

GIOVANNA CARRANZA



Coleção

**TRIBUNAIS
E MPU**

Coordenador

HENRIQUE CORREIA

ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA

**PARA OS CONCURSOS DE TÉCNICO E
ANALISTA DE TRIBUNAIS E MPU**

8^a

EDIÇÃO

revista,
atualizada e
ampliada

2024



EDITORA
*Jus*PODIVM

www.editorajuspodivm.com.br

CAPÍTULO IV

DIREÇÃO

SUMÁRIO • 1. Introdução – 1.1. Os estilos de direção – 2. Comportamento ou desempenho organizacional: 2.1. Motivação; 2.2. Ciclo motivacional; 2.3. As necessidades humanas – 3. Motivação e comportamento – 4. Diferença entre gerente e líder – 5. Liderança: 5.1. Tipos de poder; 5.2. Teorias sobre liderança – 6. Trabalho em equipe: 6.1. Características da verdadeira equipe; 6.2. Objetivos do trabalho em equipe; 6.3. Estágios de desenvolvimento; 6.4. Habilidades para o trabalho em equipe – 7. Comunicação organizacional: 7.1. Processo de comunicação; 7.2. Características de uma boa comunicação; 7.3. Tipos de comunicação; 7.4. Redes formais de comunicação; 7.5. Como melhorar a comunicação interpessoal – 8. Questões : 8.1. Questões comentadas; 8.2. Questões de concursos; 8.3. Questões 2018 – Direção.

1. INTRODUÇÃO

A função da direção corresponde à terceira função administrativa que compõe o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle). Essa função é uma fusão das funções da coordenação e da liderança.

Na Teoria Clássica, o processo de organização era composto por cinco funções: prever (planejamento), organização, coordenação, comando e controle. A função comando foi substituída por liderança e as funções liderança e coordenação se fundiram e deram origem à função direção nas teorias atuais.

A função administrativa de direção vai orientar, garantir, assegurar, integrar, coordenar, liderar, persuadir, influenciar os funcionários a executar um determinado trabalho para que os objetivos estabelecidos no planejamento sejam alcançados.

► OBSERVAÇÃO:

A função da coordenação permite resolver problemas de integração e ajustamento de fluxos dentro do respectivo nível, evitando a sobrecarga da chefia com problemas de rotina.

No planejamento, os objetivos e as estratégias já foram estabelecidos e traçados, a função da organização “colocou tudo no seu lugar”, agora é a vez da direção garantir que tudo isso funcione.

Uma adequada direção permite que a organização tenha qualidade de vida no trabalho, torne o ambiente mais desejável.

As organizações são feitas por pessoas. Para que um time de futebol gane, é necessário selecionar os melhores jogadores, treiná-los, motivá-los e saber colocar cada um na posição que sabe jogar melhor. Pois é da mesma maneira na empresa. Novas competências começam a ser exigidas pelas organizações, que reinventam sua dinâmica produtiva, desenvolvendo novas formas de trabalho e de resolução de conflitos. Surgem novos paradigmas de relações das organizações com fornecedores, clientes e colaboradores.

Nesse contexto, as relações humanas no ambiente de trabalho têm sido foco da atenção dos gestores, para que sejam desenvolvidas habilidades e atitudes necessárias ao manejo inteligente das relações interpessoais.

A satisfação com o trabalho resulta de um somatório de elementos, entre os quais se inclui a qualidade das relações humanas vividas no ambiente de trabalho, variável de grande impacto na produtividade. De uma maneira geral, quanto mais motivadas estiverem as pessoas, a tendência é que sejam mais produtivas e exerçam um trabalho de melhor qualidade. São variáveis diretamente proporcionais.

► **OBSERVAÇÃO:**

O relacionamento interpessoal do administrador com os seus subordinados acontece na função da direção.

As funções de comunicação, liderança e motivação estão estreitamente relacionadas. Todas essas funções acontecem em todos os níveis organizacionais. No nível estratégico são feitas pelos diretores gerais, superintendentes ou gerentes gerais; no nível intermediário são executadas pela gerência intermediária ou departamental; no nível operacional são realizadas pelo supervisor ou gerente de primeira linha. Mas é necessário lembrar que os administradores de todos os níveis planejam, organizam, dirigem e controlam.

1.1. Os estilos de direção

Douglas McGregor, um teórico muito cobrado em provas, afirma que cada administrador possui uma concepção própria a respeito da natureza das pessoas que tende a moldar o seu comportamento em relação aos subordinados. Chegou à conclusão de que existem duas maneiras diferentes e opostas de encarar a natureza humana. Uma delas é tradicional e negativa, baseada na desconfiança nas pessoas. A outra é moderna e positiva, base-

ada na confiança nas pessoas. McGregor denominou-as respectivamente de Teoria X e Teoria Y.

- **Teoria X**

O administrador que pensa e age de acordo com a Teoria X tem uma gestão tradicional, baseada na desconfiança que se tem dos funcionários, pois eles não gostam de trabalhar, fogem das suas responsabilidades, são indolentes, relutantes e passivos. O gestor tende a dirigir e controlar os subordinados de maneira rígida e intensiva, fiscalizando seu trabalho.

As decisões geralmente são concentradas no líder e é criado um ambiente autocrático de trabalho e de controle coercitivo. A tendência é que as pessoas se sintam desmotivadas, com falta de interesse e baixa produtividade, o que fará com que o gestor aumente mais ainda a pressão e a fiscalização, tornando-se um ciclo de erros.

Características da Teoria X

- concepção tradicional de direção e controle;
- o ser humano tem uma aversão natural ao trabalho;
- a maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe;
- o homem é um ser carente, que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades;
- o ser humano não consegue assumir responsabilidades;
- a participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos;
- o líder adota um estilo autocrático.

- **Teoria Y**

De acordo com a Teoria Y, as pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios, pois para elas o trabalho é tão natural quanto brincar ou descansar. As pessoas podem ser automotivas e autodirigidas, pois são criativas e competentes de acordo com essa teoria.

O administrador tende a dirigir as pessoas com maior participação, liberdade e responsabilidade no trabalho, a delegação e a participação dos funcionários são incentivadas, criando dessa maneira um ambiente mais democrático e oportunidades para que as pessoas possam atender as suas necessidades através dos objetivos organizacionais alcançados.

Como essas pessoas são tratadas com respeito, confiança e participação tendem a responder com iniciativa, prazer em trabalhar, dedicação, envolvimento pessoal, entusiasmo e elevada produtividade em seu trabalho. A ação impulsionadora do administrador provoca uma reação empreendedora das pessoas. Quanto mais ele impulsiona, mais elas tendem a tomar iniciativa e a ter responsabilidade no trabalho.

Características da Teoria Y

- integração entre objetivos individuais e organizacionais;
- querer se esforçar física e mentalmente no trabalho é uma atitude tão natural quanto descansar;
- as pessoas buscam naturalmente se autocorriger, para atingir os objetivos que se propuserem a alcançar;
- o compromisso com um objetivo depende das recompensas que se espera receber com a sua consecução;
- o ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las;
- A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades intelectuais como imaginação, criatividade e engenhosidade;
- O líder adota um estilo participativo.

► OBSERVAÇÃO:

A Teoria X é aquela que, em uma primeira visão, sugere que os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os funcionários a fim de motivá-los e a Teoria Y acredita que as pessoas são capazes de ser responsáveis, não precisam ser coagidas ou controladas para ter um bom desempenho.

• Os sistemas administrativos

Como você viu anteriormente, a Teoria X e a Teoria Y constituem os dois extremos de um *continuum* de alternativas para lidar com as pessoas dentro das organizações.

Likert, um outro expoente da teoria comportamental, elaborou um estudo, levando em conta algumas variáveis comportamentais importantes, dentre elas, o processo decisório, os sistemas de comunicação, o relacionamento interpessoal dos membros e os sistemas de punições e recompensas adotados pelas organizações.

- **Processo decisório.** As decisões podem ser centralizadas totalmente nas mãos de poucos ou podem ser descentralizadas totalmente.

- **Sistemas de comunicação.** A comunicação é uma habilidade interpessoal a ser desenvolvida tanto pelo líder como pelos funcionários, ela pode ser marcada por adotar fluxos descendentes (chefe-subordinado), fluxos ascendentes (subordinado-chefe) ou comunicação em todos os sentidos, sendo mais intensa e aberta.
- **Relacionamento interpessoal.** Os gestores podem adotar inúmeros modelos, desde os mais individualizados onde os funcionários não têm contato entre si, até os mais participativos e com alta interação entre os funcionários.
- **Sistemas de punições e recompensas.** Alguns gestores utilizam um esquema de punições para poder obter a obediência ou o esquema de recompensas materiais e sociais que permitam uma motivação positiva, aceitação e lealdade dos funcionários.

Likert sintetizou os seus estudos em 4 sistemas administrativos: o autoritário coercitivo, o autoritário benevolente, o consultivo e o participativo.

Sistema I: Autoritário-coercitivo

- sistema mais fechado, duro e arbitrário de administrar uma organização;
- coercitivo total;
- imposição de regras e regulamentos;
- exigência de rígida e cega obediência;
- decisões centralizadas;
- não há liberdade;
- trabalho individual e isolado evitando contato interpessoal;
- desconfiança total;
- só utiliza punições e castigos (motivação negativa).

Sistema 2: Autoritário-benevolente

- ainda é um sistema autoritário, mas benevolente e menos coercitivo e fechado do que o autoritário coercitivo;
- existem alguma delegação das decisões repetitivas e operacionais, sujeitas a confirmação em níveis mais baixos;
- o funcionário tem acesso a alguma informação com fluxos de comunicação vertical (ascendente e descendente);
- ainda há uma grande desconfiança das pessoas;
- permite-se algum relacionamento entre os funcionários;

- utilização de mais punições e castigos do que recompensas, que são estritamente materiais e salariais, frias e calculistas.

Sistema 3: Consultivo

- deixa de ser autocrático e impositivo para permitir alguma margem de contribuição das pessoas;
- envolvimento das pessoas no processo decisório;
- proporciona descentralização e delegação das decisões;
- existe confiança nas pessoas;
- trabalho em equipes ou grupos ocasionalmente;
- comunicações intensas verticalmente com algumas repercussões laterais ou horizontais;
- utilização de mais recompensas – que são predominantemente materiais e ocasionalmente sociais – e poucas punições.

Sistema 4: Participativo

- é o sistema mais aberto e democrático de todos;
- incentiva total descentralização e delegação;
- exige um controle dos resultados por parte da cúpula, podendo os funcionários ter a liberdade total no modo de execução do trabalho;
- total confiança nas pessoas e no seu empoderamento (*empowerment*);
- incentivo à responsabilidade e ao trabalho conjunto em equipe;
- intensa comunicação em todos os sentidos;
- utilização ampla de recompensas salariais, sociais ou simbólicas;
- raras punições.

Qual seria o sistema ideal? Hoje em dia sabe-se que é muito relativo, depende de vários aspectos, tanto da natureza dos funcionários, do trabalho, da empresa como do gestor.

A tendência das organizações é migrar para o sistema 4, o participativo, adotando posturas democráticas em relação com os funcionários.

• Teoria Z

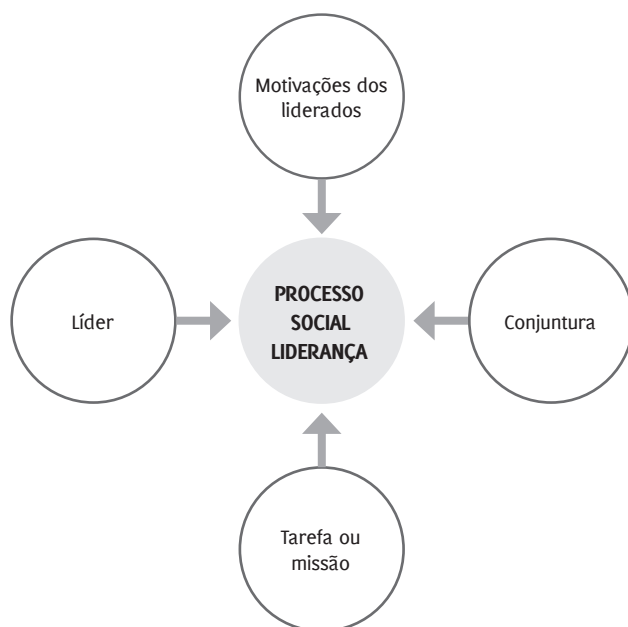
Você, concursado, não pode confundir a Teoria X e Y de Douglas McGregor, com a Teoria Z de Ouchi. Essa filosofia de gestão foi adotada pelos japoneses e tem como princípios:

- manter os funcionários por um longo prazo;
- movimentação de cargos laterais em vez de verticais;
- incentivo ao desenvolvimento da carreira;
- gestão participativa, envolvendo o funcionário na tomada de decisões.

No nosso país, esses princípios também podem ser adotados, pois sabe-se que hoje em dia a participação e o envolvimento do funcionário na empresa é essencial para o êxito organizacional.

Douglas McGregor afirma também que não se deve enxergar a liderança apenas como habilidade pessoal, mas como um processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes. A liderança não é apenas um atributo da pessoa, mas uma combinação de várias variáveis ou elementos:

- características do líder;
- características dos liderados;
- missão ou tarefa a ser realizada;
- a conjuntura social, econômica e política.



Tipos de liderados

Para Petrarca existem 2 tipos de liderados: os fiéis e os mercenários

1) Fiéis:

- seguem o líder por razões de caráter moral, por ideologia ou fé;
- adjetivo de carismática;
- impõem obrigações.

2) Mercenários:

- seguem o líder por interesse;
- adjetivo de tradicional;
- exigem recompensas como pagamento, líder oferece vantagens para os liderados.

Missão moral e calculista

O que liga o líder aos seguidores é a existência de uma tarefa ou missão. As missões que o líder propõe podem ser classificadas em morais e calculistas.

1) Moral

- missão que apresenta um desafio e tem conteúdo moral;
- líder que lança um desafio apela ao senso de responsabilidade, valores, desejos, aptidões;
- palavras como missão, visão, compromisso, comprometimento;
- seguidores são os fiéis – recompensa deles: realização da missão;
- possível disposição de seguidores para serem influenciados depende mais do tipo da missão do que das qualidades do líder;
- liderança é da missão.

2) Calculista

- missão que promete uma recompensa (psicológica ou material) em troca de obediência dos seguidores – conteúdo calculista;
- líder e liderado veem a missão como uma troca entre esforço e recompensa, que tem de ser racional, sem o fundo emocional;

- muitos incentivos oferecidos pela organização, como prêmios por desempenho, baseiam-se em uma combinação de contratos psicológicos morais e calculistas;
- as pessoas são convidadas a comprometerem-se com realização de resultados, recebendo prêmios e incentivos em troca de seu esforço.

2. COMPORTAMENTO OU DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Comportamento organizacional: motivação, liderança, desempenho, trabalho em equipe e comunicação.

2.1. Motivação

Motivação é a força propulsora do comportamento, ela dá direção, intensidade, sentido e persistência aos esforços de uma pessoa para o alcance de um objetivo ou meta. Quando você está motivado, você sabe para onde quer ir, e tem interesse, vontade de fazer, mas quando bate aquela desmotivação, não sabemos o que vamos fazer e nem o porquê.

De acordo com a psicologia, motivação é a força propulsora (desejo) por trás de todas as ações de um organismo.

A motivação pode ser analisada a partir de duas perspectivas diferentes: como impulso e como atração. Ver o processo motivacional como impulso significa dizer que instintos e pulsões são as forças propulsoras da ação. Assim, necessidades internas geram no indivíduo uma tensão, um desejo que deve ser atendido. Para poder explicar melhor veremos o ciclo motivacional mais adiante. A motivação como atração está relacionada com a capacidade do indivíduo de influenciar o seu comportamento para obter aquilo que deseja e evitar aquilo que ele não deseja. As duas perspectivas são essenciais para poder compreender o comportamento humano.

Para poder entender melhor a motivação, não se pode deixar de lado as preferências individuais, já que o comportamento dos indivíduos está orientado para a satisfação dos seus objetivos. Por exemplo, para você é muito importante se tornar servidor público, já para um amigo é mais importante se tornar um empresário, logo, o comportamento de cada um será influenciado para alcançar o que deseja. A essas preferências relativamente estáveis no tempo dá-se o nome de motivos.

A motivação é importante porque, para cada pessoa, gera satisfação no trabalho, tornando o ambiente mais agradável e desejável. Para o gerente, significa subordinados que assumem responsabilidades, mais comprometidos e leais à empresa. Para a empresa, a motivação representa desempenho excelente das pessoas, pois é uma relação diretamente proporcional: geralmente, funcionários motivados oferecem um serviço de melhor qualidade.

2.2. Ciclo motivacional

É mais fácil compreender o comportamento humano quando o ciclo motivacional é estudado, sem contar que cai muito em prova de concurso.

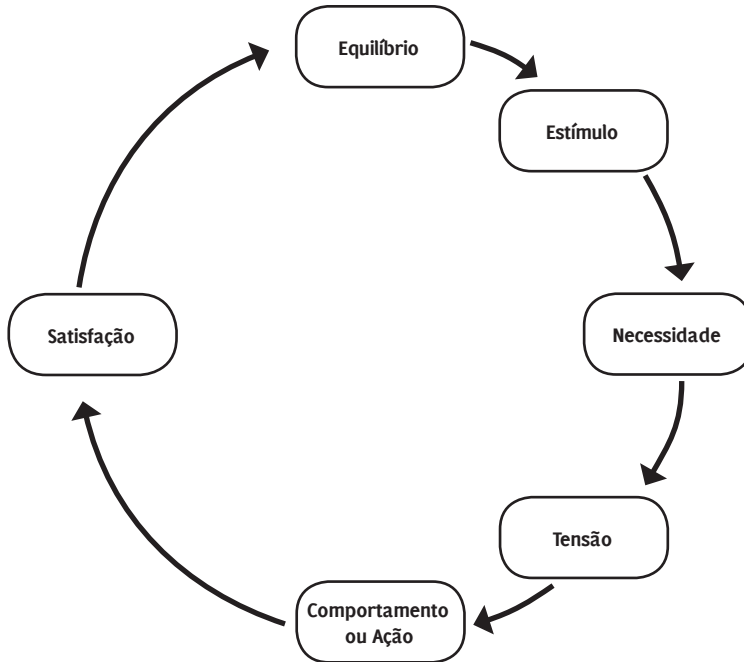
As necessidades ou motivos não são permanentes, ao contrário, são variáveis mutáveis e persistentes que provocam comportamento. Digamos que estamos em uma situação de equilíbrio, aí, alguma coisa estimula o surgimento de uma necessidade. Por exemplo, por que você quer se tornar servidor público? Alguma coisa estimulou essa necessidade: ou foi o chefe que leva tudo para o lado pessoal e você se sente perseguido por ele, ou você sente muita insegurança laboral e financeira ou talvez você conhece alguém que já é servidor e tem qualidade e quantidade de vida. Pois é, a sua necessidade foi estimulada por algo.

Essa necessidade, ao surgir, rompe o equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Você com certeza se identifica nessa situação: tudo gira em torno do concurso, todos os seus planos ficam em segunda posição, pois a prioridade agora é se tornar servidor. Esse estado leva o indivíduo ao comportamento ou ação. Se o comportamento for adequado e eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, em consequência, volta para o equilíbrio, até o próximo estímulo de necessidade, por isso que dizem que nossos desejos são insaciáveis. Já uma necessidade não satisfeita leva a frustração, depressão, busca de outro local para trabalhar no caso de uma organização.

► OBSERVAÇÃO:

Com a satisfação de uma necessidade, o indivíduo não fica motivado, ele volta para o equilíbrio, pois a motivação está mais relacionada com a expectativa da satisfação da necessidade.

Veja a seguir o esquema do ciclo motivacional.



A motivação está mais relacionada com a expectativa da satisfação da necessidade, do que com a própria satisfação em si. Por exemplo, quando você vai viajar, você está mais motivado ou ansioso na ida ou na volta da viagem? Pois é, na ida, pois na volta a necessidade já foi satisfeita e você volta para o equilíbrio.

Bem, estamos falando muito de necessidades, mas o que são? Estão relacionadas apenas com comer, dormir, respirar? Não, existem necessidades de vários níveis.

2.3. As necessidades humanas

Para poder compreender a motivação do comportamento, além de conhecer o ciclo motivacional, é necessário conhecer as necessidades humanas, por se tratarem de um dos motivos internos mais importantes que orientam o comportamento e o desempenho do indivíduo. Essas forças podem ser conscientes ou inconscientes.

Um teórico muito cobrado em provas sobre as necessidades é Abraham Maslow, ele propôs a Teoria da Hierarquia das Necessidades em 1943. Cada vez mais, essa teoria está perdendo forças. Maslow divide as necessidades humanas em cinco níveis.



A hierarquia de necessidades de Maslow, também conhecida como pirâmide de Maslow, é uma divisão hierárquica em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de “escalar” uma hierarquia de necessidades para atingir a sua autorrealização.

- **Necessidades fisiológicas:** ar, comida, repouso, saúde, dormir, sede, abrigo, etc.
- **Necessidades de segurança:** proteção contra o perigo, estabilidade laboral.
- **Necessidades sociais ou de amor:** ter amigos, família, filhos, inclusão em grupos, ter namorado(a) etc.
- **Necessidades de estima:** reputação, reconhecimento social e profissional, estabilidade financeira, status, autorrespeito, etc.
- **Necessidades de autorrealização:** realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais, desenvolvimento de habilidades e aprendizado, etc.

Segundo a teoria, as necessidades de nível mais baixo do indivíduo precisam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. Hoje em dia sabe-se que não existe tal hierarquia. E aí? Como é que você vai responder na sua prova? Preste atenção:

De acordo com Maslow, existe uma hierarquia na satisfação das necessidades, de acordo com os teóricos hoje em dia não existe essa hierarquia.

As 5 necessidades são divididas em dois grupos, necessidades primárias (básicas ou de baixa ordem) e necessidades secundárias (ou de alta ordem).

- **Necessidades primárias:** necessidades fisiológicas e de segurança.
- **Necessidades secundárias:** necessidades sociais, estima e de autorrealização.

Outras características da teoria:

- Para alcançar uma nova etapa, a anterior deve estar satisfeita, ao menos parcialmente. Isto se dá uma vez que, quando uma etapa está satisfeita, ela deixa de ser o elemento motivador do comportamento do ser, fazendo com que outra necessidade tenha destaque como motivação.
- Os 4 primeiros níveis destas necessidades podem ser satisfeitos por aspectos extrínsecos (externos) ao ser humano, e não apenas por sua vontade.
- Importante! A necessidade de autorrealização nunca é saciada, ou seja, quanto mais se sacia, mais a necessidade aumenta.
- Acredita-se que as necessidades fisiológicas já nascem com o indivíduo. As outras se adquirem com o tempo.
- As necessidades primárias, ou básicas, se satisfazem mais rapidamente que as necessidades secundárias, ou superiores.
- O indivíduo será sempre motivado pelas necessidades que se apresentarem mais importantes para ele.

► **OBSERVAÇÃO:**

Hoje em dia, sabe-se que a satisfação das necessidades primárias não motiva o indivíduo para o trabalho, apenas não desmotiva quando satisfeitas.

Clayton Alderfer (1969) também estabeleceu uma hierarquia na satisfação das necessidades, mas com algumas diferenças em relação a Maslow. Para Alderfer, existem três níveis de necessidades – existência, relacionamento e crescimento.

- **Necessidades de existência** – exigências materiais humanas básicas. Correspondem às necessidades primárias de Maslow, fisiológicas e de segurança.
- **Necessidades de relacionamento** – desejo de manter intercâmbios pessoais. Correspondem às necessidades sociais e ao componente externo de estima na pirâmide de Maslow.

- **Necessidades de crescimento** – desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, equivalente à necessidade de autorrealização e ao componente interno de estima na teoria de Maslow.

De acordo com Maslow, uma necessidade de nível mais alto só surge quando as necessidades menores já foram atendidas. Na teoria de Alderfer, todos os níveis atuam simultaneamente.

David McClelland apresentou 3 necessidades (ou motivos) como os responsáveis pelo comportamento humano. Essa teoria chamou-se de Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou Medo. Para ele, os principais vetores da necessidade para que um ser humano pudesse obter a sua satisfação eram:

- **Necessidade de realização:** desenvolver tarefas e vencer desafios, buscam a excelência. Dessa forma, tendem a evitar situações tanto com altos como com baixos riscos. As pessoas com esta necessidade evitam situações de baixo risco porque o sucesso que é atingido facilmente não é uma realização verdadeira. Em projetos de alto risco, os indivíduos veem o resultado como uma oportunidade e não como algo vindo dos seus próprios esforços. Indivíduos de necessidade de realização alta preferem o trabalho que tem uma probabilidade moderada de sucesso.
- **Necessidade de poder:** influenciar pessoas e sistemas organizacionais. Pessoas com necessidade de poder geralmente necessitam um alto poder pessoal e sentem a necessidade de comandar os demais. Essa necessidade, normalmente, é vista como indesejada pelas demais pessoas do grupo. Já os indivíduos que necessitam do poder institucional gostam de organizar as tarefas, deveres e esforços dos demais indivíduos, visando alcançar os objetivos daquele grupo.
- **Necessidade de afiliação:** pertencer a um grupo e ser amado, necessita ter relações harmoniosas com outras pessoas e precisa se sentir aceito pelos demais componentes de um grupo, comunidade ou sociedade. Essas pessoas têm uma tendência a aceitar as normas do seu grupo de trabalho. Pessoas com alta necessidade de afiliação dão preferência ao trabalho que proporcione uma interação pessoal significativa.

A Teoria de McClelland afirma que cada pessoa tem um nível de necessidade diferente da outra. Mas, essas necessidades nunca são nulas, ou seja, sempre haverá um traço dessa necessidade, por menor que seja, principalmente a “Realização”, que é a primeira necessidade aprendida durante os primeiros anos de vida.

A base da Teoria afirma que, quando um indivíduo consegue algo através de algum motivo, o mesmo meio será utilizado para resolver outros problemas. Isto caracteriza o estilo da pessoa.

Essas necessidades apontadas por McClelland correspondem aos níveis mais altos da pirâmide de Maslow e aos fatores motivacionais de Herzberg.

3. MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO

O comportamento das pessoas dentro da organização depende de:

- **fatores internos** – personalidade, habilidades, capacidade de aprendizagem, de percepção do ambiente externo e interno, atitudes, interesses, emoções, valores etc.;
- **fatores externos** – sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, tipo de gestão na empresa, coesão grupal existente etc.

Chiavenato(1999), com a Teoria das Relações Humanas, passou a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. Embora este seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano, a ele é dado tanta importância porque a motivação atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos, a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais.

Baseando-se nos pressupostos de Chiavenato (1998, p. 76-77) podem ser definidas três suposições para explicar o comportamento humano, das quais a análise nos é válida, pois elas estão intimamente relacionadas com o processo de motivação:

- a) O comportamento humano é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.
- b) O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal, nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
- c) O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais. Subjacente a todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

- **Motivação e desempenho**

Sendo o comportamento humano fundamentalmente orientado por objetivos, sejam eles conhecidos ou inconscientes, fica evidente a importância de se associar atitudes motivacionais a esses objetivos.

Esses fatores motivacionais vão influir diretamente no comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, no seu desempenho dentro da organização.

Na verdade, trata-se de três itens – motivação, comportamento e desempenho – que se apresentam estreitamente ligados. O desempenho é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, podendo assim também ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos) ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos) (MAXIMIANO, 1995, p. 318).

- **Frederick Herzberg (Teoria dos dois fatores)**

Os motivos externos podem ser divididos em duas categorias principais – o trabalho e as condições de trabalho – segundo uma classificação feita numa teoria proposta por Frederick Herzberg, que exerceu grande influência nos estudos sobre a motivação (MAXIMIANO, 1995, p. 318 e 326). Para Herzberg, a motivação das pessoas depende de dois fatores:

- a) **Fatores higiênicos:** referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais do trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de chefia e supervisão recebida, os regulamentos internos, as oportunidades, o status etc.

Os fatores higiênicos não podem ser controlados pelo indivíduo. Quando ótimos, apenas evitam a insatisfação nos empregos, pois não conseguem aumentar a satisfação. Quando a aumentam, não conseguem sustentá-la ou mantê-la elevada por muito tempo. Todavia, quando precários, os fatores higiênicos provocam insatisfação. Por essa razão, os fatores higiênicos são preventivos; eles evitam a insatisfação, mas não causam a satisfação. Seu efeito é como o de certos remédios: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Daí chamá-los também de fatores “insatisfacientes”.

- b) **Fatores motivadores:** referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Os fatores motivacionais

estão sob o controle do indivíduo e englobam os sentimentos de autorrealização, crescimento individual e reconhecimento profissional.

O efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento é mais profundo e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam satisfação. Quando são precários, porém, eles evitam a insatisfação. Daí Herzberg chamá-los de fatores “satisfacientes”. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: “o oposto de satisfação profissional não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional é nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação”.

OPOSTOS	
Satisfação	Não satisfação
Insatisfação	Não insatisfação

► **OBSERVAÇÃO:**

Ninguém está afirmando que um indivíduo vai estar satisfeito ganhando pouco e fazendo o que gosta, pois a não satisfação dos fatores higiênicos abala decisivamente a motivação.

Herzberg propõe o enriquecimento do cargo para tornar seu conteúdo mais desafiador e estimulante. O enriquecimento do cargo é atribuir mais funções, tarefas, responsabilidades e autonomia ao funcionário. Dessa maneira, aumenta a motivação, aumenta a produtividade, reduz o absenteísmo e a rotatividade de pessoal. Mais adiante veremos o enriquecimento vertical e horizontal de cargos.

Para Herzberg, os fatores que determinam a motivação são a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o avanço e o crescimento. Em outra dimensão, estão os fatores que determinam a desmotivação, quando não são atendidos de acordo com as expectativas dos empregados ou fatores de higiene.

O conteúdo de uma tarefa é mais importante para a motivação dos trabalhadores do que a ambiência em que ela se desenvolve.

Para que os trabalhadores se sintam motivados a desempenhar as suas tarefas, é preciso que se dê constante atenção a fatores como reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento individual, além da definição adequada da tarefa em si.

Níveis mínimos de fatores higiênicos, como status e salário, são importantes, mas, quando presentes, não causam satisfação, apenas impedem a insatisfação.

- **Teoria de campo de Lewin**

A teoria de campo de Kurt Lewin (CHIAVENATO, 1998) – que, desde 1935, já se referia em suas pesquisas sobre o comportamento social ao importante papel da motivação – baseia-se em duas suposições fundamentais:

- A) O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes.
- B) Esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.

Assim, afirma que o comportamento humano não depende só do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o “espaço de vida que contém a pessoa com seu ambiente psicológico”. Foi Lewin que instituiu o termo ambiente psicológico (ou ambiente comportamental) como sendo o ambiente tal como é percebido e interpretado pela pessoa e relacionado com as atuais necessidades do indivíduo (CHIAVENATO, 1998).

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

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

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

O homem é, na Teoria do Campo, produto do meio (campo) presente e da energia que possui em determinado momento.

O ambiente psicológico (ou ambiente comportamental) é o ambiente tal como é percebido e interpretado pela pessoa. Mais do que isso, é o ambiente relacionado com as atuais necessidades do indivíduo.

Alguns objetos, pessoas ou situações podem adquirir valência no ambiente psicológico, determinando um campo dinâmico de forças psicológicas.

Os objetos, pessoas ou situações adquirem para o indivíduo, uma valência positiva (quando podem ou prometem satisfazer necessidades presentes