

A Motivação Humana

O estudo da motivação se refere basicamente **às razões pelas quais as pessoas se comportam de certo modo.**

Em termos gerais, a motivação pode ser descrita como o direcionamento e a persistência da ação. Isto está relacionado com a escolha que as pessoas fazem de

um particular curso de ação, em detrimento de outros, e porque continuam com a ação escolhida, muitas vezes por um longo período e enfrentando muitas dificuldades.

Motivação é "alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa."¹

Recentemente, em 1982, T. R. Mitchell², por meio do estudo "Motivação: Novas Direções para a Teoria, Pesquisa e Prática", apresentou uma revisão da teoria de motivação. Nesse estudo Mitchell identificou quatro características específicas que servem de base para a definição de motivação e que estão relacionadas a seguir:

- **a motivação é definida como um fenômeno individual** – cada pessoa é única e todas as teorias maiores assim o consideram;
- **a motivação é descrita, geralmente, como intencional** – considera-se que esteja sob o controle do trabalhador e comportamentos que são influenciados pela motivação são vistos como escolhas de ação;
- **a motivação é multifacetada** – os fatores de maior importância são: (1) o que mantém as pessoas ativas (estímulo) e (2) a força de um indivíduo para adotar o comportamento desejado (escolha do comportamento);
- **o propósito das teorias de motivação é prever comportamento** – a motivação não é comportamento em si, e não é desempenho; motivação se refere à ação e às forças internas e externas que influenciam a escolha de ação de um indivíduo.

Com base nestas características, Mitchell define motivação como "o grau para o qual um indivíduo quer e escolhe adotar um determinado comportamento".

Uma ilustração simplificada do modelo básico de motivação está representada na figura 9.1

As pessoas têm seu comportamento determinado pelo que as motiva. O seu desempenho é um produto de dois fatores: nível de habilidade e motivação, que pode ser expressado pela equação:

$$\text{desempenho} = f(\text{habilidade} \times \text{motivação})$$



Figura 9.1 Modelo de motivação.

Deste modo, se um gerente deseja melhorar o trabalho de uma organização, deve dar atenção ao nível de motivação dos seus participantes, encorajando seus assistentes e subordinados ao direcionamento dos esforços ao alcance dos objetivos e metas da organização.

Motivação é um assunto complexo, muito pessoal, e influenciado por diversas variáveis. Os indivíduos têm uma variedade de necessidades, que se alteram e que às vezes são conflitantes, bem como expectativas que podem ser satisfeitas de várias maneiras diferentes.

Necessidades e Expectativas no Trabalho

As diversas necessidades e expectativas podem ser caracterizadas de vários modos, desde divisões simples em motivos psicológicos e motivos sociais, ou em motivação intrínseca e motivação extrínseca.

A **motivação intrínseca** está relacionada a **recompensas psicológicas**, tais como a oportunidade de usar a habilidade de alguém, um sentido de desafio e realização, recebimento de um reconhecimento positivo ou apreciação, ser tratado de maneira considerável.

As recompensas psicológicas são geralmente determinadas pelas ações e comportamentos individuais dos gerentes.

A **motivação extrínseca** está relacionada a **recompensas tangíveis** ou materiais, tais como: salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho.

As recompensas materiais são, geralmente, determinadas pela alta administração, e podem estar, em grande escala, fora do controle individual dos gerentes.

A motivação no trabalho também é influenciada por um conceito importante: o **contrato psicológico**, que consiste **numa série de expectativas entre cada indivíduo – membro da organização, e a organização como entidade**.

Estas expectativas não são definidas formalmente, e mesmo que indivíduo e organização possam não estar a par conscientemente destas expectativas, o relacionamento indivíduo-organização ainda assim é afetado por elas.

O Ciclo da Motivação

O ciclo da motivação é uma seqüência de eventos que inicia com necessidades insatisfeitas, e termina depois que o indivíduo analisa as consequências da tentativa de satisfazer aquelas necessidades.

O ciclo se constitui de seis estágios, que são:

1. existe uma necessidade ou um objetivo não-satisfeito, de uma pessoa;
2. a pessoa procura alternativas, por meio de um comportamento dirigido, que poderiam satisfazer a necessidade determinada;
3. a pessoa escolhe a "melhor" maneira de alcançar a satisfação da necessidade;
4. a pessoa é motivada a tomar uma ação para obter os satisfatores da necessidade;
5. a pessoa reexamina a situação, observando o que está ocorrendo;
6. dependendo dos resultados destes esforços, a pessoa pode ou não ser motivada de novo pelo mesmo tipo de necessidade ou de satisfator de necessidade.

Estes estágios do ciclo de motivação estão apresentados na figura 9.2³

Uma das funções mais importantes dos gerentes – talvez a função primordial – seja influenciar o ciclo motivacional a fim de alcançar os objetivos da organização.

A cada um dos estágios deste ciclo motivacional, o gerente deve tomar certas ações, sendo estas também da organização, para tentar influenciar a intensidade e a direção da motivação. Estes estágios mostram o ciclo de motivação de um indivíduo em atuação, num contexto organizacional.

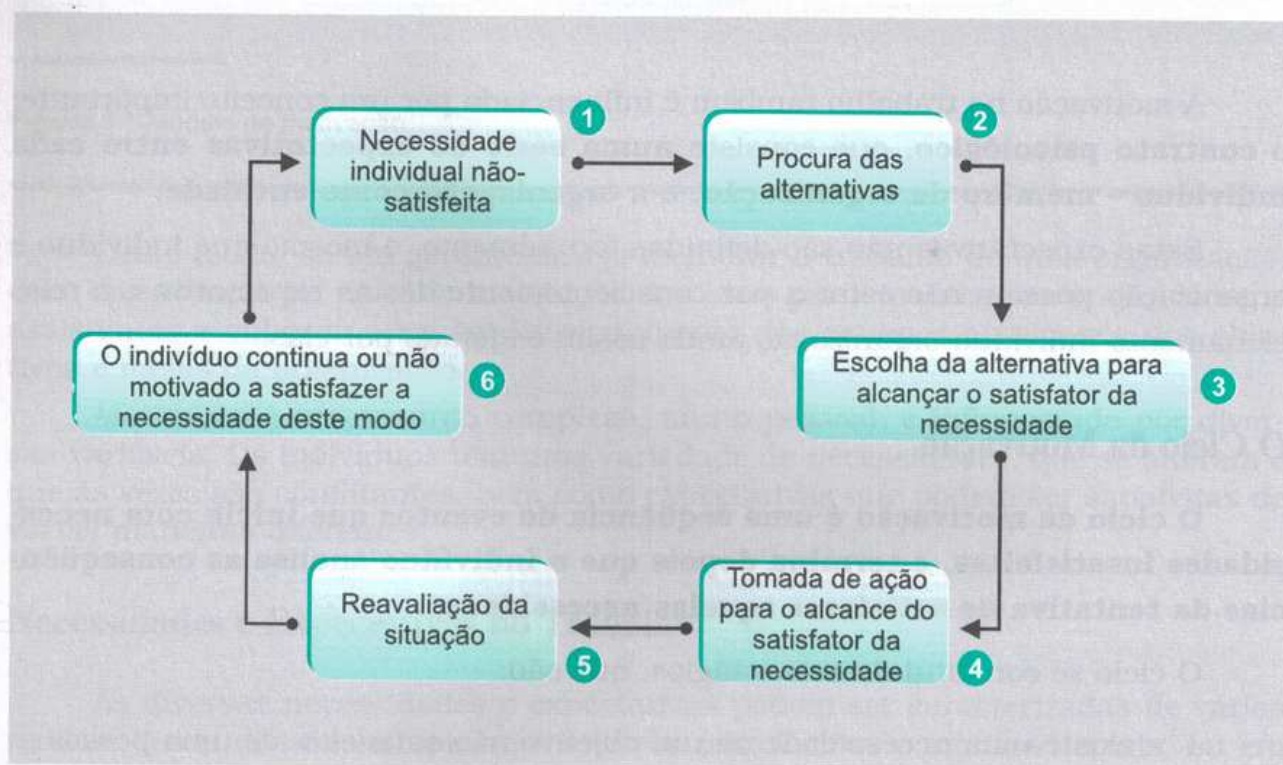


Figura 9.2 O ciclo da motivação.

O principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz.

Esta motivação para alcance dos objetivos leva ao **desempenho**, que é o fator crítico no contexto organizacional. O entendimento do **ciclo motivação–desempenho** está mostrado na figura 9.3, que examina o relacionamento entre os elementos da motivação e do desempenho individual.⁴

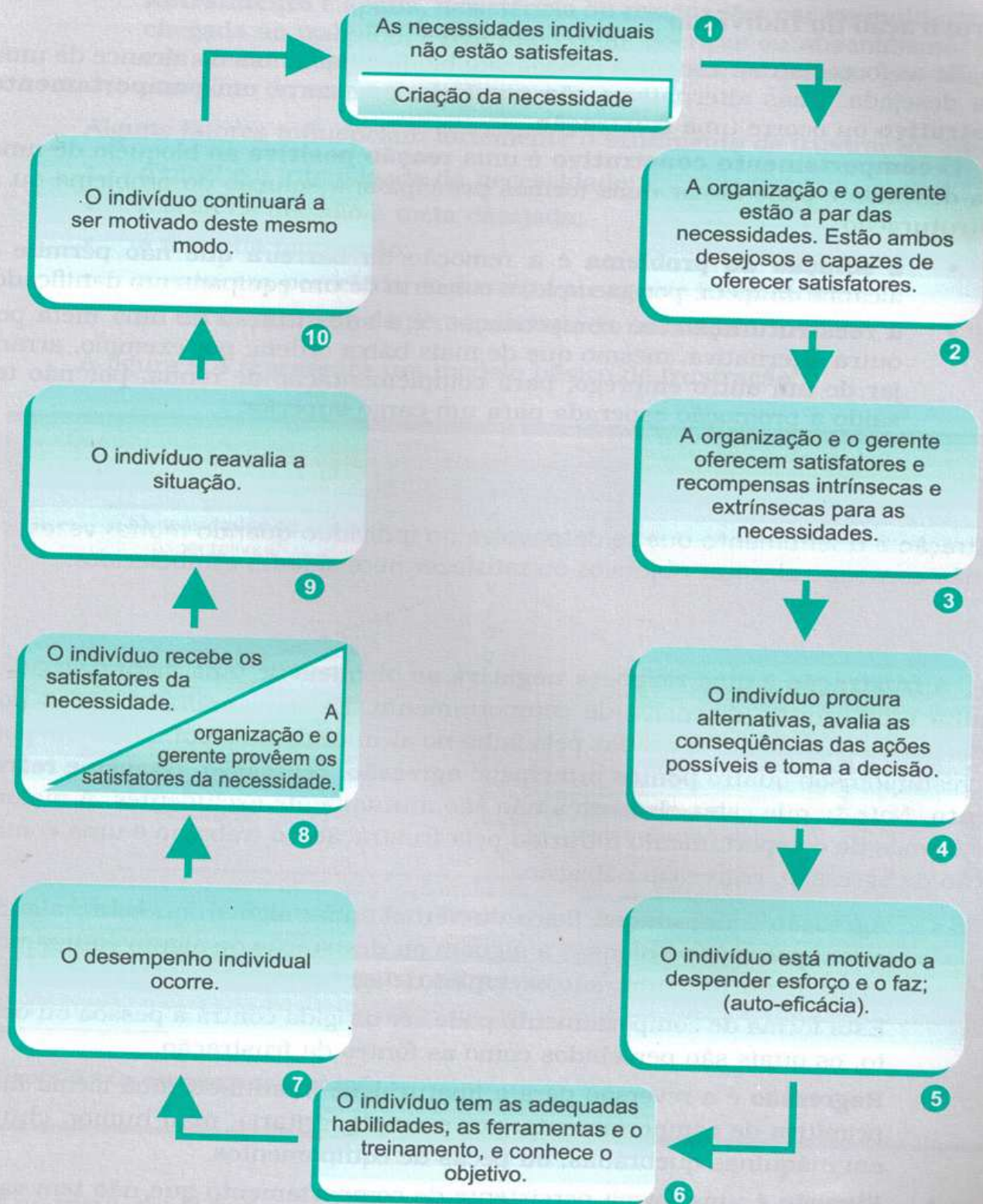


Figura 9.3 O ciclo motivação–desempenho.

A Frustração do Indivíduo

Se as forças atuantes numa pessoa são bloqueadas antes do alcance de uma meta desejada, duas alternativas são possíveis: ou ocorre um **comportamento construtivo** ou ocorre uma **frustração**.

O **comportamento construtivo** é uma **reação positiva** ao bloqueio de uma meta desejada e pode tomar duas formas principais: a solução do problema ou a reestruturação.

- **a solução do problema** é a remoção da barreira que não permite o alcance da meta; por exemplo, o conserto de um equipamento danificado.
- **a reestruturação**, ou compensação, é a substituição de uma meta por outra alternativa, mesmo que de mais baixa ordem; por exemplo, arranjar de um outro emprego, para complementação de renda, por não ter saído a promoção esperada para um cargo superior.

Frustração é o sentimento que se desenvolve no indivíduo quando muitas vezes ele não consegue alcançar objetivos ou satisfazer necessidades estabelecidas.

A **frustração** é uma **resposta negativa** ao bloqueio de uma meta desejada e resulta numa forma defensiva de comportamento. Existem muitas reações possíveis para a frustração, causadas pela falha no alcance de tal meta. Tudo isto pode ser resumido sob quatro pontos principais: **agressão, regressão, fixação e retraimento**. Note-se que estes elementos não são mutuamente excludentes. A maioria das formas de comportamento induzido pela frustração no trabalho é uma combinação de agressão, regressão e fixação.

- **Agressão** é um ataque físico ou verbal sobre alguém ou sobre alguma coisa; palavrões e ofensas a alguém ou destruição de algum equipamento ou de documentos, são exemplos de agressão.
Esta forma de comportamento pode ser dirigida contra a pessoa ou objeto, os quais são percebidos como as fontes da frustração.
- **Regressão** é a reversão para a imaturidade infantil ou uma forma mais primitiva de comportamento; por exemplo, gritaria, mau humor, chutes em máquinas quebradas, ou peças de equipamentos.
- **Fixação** é uma forma persistente de comportamento que não tem valor adaptativo e continua a repetir ações que não têm resultados positivos; por exemplo, a incapacidade em aceitar mudanças ou novas idéias, insistência para ser promovido, mesmo sabendo não estar qualificado para a função.

- **Retraimento** é apatia, desistência ou resignação; por exemplo, atraso na chegada ao trabalho, saída mais cedo, doenças ou absenteísmo, recusa em aceitar responsabilidades, evitar tomadas de decisão, e o abandono completo do emprego.

Alguns fatores influenciam fortemente o sentimento de frustração. São eles:

- o nível e a intensidade da necessidade;
- o grau de decisão à meta desejada;
- a força da motivação;
- a natureza percebida da barreira ou agente bloqueador;
- as características de personalidade do indivíduo.

A figura 9.4 representa um modelo básico de frustração⁵:

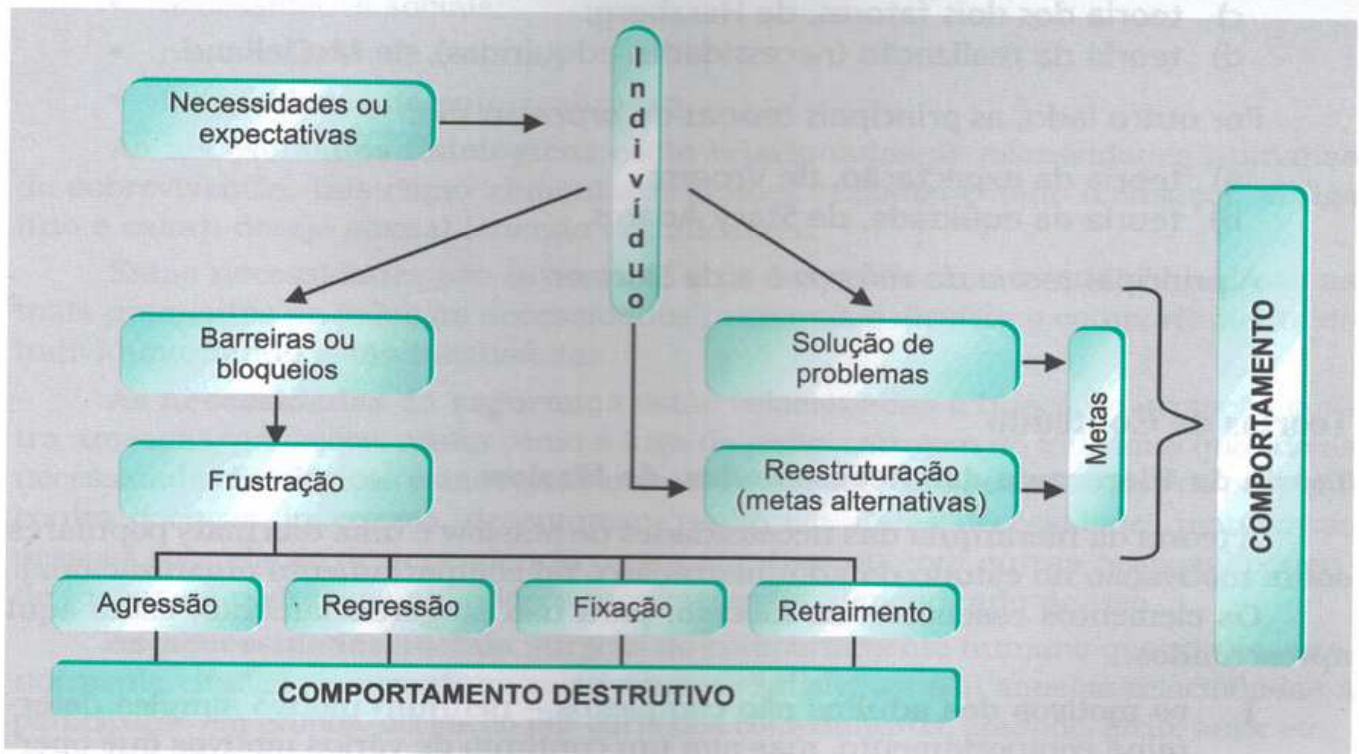


Figura 9.4 Os elementos da frustração.

Teorias de Motivação

Qualquer teoria de motivação se preocupa em determinar **as razões** pelas quais as pessoas adotam determinados comportamentos, **e o processo** que causa tais comportamentos.

Aquelas teorias cujo foco está em "o que" motiva o comportamento, são chamadas **teorias de conteúdo** e aquelas cujo foco está em "como" o comportamento é motivado, são chamadas **teorias de processo**.

As teorias de conteúdo focalizam geralmente as necessidades humanas de algum tipo; a força das necessidades e o modo específico como o uma pessoa deseja satisfazê-las são usualmente aprendidos pelas teorias de processo.

Além destes tipos, existem as **teorias de reforço**, que tentam ajudar os administradores a entender como o comportamento dos indivíduos é influenciado pelas conseqüências do ambiente.

Estas são as principais *teorias de conteúdo* de motivação:

- a) teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow;
- b) teoria ERC, de Alderfer;
- c) teoria dos dois fatores, de Herzberg;
- d) teoria da realização (necessidades adquiridas), de McClelland.

Por outro lado, as principais *teorias de processo* são:

- a) teoria da expectativa, de Vroom;
- b) teoria da eqüidade, de Stacy Adams.

A principal *teoria do reforço* é a de Skinner.

Teorias de Conteúdo

Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é uma das mais populares sobre motivação no estudo da administração e do comportamento organizacional.

Os elementos essenciais no modelo, para uso no gerenciamento, estão aqui apresentados:

1. os motivos dos adultos são complexos – nenhum motivo simples determina comportamento, mas sim um conjunto de vários motivos que operam ao mesmo tempo;
2. necessidades a partir de uma hierarquia – os mais baixos níveis de necessidade devem pelo menos ser satisfeitos parcialmente, antes que surjam níveis maiores de necessidades. Em outras palavras, uma necessidade de nível mais alto não pode se tornar uma força motivadora ativa, até que uma necessidade de ordem mais baixa esteja essencialmente satisfeita;
3. necessidade satisfeita não é um motivador – uma necessidade que está insatisfeita ativa o comportamento de busca. Se uma necessidade de nível mais baixo é satisfeita, uma de nível mais alto aparece;

4. níveis mais altos de necessidades podem ser satisfeitos de muitas mais maneiras do que as de níveis mais baixos;
5. as pessoas procuram o crescimento – os indivíduos desejam se mover no sentido de subir na hierarquia das necessidades. Nenhuma pessoa está satisfeita no nível das necessidades fisiológicas. Geralmente, as pessoas procuram a satisfação de necessidades de ordem maior.

Maslow propôs que as necessidades básicas sejam estruturadas numa hierarquia de predominância e probabilidade de surgimento.

Maslow estabeleceu sua teoria baseada na afirmação de que os **indivíduos se comportam no sentido de suprir as suas necessidades mais imediatas**, que estão priorizadas na seguinte escala:

- necessidades fisiológicas;
- necessidades de segurança;
- necessidades sociais;
- necessidades de estima;
- necessidades de auto-realização.

As necessidades fisiológicas estão relacionadas às necessidades humanas de sobrevivência, tais como alimentação (fome), repouso e sono (cansaço), abrigo (frio e calor), desejo sexual (energia orgânica) etc.

Estas necessidades são instintivas e já nasceram com os indivíduos; são as mais prementes de todas as necessidades humanas e dirigem o comportamento do indivíduo quando estão insatisfeitas.

As necessidades de segurança estão relacionadas à busca de proteção contra ameaças/privações, assim como à fuga do perigo; surgem no indivíduo quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. São necessidades de proteção contra doenças, incertezas, desemprego, roubo etc. Estas necessidades mantêm as pessoas sob relação de dependência com a empresa ou com outras pessoas, podendo tornar-se poderosos ativadores motivacionais, dependendo do uso.

As necessidades sociais surgem no comportamento humano quando as anteriormente citadas se encontram relativamente satisfeitas; são aquelas relacionadas à participação em grupos, aceitação por parte dos companheiros, amizade, afeto, amor etc.

A frustração das necessidades de afeto e amor conduz à solidão e inadaptção social. Estas necessidades, quando satisfeitas, são importantes forças motivadoras do comportamento dos indivíduos.

As necessidades de estima são aquelas relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia; envolvem auto-apreciação, autoconfiança, auto-respeito, aprovação social, além de *status*, prestígio e consideração.

A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, de força, de valor, de capacidade, de utilidade e de poder. A frustração destas necessidades pode provocar sentimentos de inferioridade, de fraqueza, de dependência e de desamparo, que levam ao desânimo.

As necessidades de auto-realização são as necessidades humanas mais elevadas, onde alguns têm de realizar o seu potencial (autodesenvolvimento contínuo), isto é, são as necessidades que algumas pessoas têm de "ser o seu melhor". Isso só ocorre quando todas as outras "necessidades" estão relativamente "bem" satisfeitas.

Esquemáticamente, as necessidades de Maslow podem ser representadas conforme a figura 9.5.

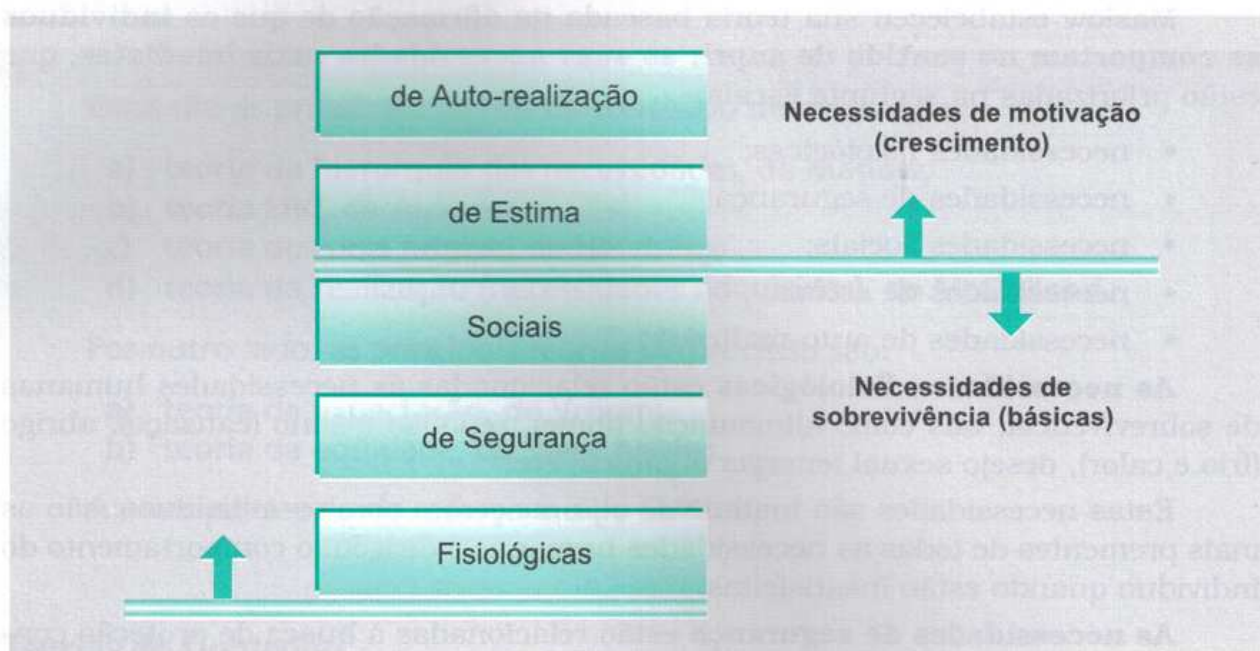


Figura 9.5 A hierarquia das necessidades, de Maslow.

Ressalvas à teoria de Maslow

A teoria de Maslow deve ser considerada como uma orientação geral para os estudiosos, porque se trata de conceitos relativos e não de uma explicação absoluta de todo o comportamento humano. Existem muitas ressalvas no contexto da teoria; existem muitas exceções às "regras":

- **dificuldades teóricas** – a teoria da hierarquia das necessidades é quase uma teoria não-avaliável (não provável), visto que apresenta dificuldade de interpretação e operacionalização dos seus conceitos;
- **metodologia de pesquisa** – o modelo de Maslow é baseado numa amostra relativamente pequena de objetos. É uma teoria originada em clínicas e unidades de análise de indivíduos, o que provocou o reconhecimento das limitações do modelo, pelo próprio Maslow;

- **esquema supérfluo de classificação** – o esquema da classificação das necessidades é um tanto artificial e arbitrário. As necessidades não podem ser classificadas em compartimentos estanques de 5 níveis; o modelo é baseado mais em desejos do que o **homem deveria ser**, do que aquilo que o **homem atualmente é**;
- **cadeia de causas na hierarquia** – não existe evidência determinada de que, uma vez satisfeita uma necessidade, sua tensão diminua; é também duvidoso que a satisfação de uma necessidade automaticamente ative a necessidade seguinte na escala;
- **necessidades como determinantes de comportamento** – assumir que as necessidades sejam os determinantes cruciais de comportamentos é aberto a dúvidas; os comportamentos são influenciados por inumeráveis fatores (não necessariamente as necessidades isoladamente). Além disso, existe ampla evidência de que as pessoas procuram objetivos e os engajam nos comportamentos que, de modo algum, estão conectados à gratificação das necessidades;
- **diferenças individuais** – as pessoas diferem na intensidade das suas várias necessidades. Alguns indivíduos são fortemente influenciados por necessidades de afeição a despeito de terem uma esplendorosa vida social e uma vida familiar agradável; outros indivíduos têm grande e contínua necessidade de segurança, a despeito de estarem empregados com grande quantidade de benefícios agregados.

O nível mais alto de necessidades dificilmente pode ser satisfeito porque há sempre novos desafios e oportunidades de crescimento, reconhecimento e realização das pessoas na vida.

Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg

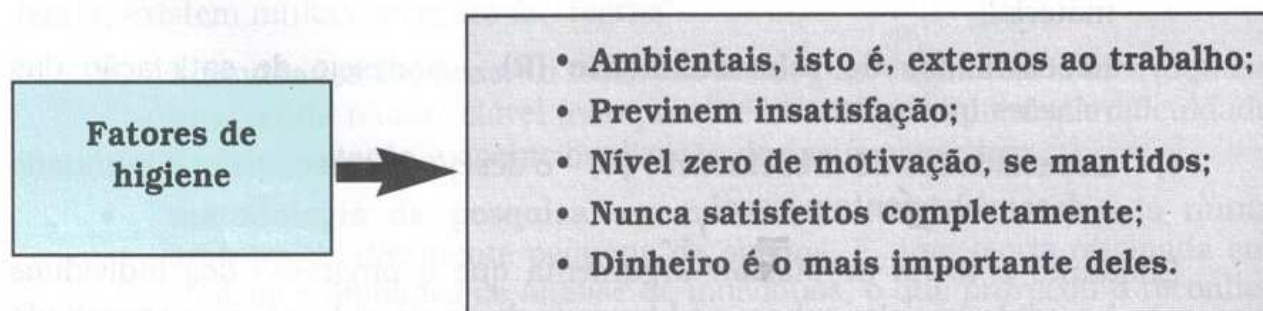
Frederick Herzberg estabeleceu uma teoria que é uma extensão interessante da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Sua teoria foi derivada da análise de "incidentes críticos" descritos em entrevistas com muitas pessoas em diferentes empresas e países, relativos ao que provocava satisfação ou insatisfação no trabalho (o que as pessoas **gostavam** ou **não gostavam** no seu trabalho), tanto no emprego atual como em outro passado.

Os resultados indicavam que quando as pessoas falavam sobre o sentimento de insatisfação com o trabalho, elas falavam de **fatores extrínsecos** ao trabalho, e que quando falavam sobre sentir-se bem ou satisfeitas, elas falavam de **elementos intrínsecos** ao trabalho. Herzberg os denominou de **fatores de higiene** e de **fatores de motivação**, respectivamente.

Fatores de higiene

Os fatores de higiene representam as necessidades de evitar dor no ambiente. Eles não são parte intrínseca de um trabalho, mas estão relacionados às condições sob as quais o trabalho é realizado. Esses fatores estão associados com sentimentos negativos. São fatores relacionados com as condições do ambiente, isto é, de manutenção.

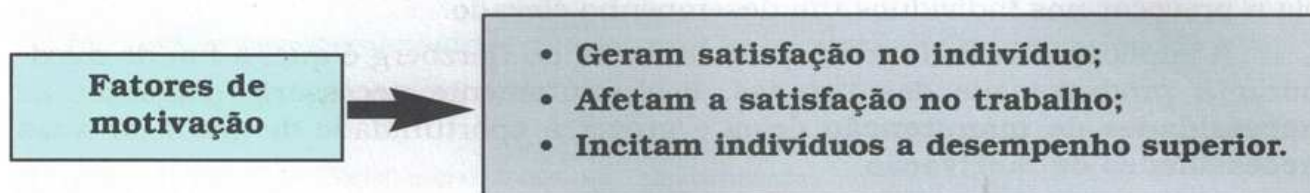
Como a higiene física, tais fatores não provocam crescimento, mas somente previnem deterioração. Os fatores de higiene não produzem nenhum crescimento nas respostas do trabalhador, mas evitam perda no desempenho, causada por restrição de trabalho.



Fatores de motivação

Os fatores de motivação estão associados com sentimentos positivos dos empregados sobre o trabalho. Eles se relacionam ao conteúdo do cargo e provocam satisfação nas pessoas com o seu trabalho. Motivadores são necessários para manter a satisfação e alto desempenho no cargo.

Por outro lado, se os fatores de motivação não existem, não provocam satisfação, que é a condição básica para a motivação na visão de Herzberg, conforme ilustrado a seguir.



Os elementos da teoria dos dois fatores (de higiene e de motivação) estão resumidos na figura 9.6.



Figura 9.6 Os fatores de higiene e os fatores de motivação.

Implicações gerenciais

A teoria de Herzberg apresenta uma nova visão sobre o conteúdo da motivação no trabalho.

Durante muitos anos os empregados têm sido mantidos paternalisticamente demais e muito pouco entusiasticamente motivados. Os gerentes têm focado sua atenção nos fatores de higiene, seguidamente com resultados pobres. Eles se preocupam mais com o ambiente de trabalho, do que com o trabalho em si.

A distinção entre os fatores de motivação e os de higiene vai ajudar a gerência a provocar nos indivíduos um desempenho elevado.

A implicação mais fundamental da teoria de Herzberg é que, a fim de maximizar a produtividade das pessoas, é absolutamente necessário satisfazer as **necessidades de manutenção** delas e prover a oportunidade de gratificar **suas necessidades de motivação**.

A chave da motivação está em reestruturar significativamente os cargos, para que sejam desafiadores e recompensadores, que provoquem oportunidades crescentes para realização, responsabilidade, crescimento e reconhecimento. A função gerencial é, em lugar de trabalhos idiotas, tediosos e desmotivantes, estabelecer trabalhos desafiadores e gratificantes.

As descobertas de Herzberg indicam que insatisfação não é simplesmente o oposto da satisfação ou motivação. Um indivíduo pode sentir nenhuma insatisfação e ainda assim não estar satisfeito. Satisfação e insatisfação parecem ser, de algum modo, independentes. Elas não são vistas como itens simétricos numa escala simples, mas preferivelmente são vistas como atributos de diferentes escalas.

Os fatores que causam insatisfação são diferentes daqueles que resultam em satisfação. A satisfação é afetada por fatores motivadores e a insatisfação, por fatores de higiene.

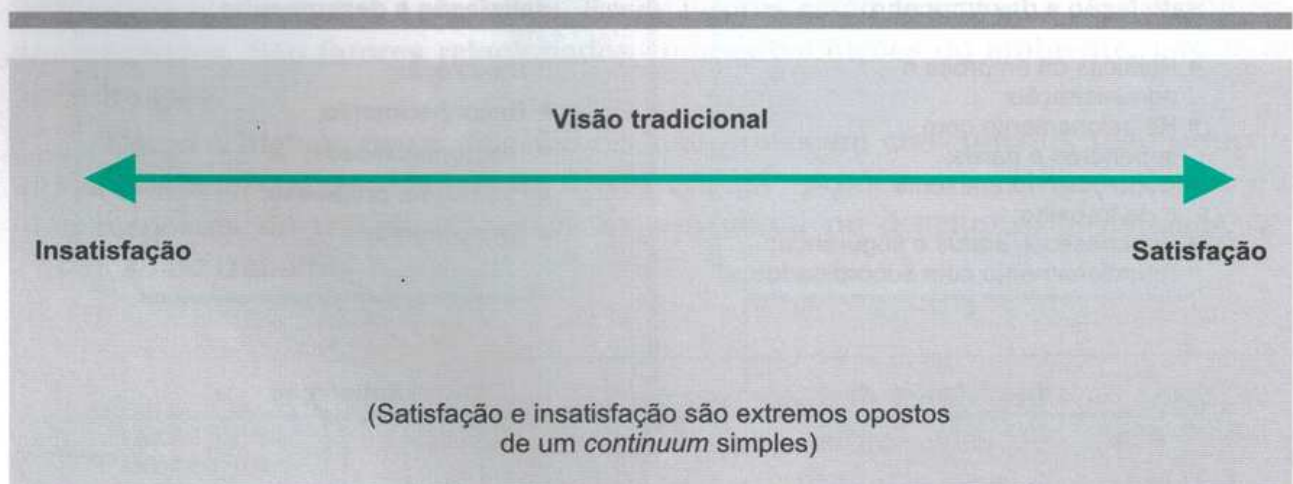


Figura 9.7 Visão tradicional da relação insatisfação-satisfação.

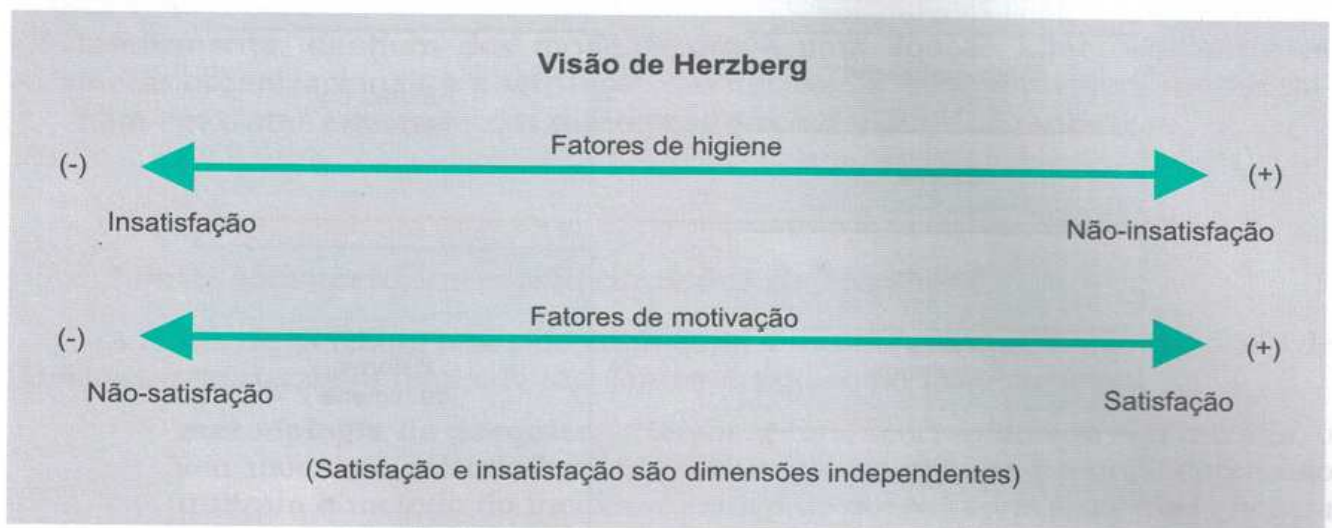


Figura 9.8 Visão de Herzberg da relação satisfação-insatisfação.

Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg

Uma das principais razões da popularidade da teoria dos dois fatores de Herzberg é a compatibilidade com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

Tanto Maslow quanto Herzberg tendem a supersimplificar o processo motivacional, enfatizam o mesmo conjunto de relacionamentos e tratam do mesmo problema.

Maslow formulou sua teoria em termos de necessidades e Herzberg em termos de metas ou recompensas. Todavia, Herzberg atentou para o refinamento e limitação da hierarquia das necessidades, lançando uma nova luz sobre o conteúdo da motivação no trabalho.

Herzberg recomendou o uso dos fatores de higiene para ajudar as pessoas a sustentarem seus níveis mais baixos de necessidades. Os motivadores são recomendados para alcançar níveis mais altos de necessidades.

A construção de Maslow implica um arranjo seqüencial (hierarquia), com grande força a partir das necessidades não-satisfeitas e movimentação através da hierarquia numa "visão de cascata", de acordo com Maslow, qualquer necessidade não-satisfeita, de baixa ou alta ordem, vai motivar os indivíduos.

Ambos os modelos mostram semelhanças marcantes. Como resultado, a justaposição dos dois modelos, faz um sentido lógico e interessante de observar, como mostrado na figura 9.9.



Figura 9.9 Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg.

Apesar das muitas semelhanças entre os modelos, algumas diferenças podem ser percebidas, como mostrado no quadro 9.1.

Elemento	Maslow	Herzberg
Ordem das necessidades	Arranjo seqüencial	Arranjo não-seqüencial
Ênfase	Descritiva	Prescritiva
Essência do estudo	Necessidades insatisfeitas energizam o comportamento	Necessidades gratificadas provocam desempenho
Motivador	Qualquer necessidade relativamente insatisfeita	Somente ordens mais altas de necessidades
Aplicabilidade	Visão geral dos problemas de motivação de todos os trabalhadores	Microvisão orientada ao trabalho, e aos problemas motivacionais dos trabalhadores profissionais

Quadro 9.1 Comparação entre os modelos de Maslow e de Herzberg.

Infelizmente, nenhum dos modelos provê uma ligação adequada entre as metas organizacionais e a satisfação das necessidades do indivíduo. Ambos falham em tratar a questão das diferenças dos indivíduos na motivação.

Limitações, críticas e contribuições de Herzberg

A teoria de Herzberg tem sido submetida a muitas críticas. Como o modelo de Maslow, o de Herzberg tem sido tão controvertido como influenciável:

- **metodologia de pesquisa** – Herzberg está acorrentado ao seu método; o seu modelo é método-limitado, visto que quando os pesquisadores não utilizam o método do incidente crítico de obter informação, eles chegam a resultados diferentes;
- **suposições consideradas** – a suposição que dois conjuntos de fatores operam primariamente em uma única direção tampouco é correta. Os críticos questionam a mútua excludência das dimensões; em alguns casos os fatores de manutenção foram encontrados como sendo motivadores por funcionários de nível administrativo, e, num estudo, verificou-se que os fatores de higiene eram tão úteis na motivação dos empregados como o eram seus motivadores.

A despeito destas críticas, a teoria dos dois fatores de Herzberg tem trazido significativa contribuição no sentido de melhorar o entendimento básico dos gerentes, a respeito do comportamento humano.

Herzberg ofereceu recomendação de ação específica para os gerentes melhorarem o nível de motivação dos empregados. Ele chamou a atenção dos gerentes para a importância dos fatores de conteúdo do cargo na motivação no trabalho, o que havia sido negligenciado anteriormente – o *job enrichment* (enriquecimento do cargo).

O **enriquecimento do cargo**, como praticado nas indústrias, é uma consequência direta da teoria dos dois fatores de Herzberg. É baseado na suposição de que, a fim de motivar o pessoal, o cargo em si deve prover oportunidades de realização, reconhecimento, responsabilidade, promoção e crescimento.

Esta idéia básica serve para restaurar os cargos, os elementos de interesse que foram tirados pela especialização intensiva. Neste estágio, pode ser necessário saber a diferença entre **rotação**, **ampliação** e **enriquecimento do cargo**, como mostrado na figura 9.10.

A diferença entre estes vários termos tem sido estabelecida sobre um *continuum* de variedade, responsabilidades e crescimento pessoal no trabalho. O trabalhador é meramente exposto a várias atividades. Ele é tirado do trabalho tedioso por um tempo, e tem permissão para apoiar uma tarefa relacionada, e assim por diante.

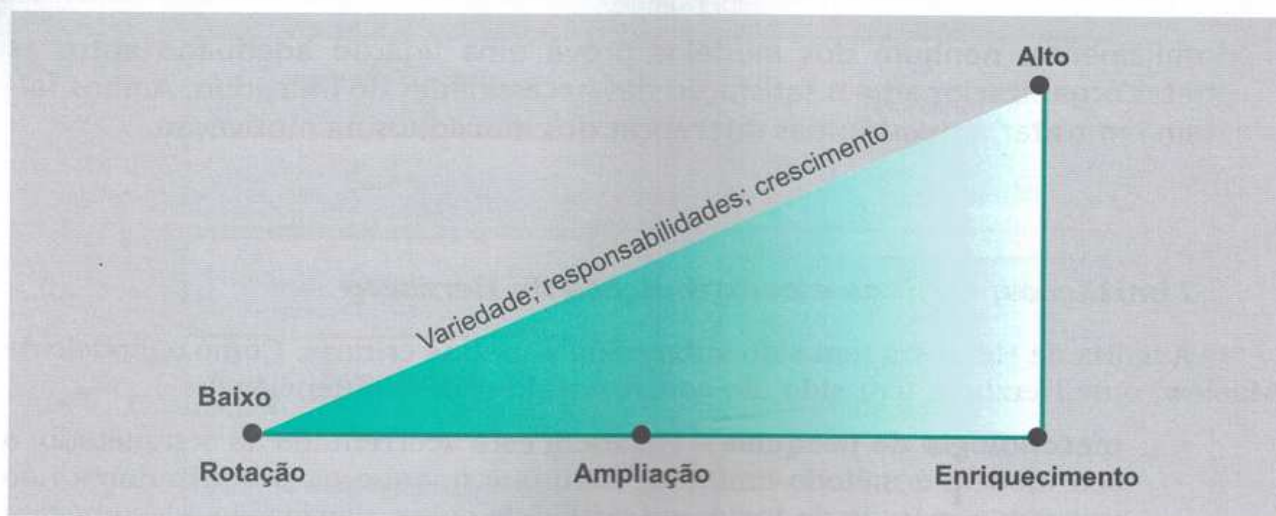


Figura 9.10 As formas de enriquecimento do cargo.

O problema da rotação do cargo é que não mudam as características básicas, nem do trabalho e nem do indivíduo; a monotonia pode ser aliviada temporariamente.

A ampliação do cargo aumenta o presente cargo, incluindo mais tarefas, isto é, carregamento horizontal do cargo, o que não é enriquecimento do cargo. O enriquecimento do cargo tenta adornar o cargo com os fatores que Herzberg caracterizou como motivadores: realização, reconhecimento, crescentes responsabilidades, oportunidades para crescimento, promoção e crescente competência. Existe uma tentativa de construir nos cargos um mais alto sentido de desafio e realização.

Teoria da Realização, de McClelland

Algumas pessoas têm um desejo intenso de realização, enquanto outras não estão tão interessadas nisso. David C. McClelland estudou por mais de vinte anos este assunto e propôs a **teoria da realização**, também denominada **teoria das necessidades adquiridas**. De acordo com McClelland, existem certas necessidades que são aprendidas e socialmente adquiridas, assim que o indivíduo interage com o ambiente. Ele classificou essas necessidades em três categorias: as **necessidades de realização**, as **necessidades de afiliação**, e as **necessidades de poder**.

- a) **Necessidades de realização** – o desejo de alcançar algo difícil exige um padrão de sucesso, domínio de tarefas complexas e superação de outras; é uma necessidade de desafio para realização pessoal e para o sucesso em situações competitivas. McClelland fez um estudo extensivo do motivo de realização e identificou as seguintes características, as quais descrevem as pessoas realizadoras na condição eficaz:

- estas pessoas gostam de assumir responsabilidades para achar soluções de problemas;

- elas gostam de correr riscos calculados e estabelecer metas moderadas;
- elas querem retorno concreto sobre seu desempenho (grandes realizadoras, gostam de saber quão bem estão indo);
- grandes realizadores não são motivados por dinheiro em si, mas empregam o dinheiro como um bom método de manter o nível das suas realizações.

- b) **Necessidades de afiliação** – o desejo de estabelecer relacionamentos pessoais próximos, de evitar conflito e estabelecer fortes amizades; é uma necessidade social, de companheirismo e apoio, para desenvolvimento de relacionamentos significativos com pessoas. Indivíduos com altas necessidades de afiliação vêem a organização como uma oportunidade de estabelecer relacionamentos novos e satisfatórios. Eles são motivados pelos cargos que demandam interação freqüente com colegas. Estas pessoas não obtêm sucesso em tarefas que as obriguem a trabalhar em isolamento.
- c) **Necessidades de poder** – o desejo de influenciar ou controlar outros, ser responsável por outros e ter autoridade sobre outros; é a necessidade de dominar, influenciar ou controlar pessoas. Poder se refere à habilidade de manipular ou controlar as atividades de outros, para alcançar os propósitos próprios ou de alguém. Pessoas com alta necessidade de poder procuram por posições de liderança; elas gostam de estabelecer metas, tomar decisões e dirigir atividades.

O quadro 9.2 compara os elementos das quatro teorias de conteúdo⁶:

Hierarquia das necessidades (Maslow)	Teoria ERC (Alderfer)	Teoria dos dois fatores (Herzberg)	Teoria das necessidades adquiridas (McClelland)
Auto-realização	Crescimento	Motivador	Realização e poder
Estima	Crescimento	Motivador	Realização e poder
Sociais	Relacionamento	Manutenção	Associação (afiliação)
Segurança	Existência	Manutenção	Não-classificadas
Fisiológicas	Existência	Manutenção	Não-classificadas
As necessidades devem ser alcançadas em ordem hierárquica	Necessidades não-satisfeitas podem estar em qualquer nível ao mesmo tempo	Fatores de manutenção (higiene) não motivarão os empregados	As necessidades de motivação são desenvolvidas por meio da experiência

Quadro 9.2 Uma comparação das quatro teorias de conteúdo de motivação.

Implicações gerenciais

É de grande importância saber como os gerentes motivam seus funcionários que não são grandes realizadores.

Para isto, McClelland com sua teoria da realização estabeleceu uma orientação com quatro pontos importantes, que são:

1. o indivíduo deveria se esforçar para obter *feedbacks* (retornos) freqüentes e concretos;
2. o indivíduo deveria procurar modelos de realização, isto é, olhar aqueles que têm desempenhado bem e tentar igualar-se a eles;
3. o indivíduo deveria imaginar-se como alguém que necessita de sucesso e desafio, e estabelecer metas de trabalho cuidadosamente planejadas e realísticas;
4. o indivíduo deve controlar seus desejos, pensando e conversando consigo mesmo em termos positivos.

McClelland mostrou resultados de uma pesquisa em que constata que somente **dez por cento dos indivíduos** têm uma necessidade dominante por realização.

Existe evidência de uma correlação entre necessidade de alta realização e alto desempenho.

Teoria do Reforço, de Skinner

A teoria do reforço, de B. Skinner, estabelece que o comportamento é controlado pelas conseqüências deste comportamento. Essa teoria estabelece também que o comportamento é aprendido por meio de experiências positivas ou negativas. O comportamento é modelado por dois aspectos básicos: o **reforço** e a **punição**.

Todo reforço visa o aumento da freqüência de determinados comportamentos; o reforço é algo bom para quem o recebe. Já a punição objetiva a diminuição da freqüência (ou eliminação) de comportamentos indesejáveis; a punição é algo ruim para quem a recebe.

A teoria de Skinner propõe que, por meio das conseqüências do comportamento, os funcionários serão motivados a se comportar de maneiras predeterminadas.

Os aspectos fundamentais da teoria do reforço estão representados na figura 9.15:

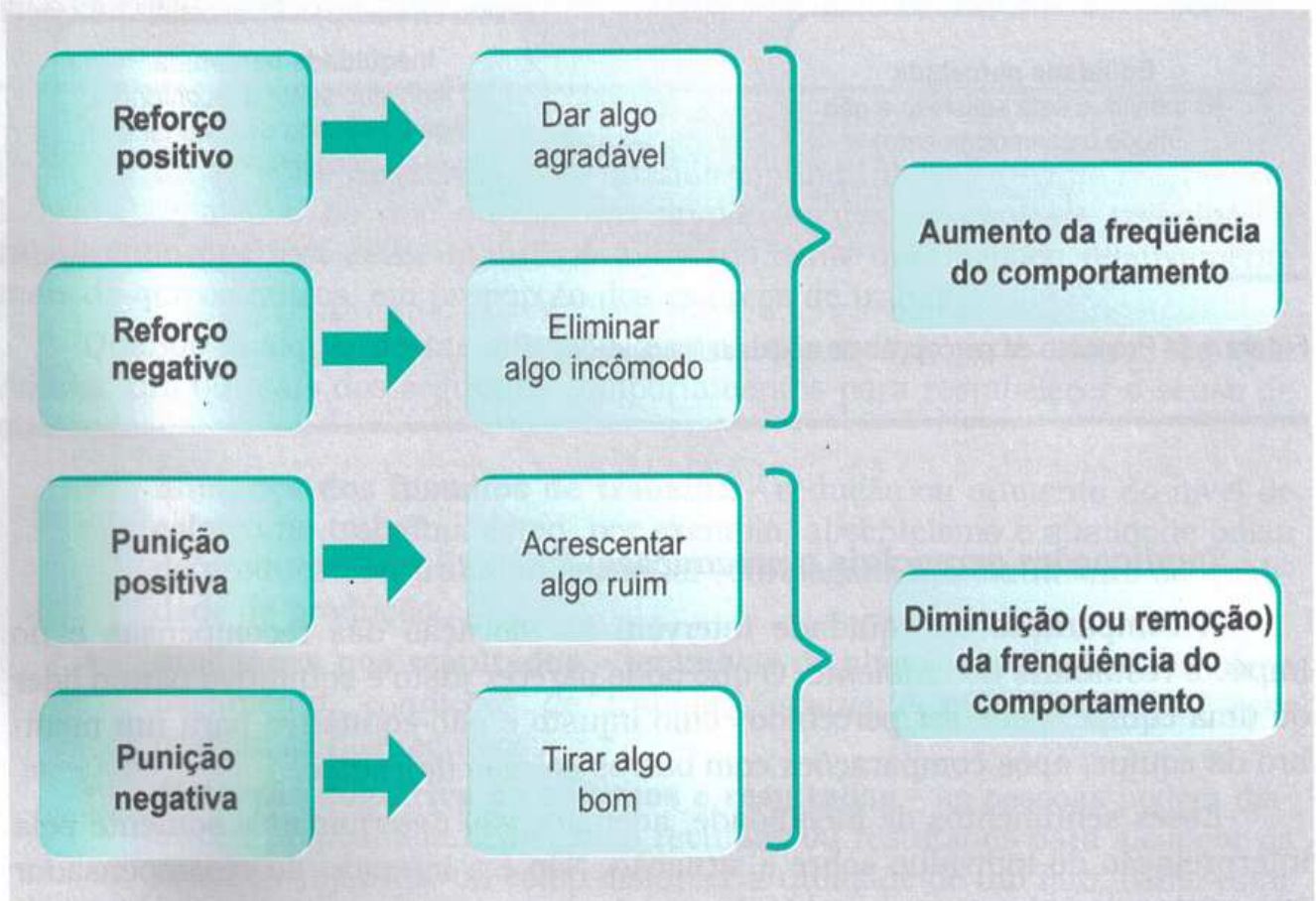


Figura 9.15 Resumo da teoria do reforço.

Tanto o reforço quanto a punição podem ser positivos ou negativos. O reforço positivo envolve dar algo agradável a alguém (cessão de prêmio ou de elogio); o reforço negativo envolve tirar algo incômodo ou desagradável de alguém (substituição do local de trabalho, para outro menos barulhento).

Por outro lado, a punição positiva envolve acrescentar algo ruim para a pessoa (dar advertência verbal ou escrita), enquanto que a punição negativa envolve tirar algo bom para a pessoa (desconto do salário, cancelamento de possível promoção).

As palavras “positivo” e “negativo” nada tem a ver com “bom” ou “mau”, elas se referem a procedimentos de dar ou retirar algo. Tanto com reforço positivo como com reforço negativo, a resposta (o comportamento) do indivíduo se torna mais provável.

De modo entendível, as pessoas geralmente confundem reforço negativo com punição positiva, porque ambos envolvem um estímulo indesejável.

Os administradores precisam entender a relação entre comportamentos e suas conseqüências, para que reforcem comportamentos desejados e desencorajem comportamentos indesejados dos funcionários nas organizações.

Integração das Teorias de Motivação

Cada uma das teorias de motivação é potencialmente útil e importante. Algumas têm enfoques mais “fortes” (as teorias da equidade e expectância) do que outras, mas todas apresentam contribuições.

Um pensamento corrente argumenta que uma abordagem combinada, com o desenvolvimento de modelos contingenciais, com aspectos das diversas teorias funcionaria melhor.

Assim, da tentativa de junção das teorias de conteúdo com as de processo, resultaria um modelo de desempenho e de satisfação do indivíduo.

No modelo, o desempenho no trabalho e a satisfação estão separados, mas potencialmente interdependentes dos resultados do trabalho.

O desempenho é determinado por atributos individuais (habilidade e experiência), pelo suporte organizacional (recursos e tecnologia) e pelo esforço no trabalho (o ponto em que o nível de motivação de um indivíduo o conduz).

A motivação individual determina diretamente o esforço do trabalho; a chave para a motivação é a habilidade de criar um trabalho que estabeleça respostas positivas para as necessidades e metas das pessoas no trabalho.

Se um trabalho estabelece ou não um nível de motivação para uma determinada pessoa, isto só depende da disponibilidade de recompensas e seu valor percebido.

A figura 9.16 mostra que as diversas teorias de motivação têm algo em comum e como se relacionam nos aspectos de conteúdo¹⁰.

As teorias de conteúdo entram no modelo como uma orientação para o entendimento dos atributos individuais e identificação das necessidades que dão valor às possíveis recompensas. Quando o indivíduo experimenta recompensas

intrínsecas pelo desempenho no trabalho, a motivação vai ser direta e positivamente afetada. A motivação pode ocorrer também quando a satisfação no trabalho resulta de qualquer das recompensas extrínsecas ou intrínsecas, percebidas por condição de razoabilidade.

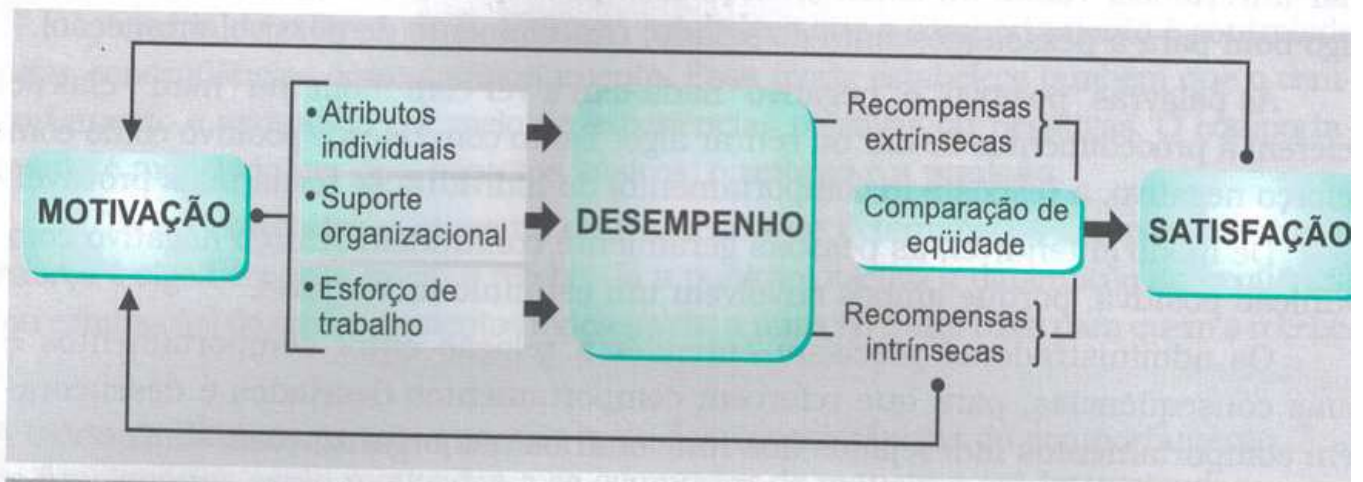


Figura 9.16 Um modelo integrado da motivação individual para o trabalho.

O quadro 9.4 apresenta uma **comparação simplificada** das várias teorias de motivação.

Na verdade, o que toda e qualquer teoria procura é explicar o que acontece com o comportamento humano, e como alterá-lo da maneira mais adequada e para os melhores resultados possíveis, em toda condição ou circunstância.

Teorias X e Y, de McGregor

Douglas McGregor (1906-1964), nascido em Detroit, Estados Unidos, foi professor de Administração no Massachusetts Institute of Technology e ficou mais conhecido por sua obra *The Human Side of Enterprise* (1960), na qual estabeleceu as Teorias X e Y, que serviram de incentivo para diversas outras idéias e trabalhos no campo teórico e na visão aplicativa.

Neste livro, McGregor argumenta que "toda decisão administrativa tem conseqüências sobre o comportamento dos indivíduos. A administração bem-sucedida depende – não só, mas bastante – da capacidade para predizer e controlar o comportamento humano".

McGregor afirmou que "a conduta dos administradores é fortemente influenciada por suas suposições sobre o comportamento humano".

As teorias consistem num exame das suposições sobre motivação que os gerentes têm. A concepção tradicional da administração (Taylor e Fayol, dentre outros) é baseada na direção e controle que a administração deve exercer sobre o empregado, ao que McGregor denominou de visão tradicional.

No outro lado dessa concepção estava a visão do empregado como um ser cooperativo e responsável. A esses extremos da visão do comportamento humano no trabalho, denominou, respectivamente, Teoria X e Teoria Y.

A **Teoria X**, tradicional, mecanicista e pragmática, apresenta as seguintes pressuposições:

- os indivíduos comuns são preguiçosos e indolentes; não gostam de trabalhar;
- os indivíduos não têm o desejo da responsabilidade; a maioria prefere ser orientada por outros indivíduos;
- os indivíduos têm pouca capacidade criativa para a solução dos problemas das organizações;
- a motivação dos indivíduos ocorre apenas nos níveis fisiológico e de segurança;
- a maioria das pessoas precisa ser fortemente controlada e obrigada a buscar os objetivos da organização.

O resumo da Teoria X é a suposição de que o homem é, por natureza, indolente, evita o trabalho, não tem ambição, desgosta da responsabilidade e prefere ser dirigido: a teoria assume também que o indivíduo é autocentrado, indiferente às necessidades organizacionais, resistente a mudanças, ingênuo e nada brilhante. Por tudo isso, o administrador deve empregar técnicas coercitivas e elementos externos de restrição sobre o comportamento dos empregados.

A **Teoria Y**, baseada em concepções mais modernas sobre o comportamento dos indivíduos, apresenta as seguintes pressuposições:

- os indivíduos comuns gostam de trabalhar desde que as condições sejam favoráveis;
- os indivíduos procuram pela responsabilidade para realizar os objetivos da organização;
- os indivíduos têm bem distribuída a capacidade criativa para a solução dos problemas da organização;
- a motivação dos indivíduos ocorre nos níveis de necessidades sociais, de estima e de auto-realização, bem como nos níveis fisiológico e de segurança das necessidades;
- as pessoas podem orientar-se e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente estimuladas.

O resumo da Teoria Y encerra a suposição de que o indivíduo não é, por natureza, preguiçoso e não-confiável. Essa visão propõe que as pessoas podem se autogerir e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas. Dentro destas considerações, o administrador tem, como tarefa essencial, expandir este potencial nos indivíduos. Em outras palavras, a Teoria Y procura o gerenciamento da integração das metas individuais com aquelas da organização – ao fazer do trabalho o principal meio pelo qual cada empregado pode ampliar sua competência, o seu autocontrole e o sentido de realização.

Para McGregor, as pressuposições da Teoria X ainda moldam o aspecto humano de muitas organizações, onde se acredita que as pessoas tendem a se comportar com indolência, passividade, falta de responsabilidade, solicitação excessiva de benefícios econômicos, resistência às mudanças etc. Para McGregor este tipo de comportamento não é causa, mas efeito das experiências negativas nas organizações.

Por outro lado, a Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e democrático baseado nos valores humanos. Algumas idéias "renovadoras" são recomendadas para a aplicação desta teoria.

São elas:

- descentralização e delegação* – meios para libertar as pessoas do controle excessivo, permitindo-lhes certo grau de liberdade e responsabilidade na realização de suas tarefas;
- ampliação do cargo e maior significação do trabalho* – meios que trazem inovação, encorajam a aceitação de responsabilidades na base da organização e proporcionam a satisfação das necessidades sociais e de estima;
- participação e administração consultiva* – que em certas condições encorajam as pessoas a orientarem sua energia criadora na realização dos objetivos, pela participação nas decisões;
- auto-avaliação de desempenho* – onde os funcionários estabelecem seus "alvos" ou "objetivos" e controlam (auto-avaliam) o seu desempenho de períodos em períodos. Este processo exige muito mais competência do superior hierárquico, no que se refere às características de liderança, pois seu papel passa a ser, também, de encorajar maiores responsabilidades no planejamento e avaliação da contribuição dos funcionários.

O quadro 9.5 resume as características de cada teoria.

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • Centrada na produção • Autocrática • Controle externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrada no empregado • Democrática • Controle interno
Papel gerencial	
Supervisão próxima, com comportamento diretivo.	Supervisão ampla, com comportamento de apoio.
Enfoque principal	
Ênfase no controle, na coerção e na punição.	Ênfase no crescimento, na autonomia e na recompensa.
Natureza humana	
As pessoas são preguiçosas, têm falta de ambição, precisam ser conduzidas, e têm baixo nível de motivação.	As pessoas, por natureza, gostam do trabalho, querem fazer o melhor e são motivadas pelo autocontrole e autodesenvolvimento.

Quadro 9.5 As características das Teorias X e Y.