



O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - O PAPEL DO GESTOR COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO

HUMAN BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS - THE ROLE OF THE MANAGER AS A MOTIVATING FACTOR

Ricardo Costa¹, Márcio Magera Conceição²

RESUMO

O objetivo deste artigo é estudar as principais teorias motivacionais desenvolvidas e discutidas dentro do campo corporativo. A discussão parte do princípio sobre a influência do comportamento humano nas organizações e sua importância como base para o sucesso das empresas no mercado como forma de ser apresentado como um diferencial competitivo. Em seguida inicia a investigação a partir das teorias motivacionais desenvolvidas ao longo do tempo, partindo da evolução que os estudos apontam como as principais diferenças entre elas. A pesquisa foi realizada com base em revisão bibliográfica especializada no assunto. Constatou-se que o tema motivação, aplicado dentro das organizações, ainda trata-se de um elemento importante no que diz respeito ao desempenho dos colaboradores, porém, sua aplicação ainda é realizada com deficiência por parte do gestor, que em muitas vezes, tem que agir dentro de uma cultura organizacional que restringe e “engessa” sua atuação direta como motivador de equipes, tratando a motivação de forma coletiva sem observar o real interesse e as necessidades individuais daquele ser humano.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento. Motivação e Cultura Organizacional

ABSTRACT

The aim of this paper is to study the main motivational theories developed and discussed within the corporate field. The discussion assumes the influence of human behavior in organizations and their importance as the basis for the success of the companies in the market as a way to be introduced as a competitive differentiator. Then the investigation starts from motivational theories developed over time, starting from the studies indicate that evolution as the main differences between them. The research was based on literature review specializes in the subject. It was found that the topic motivation applied within organizations it is still an important element with regard to employee performance, however, its application is still disabled held by the manager, which often has to act within an organizational culture that restricts and "plaster" its direct and motivating teams, treating motivation collectively without observing the real interest and the individual needs of that human being.

KEYWORDS: Behavior. Motivation and Organizational Culture

¹ Pós-Doutorado em Comunicação pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP, Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo - UMESP. Possui graduação em Comunicação Social. Especialista em Gestão de Ecossistema Digital. Colaborador no INEP atuando como avaliador de cursos presenciais e EaD. Possui experiência na área de Gestão Educacional e na Gestão corporativa atuando principalmente nos seguintes temas: Marketing, Retenção, Captação, Comunicação e Educação a Distância. Pesquisador da Universidade Federal de Minas Gerais. Professor do Programa de Mestrado em Análise Geoambiental.

² Pós-Doutor em Ciências Sociais pela Unicamp. Doutorado em Ciências Sociais pela PUC-SP. Doutorado em Administração pela Florida Christian University. <http://lattes.cnpq.br/2025008893443488>. Correio eletrônico: magera1963@gmail.com.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - O PAPEL DO GESTOR
 COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO
 Ricardo Costa, Márcio Magera Conceição

INTRODUÇÃO

O século XX, após a revolução industrial, se caracterizou por questões sobre a produtividade humana, despertando o interesse das organizações na busca do entendimento dos fatores que levam as pessoas a direcionarem seus esforços para alcançarem os objetivos e metas estipuladas pelas empresas. Com os advenços da vida moderna, as constantes mudanças no cenário mundial, exigem que as organizações trabalhem com maior velocidade para estar presentes, de forma competitiva, nos mercados locais e globais. Assim, as empresas precisam contar com pessoas, cada vez mais atualizadas, em seu campo de atuação e situadas com o mercado para tornar seus produtos e serviços atraentes para o consumidor (DUTRA, 1999). Desta forma, fica evidente a preocupação das corporações em ter em seu quadro de colaboradores, pessoas qualificadas, motivadas e que trabalhem com foco nos resultados. Robbins (2009, p.48) destaca que a motivação parte das características internas e que as pessoas se dispõem a fazer alguma atividade pela capacidade desta ação em satisfazer uma necessidade do indivíduo.

Partindo deste princípio, as organizações direcionam seus esforços na tentativa de desvendar quais são os fatores que mais contribuem no desenvolvimento humano como forma de atender a este mercado consumidor, cada vez mais exigente. Assim, estudar as formas motivacionais torna-se necessário para

que as empresas possam aproximar o colaborador de seus objetivos pessoais, gerando maior satisfação, e por consequência, maior comprometimento individual, na busca constante por melhores resultados.

Será objeto desta pesquisa, realizar um levantamento, de como o papel do gestor pode colaborar no desenvolvimento profissional dos funcionários, a partir das técnicas motivacionais e as habilidades de liderança que o gestor deve possuir junto a seus comandados. É de competência do gestor possuir conhecimento das técnicas motivacionais e a sensibilidade no trato com pessoas, como forma de entender as necessidades individuais dos colaboradores, e assim, adequar os interesses individuais, como fator motivacional na busca dos melhores resultados na empresa. Para isso, estaremos realizando uma ampla revisão de bibliografia para identificar quais são as principais correntes de pensamento sobre o tema motivação e como ocorreu seu desenvolvimento ao longo dos anos.

Para analisar o comportamento humano nas organizações e o papel do gestor como fator de motivação, a presente pesquisa foi organizada a partir da definição sobre o comportamento humano, para que em seguida, a abordagem pudesse ser aprofundada sobre o tema motivação, desde o início dos estudos, até sua evolução. Passamos pelas diversas correntes do pensamento iniciando a partir da teoria de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - O PAPEL DO GESTOR
 COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO
 Ricardo Costa, Márcio Magera Conceição

Maslow (hierarquia das necessidades), utilizada como base para desenvolver a teoria utilizada por McGregor (teoria X e Y). A seguir, a pesquisa apresenta a proposta de Herzberg (Teoria dos dois fatores), para caminhar até McClelland (três fatores). Dando continuidade, utilizamos as abordagens de Maximiliano (teoria de processos e teoria dos desejos) para finalizarmos com a abordagem de Robbins (teoria da equidade). Por último, apresentamos os resultados de nossa pesquisa com a conclusão baseada neste levantamento sobre o tema “O Comportamento humano nas organizações. - O papel do gestor como fator de motivação”.

1. COMPORTAMENTO HUMANO

O comportamento humano tem sido um tema de discussão dentro do campo corporativo. Embora as empresas visualizem pessoas como recursos que possuem habilidades e características específicas para execução de atividades empresarias, não se deve ignorar o fato de que cada ser humano possui particularidades em sua personalidade que exigem acompanhamento constante como forma de potencializar este recurso. (CHIAVENATO, 1997).

Até o final da década de 1980 as disciplinas voltadas ao comportamento humano e habilidades interpessoais recebiam pouca atenção pelas escolas de administração que enfatizavam os aspectos técnicos da administração relacionados com a economia, contabilidade, finanças e técnicas quantitativas (ROBBINS, 2009).

Este pensamento foi revisto pelas escolas que passam a se preocupar com o comportamento humano e sua influência na eficácia da administração.

“Nas últimas décadas, contudo, as escolas foram percebendo a importância que a compreensão do comportamento humano tem para determinar a eficácia do administrador, e essas disciplinas relacionadas ao “trato com as pessoas” vêm sendo cada vez mais agregadas aos currículos. Descobrimos, assim, que as habilidades e técnicas são necessárias, mas insuficientes para o sucesso das atividades de gestão. Hoje em dia, em um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e demandante, os executivos não podem depender apenas de habilidades técnicas. Eles precisam também de habilidades interpessoais”. (ROBBINS, 2009, p. 2)

Desta forma, os colaboradores de uma empresa tornam-se parte integrante do sucesso da gestão. A participação do líder nas atividades relacionadas as necessidades individuais dos funcionários são fundamentais para busca de melhores resultados.

“Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por esta razão os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações (...)” (CHIAVENATO, 2004, p.252)

Outra forma de influência no comportamento humano na organização é a cultura organizacional, entendida como um sistema



de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador. Um exemplo prático seria uma cultura que valoriza assumir riscos e encoraja os funcionários a tentar descobrir novas maneiras de fazer as coisas. Os funcionários farão isso sem se preocupar se serão punidos pelas ideias que não deram certo. (DUBRIN, 2003).

As constantes mudanças no ambiente empresarial fazem com que as empresas tenham necessidade de serem flexíveis como forma de apresentar uma rápida resposta e facilidade de adaptação às mudanças constantes do mercado consumidor.

Skinner (1998, p. 15) reforça a dificuldade de entender o comportamento.

“O comportamento é uma matéria difícil, não porque seja inacessível, mas porque é extremamente complexo. Desde que é um processo, e não uma coisa, não pode ser facilmente imobilizado para observação. É mutável, fluido e evanescente, e, por esta razão, faz grandes exigências técnicas da engenhosidade e energia do cientista”.

Desta forma, a ação do ser humano torna-se uma consequência do ambiente que ele está inserido. Skinner (1998) apud Lovizzaro (2011, p.16) define que um determinado comportamento possui mais probabilidade de ser adotado quando as pessoas são recompensadas e que essas recompensas possuem maior efetividade quando ocorrem imediatamente após a resposta dada.

2. MOTIVAÇÃO

Os estudos da motivação partem do princípio que cada pessoa possui características internas individuais que estão ligadas diretamente a satisfação de suas necessidades. Robbins (2009, p. 48) define motivação como: “a disposição para fazer alguma coisa que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo”. Vergara (2011, p. 42) acrescenta que a motivação é intrínseca, pois nasce dentro de cada indivíduo.

“(…) Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e a segunda fora”. (Vergara, 2011, p. 42)

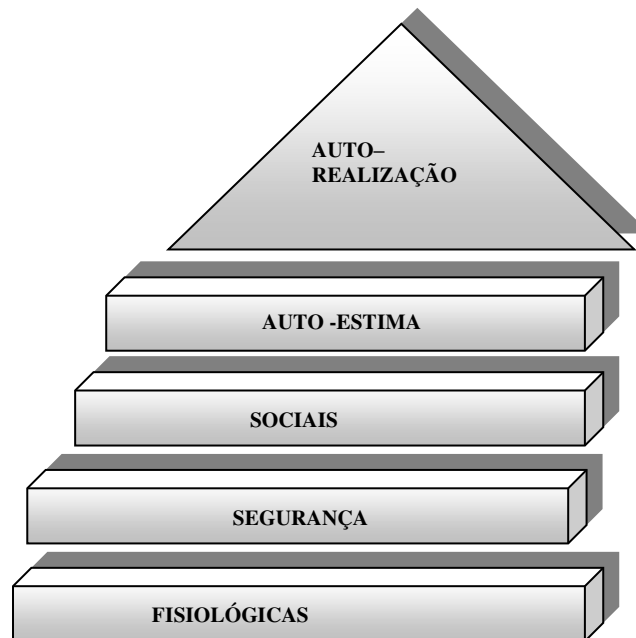
Robbins (2009, p.48) ainda destaca outras teorias para explicar o comportamento das pessoas nas organizações. Dentro dos exemplos mais conhecidos sobre teoria da motivação, está a hierarquia das necessidades de Maslow que é dividida em cinco necessidades como: Fisiológicas, Segurança, Sociais, Estima e Autorrealização. Esta teoria parte do princípio que o comportamento humano é dirigido para a satisfação das necessidades básicas (fisiológicas e segurança) e que somente após o ser humano satisfazer estas necessidades, ele estará pronto para satisfazer as necessidades mais complexas (como as sociais). Após cumprir esta etapa, ele estará pronto para satisfazer as necessidades



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - O PAPEL DO GESTOR
 COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO
 Ricardo Costa, Márcio Magera Conceição

relativas ao ego (estima) e posteriormente, a última etapa (autorrealização).



Hierarquia das Necessidades de Maslow
 Fonte: Robbins, 2009, p. 49

Os trabalhos de Maslow passaram a ser a base de estudos de outras teorias como a **Teoria X e Y** de Douglas McGregor. A primeira parte do princípio negativo onde o gestor deve coagir, controlar e ameaçar como forma de motivar os funcionários. Já a teoria Y

acredita na capacidade das pessoas em serem responsáveis e que o bom desempenho não está atrelado à coação e controle do indivíduo. (MONTANA; CHARNOV, 1998).

PRESSUPOSTOS DA TEORIA X Y

| Pressuposições da Teoria X | Pressuposições da Teoria Y |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Os seres humanos não gostam do trabalho e o evitarão, sempre que isso esteja ao seu alcance. ▪ O ser humano, em geral, prefere ser dirigido a dirigir. ▪ O ser humano médio tem relativamente pouca ambição. ▪ As pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a própria segurança. ▪ As pessoas são ingênuas e sem iniciativa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo de certas condições controláveis. ▪ As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades e desafios. ▪ As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas. ▪ A potencialidade intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizada. Uma utilização muito maior pode ser conseguida. |



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - O PAPEL DO GESTOR
 COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO
 Ricardo Costa, Márcio Magera Conceição

Teoria X e Teoria Y
 Fonte: Robbins, 2009, p. 50

A teoria dos dois fatores, também chamada de teoria da higiene-motivação foi proposta por Frederick I. Herzberg (1997) apud Montana; Charnov (1998, p.207) onde a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que essa relação pode ser determinante para o seu sucesso ou fracasso. Esta teoria aborda os fatores higiênicos e de satisfação no ambiente de trabalho a partir das condições mínimas para satisfazer as necessidades de segurança, inserção social e reconhecimento. A ausência de alguns destes fatores pode

comprometer o processo de trabalho, por outro lado, a existência deles de forma isolada não são garantias de um bom trabalho.

Herzberg (1997) apud Montana; Charnov, (1998, p.207) enfatiza que os fatores motivacionais relacionados ao trabalho estão relacionados ao aprendizado e a realização do potencial humano, ou seja, ao trabalho em si e seus resultados como oportunidades, promoções reconhecimentos e etc. São consideradas características intrínsecas.



Teoria de dois fatores de Herzberg
 Fonte: Robbins, 2009, p. 51

Outra teoria baseada nas necessidades foi proposta por Douglas McClelland (1997) apud Robbins, (2004, p. 50) – com base em três fatores que nos ajudam a compreender o comportamento humano no ambiente de trabalho. São eles: necessidade de realização – busca da excelência, de realizar-se em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso; necessidade de poder a necessidade de fazer as pessoas se comportarem de uma maneira que não é própria do comportamento

delas; e necessidade de associação – o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Edwin A. Locke e Gary P. Latham (1990) apud Dubrin, (2003, p.160) apresentam diversos estudos baseados em ações corporativas empregadas para medir os esforços dos funcionários, desempenho por metas e tarefas. Esta teoria afirma que as pessoas empenharão esforços na execução e busca de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - O PAPEL DO GESTOR
 COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO
 Ricardo Costa, Márcio Magera Conceição

seus objetivos e que o desempenho do trabalho é uma função dos objetivos definidos. Muitas empresas utilizam a fixação de metas como uma forma eficiente de manter ou aumentar o desempenho dos colaboradores no trabalho.

Maximiniano (2000, p.298) aborda outra forma de análise sobre o comportamento conhecida como a teoria de processos. Esta aborda o modelo sobre o comportamento e assume três hipóteses.

I – Todo comportamento é motivado;

II – O comportamento é orientado para a realização de algum objetivo;

III – O comportamento que procura realizar algum objetivo pode ser perturbado por conflito, frustração ou ansiedade.

A base deste modelo assume que todas as pessoas possuem um comportamento similar, partindo do ponto em que todos possuem algum tipo de influência na busca de seus objetivos. A diferença entre os indivíduos é a importância dada para as variáveis ambientais, ou seja, o que é importante para um, pode ser irrelevante para outro de acordo com os motivos e objetivos de cada um.

Ainda Maximiniano (2000, p. 300) apresenta outra abordagem sobre a motivação que é embasada na crença e expectativas das pessoas em relação ao trabalho. Esta teoria aborda a força do desejo dos indivíduos e tem como base três pontos:

I – O desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz;

II – O esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa;

III – Se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande.

Esta teoria propõe a recompensa como foco na motivação. O esforço do indivíduo estará ligado, diretamente, ao desempenho e este a recompensa. Em suma, toda cadeia de valores será em prol do nível de importância dada à recompensa, neste caso, administrar a motivação das pessoas, será administrar a recompensa. (MAXIMINIANO, 2000)

A teoria da Equidade, Robbins (2009, 58) afirma que a motivação das pessoas está ligada a alcançar a condição de justiça e igualdade em relação as outras pessoas da organização.

“Quando essa comparação traz a percepção de que essas relações se equiparam, dizemos que existe um estudo de equidade. Eles percebem sua situação como justa – que a justiça prevalece. Se a comparação resulta desigual, há injustiça, ou seja, os funcionários podem sentir-se pouco ou super-remunerados. Ao perceberem injustiças, eles tentarão corrigir a situação”. (ROBBINS, 2009, 58)

Esta teoria mostra que os colaboradores não se preocupam apenas com o total de suas recompensas, mas também como total que é recebido pelo outro. O resultado (ou o retorno) inclui as recompensas e a valorização pessoal que o funcionário conquista trabalhando para uma organização, incluindo salário, benefícios, bom tratamento, prazer e status. A contribuição refere-se a todas as contribuições



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - O PAPEL DO GESTOR
 COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO
 Ricardo Costa, Márcio Magera Conceição

feitas pelo funcionário à organização, incluindo não apenas o trabalho que realiza, mas também sua experiência e o seu talento. Dessa forma, um funcionário com vários anos de experiência traria maiores contribuições do que um funcionário já em início de carreira. (MAXIMINIANO, 2000).

Como abordado anteriormente, por ser individual, a motivação não pode ser utilizada da mesma forma para atingir o coletivo, como fazem diversas organizações.

“Muitas vezes não é fácil descobrir por que as pessoas agem de determinadas maneiras. Isso provavelmente se deve ao fato de que nem sempre cada uma delas faz as mesmas coisas exatamente pelas mesmas razões”. (BERGAMINI, 1989, p. 7).

A motivação humana tem sido alvo de constantes pesquisas nas empresas por parte de seus executivos que tentam desvendar quais são os motivos que levam as pessoas a focarem seus esforços em busca de um objetivo.

Este recurso é constantemente utilizado como forma de aumentar a produtividade dos colaboradores na busca contínua por melhores resultados. Entretanto, como visto anteriormente, o comportamento humano é uma característica individual de cada um e está ligada às suas necessidades específicas.

CONCLUSÃO

O processo de motivação no ambiente corporativo é definido pelo comportamento que é mobilizado e sustentado pelo interesse

na realização das metas organizacionais. Entende-se como motivado, o funcionário que apresenta esforços para atingir as metas. A explicação utilizada é que o indivíduo se esforça na busca de um objetivo, na medida que existe uma recompensa a ser alcançada. Esta recompensa pode vir de dois fatores: Externo (fatores ambientais que possam gerar a satisfação do indivíduo por meio da conquista de algo tangível – bens, promoção de cargo, etc.) ou interno (fatores pessoais que possam levar o indivíduo a obter conquistas que satisfaçam seu ego – reconhecimento profissional, valorização pessoal, etc).

Como foi resgatado nas diversas teorias relativas a motivação, não existe uma fórmula precisa para definir qual é a melhor maneira de motivar um funcionário dentro das organizações. O que pode ser mais efetivo para as empresas em termos de alcançar os melhores resultados, através da motivação, é a sensibilidade e habilidade do gestor em conhecer as características individuais de seus colaboradores. Desta forma, a participação do gestor no processo de motivação, vai além das formas que a empresa entende que seria a maneira ideal de tratar os interesses coletivos. Esta passa pelo poder de entendimento e adequação que o gestor terá que possuir sobre seus comandados na busca pelos melhores resultados dentro da corporação.

A habilidade do gestor vai de encontro a sua independência para gerir seus colaboradores através das necessidades e expectativas que



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - O PAPEL DO GESTOR
 COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO
 Ricardo Costa, Márcio Magera Conceição

possam se tornar em recompensas que tenham valores agregados para este indivíduo, e claro, que venham satisfazer suas necessidades específicas.

Em suma, apesar de existir muitas teorias e abordagens que possam sinalizar para o gestor caminhos para que os funcionários de uma empresa possam trabalhar motivados em busca de suas metas e objetivos, não existe uma fórmula exata que possa ser aplicada com efetividade. O segredo do sucesso está na condução de pessoas, por meio de uma gestão próxima de pessoas. Lidar com o ser humano parece ainda um campo amplo a ser explorado, pois como levantado neste artigo, lidar com pessoas torna-se um desafio cada vez maior para as empresas na busca constante pelo sucesso.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: Edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, J. S. Gestão de carreira por competência. *In*: Curso Aberto por Gestão de Competências: 1º, 1999. **Anais...** São Paulo: PROGEP/FIA/FEA/USP, 1999.

LOVIZZARO, Marco Antonio V. **Gestão de pessoas & desenvolvimento organizacional**. São Paulo: FIAP, 2011.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

_____. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano**. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.