREIRA, 1980: 33)

O princípio da competência técnica, ainda, conforme esse modelo, prevalece na escolha dos participantes, não se dando preferência à ordem pessoal.

A face da divisão do trabalho torna o funcionário um especialista, é o princípio do profissionalismo, o funcionário é remunerado de acordo com suas funções ou posição hierárquica que ocupa, sendo que seus cargos constituem a sua principal atividade dentro da organização.

O administrador burocrático desenvolve um espírito de fidelidade ao cargo, é um processo de identificação do funcionário com a empresa. Essa identificação é impessoal. O administrador não se identifica com o chefe, com o proprietário, mas com os objetivos da organização.

Os objetivos da organização devem estar acima dos interesses pessoais do administrador que deve ser fiel ao seu cargo e identificar-se com a empresa.

E, finalmente, a separação entre propriedade e administração, ou seja, os recursos utilizados pela organização burocrática para a execução de suas tarefas não são de propriedades dos burocráticos.

Escassez da burocracia:		Excesso de burocratização:
Falta de especialização	Divisão do trabalho	Super especialização
Falta de autoridade	Hierarquia	Autocracia
Extrema liberdade	Regras e regulamentos	Falta de liberdade
Inexistência de documentos	Formalização das comunicações	Excesso de papelório
Apadrinhamento	Relação promoção pessoal	Excesso de exigências
Improvisação	Procedimentos – Técnicas	Apego às rotinas
Desordem	Eficiência	Rigidez

Tabela 3 Escassez e excesso de burocracia adaptada de Chiavenato, (1993:117)

O comportamento das pessoas, contudo nem sempre ocorre dentro da previsibilidade de Weber. Notou-se que as ocorrências imprevistas levam à ineficiência e às imperfeições. Para isto deu-se o nome de disfunções da burocracia, isto é, para designar as anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido que o termo burocracia adquiriu junto aos leigos no assunto. As principais disfunções burocráticas são:

- a) Despersonalização do relacionamento entre os participantes pelo ato de os ocupantes de cargos se tratarem como tal e não como pessoas.
- b) Maior internacionalização das diretrizes, isto é, as normas e os regulamentos, que inicialmente eram elaborados para melhorar os objetivos organizacionais, adquirem valor próprio, os meios se transformam em objetivos e passam a ser absolutos. O funcionário passa a se preocupar mais com as regras e regulamentos da organização do que com seu trabalho.
- c) Maior uso da categorização como técnica do processo decisório, ou seja, a tomada de decisão passa a ser prerrogativa do funcionário que tem a categoria hierárquica mais elevada, independentemente do seu conhecimento sobre o funcionamento da organização.
- d) Excesso de formalismo e de papelório, pois a tendência de documentar e formalizar todas as comunicações chega a um ponto que pode prejudicar o funcionamento da organização.
- e) Exibição de sinais de autoridade, pois como a burocracia enfatiza grandemente a hierarquia como meio de controle do desempenho dos participantes, surge a necessidade de utilização de indicadores, de símbolos ou sinais que destaquem a autoridade.

- f) Super conformidade em relação às regras e aos regulamentos da organização, os quais passam a adquirir uma importância fundamental para o funcionário.
- g) Propensão dos participantes a se defenderem das pressões externas. Como a organização burocrática recebe pressões externas, no sentido de mudanças, o funcionário passa a percebê-las como ameaças que supotam dentro da organização e um perigo para sua segurança pessoal.
- h) Resistência a mudanças, pois elas representam ameaças para sua posição e estabilidade dentro da organização. O funcionário se sente mais seguro e protegido contra a rotina que domina e conhece bem, e que não lhe traz ameaças.

### **9.1 O papel da Burocracia na Administração Pública**

A burocracia é um termo geralmente aplicado a um sistema de governo cujo controle está tão completamente em mãos de funcionários, que o poder destes compromete as liberdades dos cidadãos comuns. As características do tal regime são uma paixão pela rotina na administração o sacrifício da flexibilidade à regra e demora na tomada de decisões.

A administração burocrática é a administração sujeita a obedecer as regras e regulamentos fixados pela autoridade de um órgão superior. A tarefa burocrata é executar o que tais regras e regulamentos lhe ordenam. Sua liberdade de agir de acordo com a sua própria íntima convicção é restringida por elas.

## 10 EFEITOS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Robbins (1999:109) define: "... motivação como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo."

Para Vianna (1999:9) "... motivar significa colocar o combustível mais poderoso dentro dos cérebros dos seres humanos. Estar motivado com os neurônios a plena carga, com endorfina correndo pelo corpo".

Seguem também esta linha Montanha & Charnov (1999:203), quando afirmam que: "... a motivação é o processo de estimular um indivíduo para ele agir de modo a realizar um objeto desejado".

A partir destas colocações pode-se entender, então, a motivação como uma energia, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

Porém, uma premissa essencial deve ser considerada: ninguém motiva ninguém. Cada ser humano sente-se motivado por razões diferentes. Essas razões devem ser consideradas com a cultura interna e as atitudes que as organizações dispensam aos funcionários: da contratação, passando pela manutenção do colaborador, até o seu desligamento. VIANNA (1999:31)

A partir deste pensamento é necessário esclarecer a diferença entre movimento e motivação. Quando os determinantes do comportamento encontram-se no ambiente externo se está diante do que é chamado de movimento. Porém, quando a

ação tem origem em potenciais internos, numa ação espontânea e gratuita do ser humano, verifica-se a motivação. Conclui-se que as pessoas podem ser movimentadas, mas nunca motivadas por outras. A motivação nasce das necessidades intrínsecas que buscam suas energias nas emoções.

A grande utilidade do estudo da motivação é compreender as estratégias para auxiliar o empregado na conquista da motivação. Pois, como relembra Bergamini (1989:106) "... não existem fórmulas de outro ou recomendações soberanas que uma vez aplicadas garantem por si mesmas a motivação...".

Os motivadores são capazes de transformar positivamente o contexto de trabalho. Motivam positivamente porque aumentam o desejo. Os motivadores fazem com que as pessoas queiram trabalhar, participar, aprender, alcançar e conquistar o reconhecimento. (SPITZER, 1997:91)

Bergamini (1997:125) apresenta situações que trazem grande satisfação motivacional:

- sentir-se desafiado a comprovar a sua eficiência;
- poder dirigir-se com autonomia;
- desenvolver atividades variadas;
- ser tratado de igual para igual, sem medo;

Situações que trazem grande insatisfação motivacional:

- sentir-se cerceado na sua ação e preso a rotinas desinteressantes;
- falta de objetivos claramente fixados;
- quando há falta de responsabilidade dos demais;
- sentir que é impossível controlar as variáveis que afetam os resultados.

Para Vianna (1999:31) as dimensões capazes de produzir impacto sobre a motivação são as seguintes:

- 1) desafios;
- 2) realização/satisfação;
- 3) valorização/reconhecimento;
- 4) crescimento profissional;
- 5) participação/utilidade;
- 6) liderança;
- 7) integração;
- 8) reconhecimento financeiro.

Porém, para Kondo (1994:105), nas considerações sobre a motivação das pessoas devem ser complementadas questões como o conteúdo do trabalho em si, a maneira como o trabalho é distribuído e o significado que ele tem para as pessoas.

A partir disto, afirmações é possível propor o agrupamento dos fatores relacionados à motivação:

- a) senso de importância do trabalho, envolvendo variedade de habilidades, identidade da tarefa e importância da tarefa;
- b) senso de responsabilidade pelo resultado do trabalho, abrangendo a capacidade e a possibilidade da criatividade no processo de obter sucesso nos objetivos;
- c) conhecimento dos resultados das atividades por meio de *feedback*.

## **10.1 A personalidade humana**

O homem como organismo, se esforçará sempre por conseguir a auto-realização, enquanto é conduzido como agente da organização. A harmonia interior da

personalidade existe quando as partes da personalidade individual estão em equilíbrio com cada uma dos outros. A harmonia externa existe quando a personalidade, como um todo, está em harmonia com o meio ambiente. Aquelas pessoas cuja personalidade externa esteja harmonizada são chamadas adaptadas. As ajustadas significam firmeza dos ajustes internos da personalidade de um indivíduo. E a adaptação indica que as disposições de uma pessoa funcionaram no sentido de tornar essa mesma pessoa adaptável a seu meio ambiente. É possível que uma pessoa esteja adaptada sem estar ajustada, mas é possível, também, que uma pessoa esteja ajustada sem estar adaptada, pois ela pode estar interiormente ajustada, mas suas relações com o meio ambiente não serem boas.

A personalidade individual está continuamente em atividade para se manter em harmonia. A tendência de evitar modificações é conhecida como a inclinação fundamental para a auto-realização.

Segundo Argyris (1957:37), os empregados que sempre mostram tendência para a disputa, ou para evitá-lo a qualquer custo, os que se vivem lamentando, ou os que se rebelam continuamente constituem, na verdade, exemplos de diferentes formas de comportamento que pessoas diferentes podem revelar numa tentativa para manter suas personalidades (e suas partes) em harmonia.

A personalidade demonstra energia que serve para justificar seu desenvolvimento, transformação e características da mesma.

Ainda de acordo com Argyris (1957:39):

- a) Todas as pessoas são portadoras de energia psicológica;
- b) A energia psicológica é indestrutível;
- c) As qualidades de energia demonstradas pelas pessoas variam de acordo com o estado de suas mentes;

- d) Se a expressão de energias das pessoas for temporariamente bloqueada, estas energias acabarão tentando encontrar expressão de algum outro modo.
- e) Se a expressão das energias das pessoas for canalizada para direções não igualmente satisfatórias, as pessoas tentarão algum dia, expressar-se em outro lugar.

Essa energia que faz com que as pessoas se comportem nos diversos ambientes está intimamente relacionada aos sistemas de necessidades que existem na personalidade. A personalidade tem energia, e a energia está situada nos sistemas de necessidade. A energia desse sistema está sempre pronta a libertar-se, isto é, quanto maior for uma necessidade, maior será a energia que se tem de liberar.

A necessidade é algo que existe na personalidade, destrói a tensão, ou libera a tensão de alguma outra maneira.

As necessidades podem ser classificadas da seguinte forma: necessidades interiores, necessidades exteriores, necessidades conscientes e necessidades inconscientes.

Para Argyris (1957:45), as necessidades interiores estão no íntimo da personalidade de cada indivíduo, estão em atividade quando uma pessoa está perturbada, quando demonstra muita emoção ou quando estiver trabalhando obstinadamente para a realização de uma tarefa. Enquanto as necessidades exteriores, estão mais próximas da superfície da personalidade. Pouca emoção surge quando se ativam, pois são necessidades mais extensas. Portanto, conclui-se que as necessidades internas nos fornecem indícios a respeito de como uma pessoa é e as externas nos dizem o que uma pessoa faz.

Algumas necessidades são identificadas pelo ser humano a partir de sua capacidade, estas seriam as necessidades conscientes. As necessidades inconscientes dizem respeito àquelas íntimas, que a pessoa não consegue identificar. Para que as

necessidades se manifestem é necessário que haja aptidões que são habilidades necessárias para que algo seja satisfeito.

As pessoas tendem a conceder as situações de trabalho segundo valores preestabelecidos e a visão que possuem no trabalho. Isso trás conseqüências nas atitudes e percepções. A percepção atua como um mecanismo regular e mediador do comportamento humano, que pode aumentar e diminuir a visão a respeito do trabalho.

O grande desafio que se coloca para as organizações, e em particular para as chefias, gerências diz respeito às perspectivas de estabelecer condições facilitadoras no ambiente de trabalho, com o intuito de propiciar ao funcionário possibilidades de autodesenvolvimento e despertar criatividade. À medida que o indivíduo incorpora valores oriundos do trabalho que desenvolve, sua conduta tende a se alterar, seja em função dos estímulos originários ou do meio circundante. Portanto, pode-se dizer que o comportamento improdutivo surgirá em situações em que o indivíduo encara conflitos que atuam como forma de enfraquecer sua predisposição para a realização do trabalho.

## 11 CONCLUSÃO

A partir do que foi exposto, conclui-se que a competitividade econômica que caracteriza o novo milênio, aliada à velocidade crescente das inovações tecnológicas e das condições de trabalho, tem exigido uma nova postura das pessoas diante de suas atividades profissionais exercidas em estruturas organizacionais.

Antes o funcionário se colocava com motivações meramente econômicas e, necessitando de rígido controle, supervisão e cargos estreitos, isto é, sem grandes exigências e perspectivas e/ou ambições para pensar a realidade. Hoje, na visão governamental (neoliberal), o funcionário busca significados e valores maiores no seu trabalho, na sua vida privada, considerando o seu desempenho, dedicação à empresa, envolvimento completo e o seu potencial em todas as dimensões, a harmonia e a integração.

Portanto, o funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função de executar, de explorar e estimular suas potencialidades, bem como fornecer-lhe reconhecimento por meio de um salário compatível, planos de crescimento genuíno por parte da empresa que ressalve o seu valor.

Porém, contraditoriamente, na repartição, ele não toma parte das decisões, ninguém realiza ou torna viáveis as suas sugestões, trabalha em local inadequado, faltam-lhe materiais, máquinas, equipamentos, e o que é pior, em funções para as quais não foi preparado ou inferiores à sua capacidade. E, na maioria das vezes, é chefiado por alguém que não conhece seu trabalho, não se interessa por seu crescimento pessoal e/ou profissional.

Por fim, conclui-se que a motivação se dá por fatores motivacionais intrínsecos, isto é, eles anseiam recompensas que são próprias do trabalho e não financeiros. É necessário que a empresa redirecione sua cultura organizacional, adotando medidas que valorizem o funcionário, vendo neles colaboradores para que os mesmos e vejam o trabalho como uma fonte de realização.

Nessas organizações as pessoas não poderão mais ser tratadas como corpos objetivamente mensuráveis e, em troca, darem o seu trabalho sem se darem como indivíduos.

## 12 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro, 1957.

\_\_\_\_\_. **A personalidade humana**. São Paulo: Atlas, 1957.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo, 1982.

\_\_\_\_\_. **Motivação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo; Pioneira, 1997.

CEVOLI, Antonio Luiz. **Motivação: realização do ser humano**. São Paulo: Madas, 1997. 130p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed., São Paulo: Makron Books, 1993.

CSIKSZENT, Mihaly. **Gestão qualificada: a conexão entre felicidade e negócio**. 1. ed., São Paulo: Book Man, 2004.

DAVIS, Keith, NEWSTORM. John W. **Comportamento humano no trabalho**. Volume 1. São Paulo: Pioneira, 1992.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. 11. Ed. Rio de Janeiro: Sextane, 2004.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**. 2. Ed. São Paulo: Gente, 1994.

LEBOYER, Claude Lévy. **A crise das motivações**. São Paulo; Atlas, 1994.

MATOS, F. Gomes de. **Gerência participativa: como se obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa**. Rio de Janeiro: Biblioteca do exército, 1980.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaro. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1992.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 2. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H **Administração**. São Paulo: Ed. Saraiva (1999).

MOTTA, F.C.; PEREIRA, L.C.B. **Introdução à organização burocrática**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1980.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento organizacional**, Rio de Janeiro, Editora L.T.C., 1999.

RIESMAN, D. **A Multidão solitária**. São Paulo: Perspectiva, 1971.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo: Gente, 1999.