

# O Ser Humano como Ente de Competitividade nas Empresas

Geane Aparecida de Paula<sup>1</sup> [geanepaula@terra.com.br](mailto:geanepaula@terra.com.br) Prof. José Roberto R. Villavicencio MSc.<sup>1</sup> [vilavicencio@terra.com.br](mailto:vilavicencio@terra.com.br) Prof. Ison da Silva Ferreira<sup>1</sup> [rh@qualitecbr.com.br](mailto:rh@qualitecbr.com.br)

<sup>1</sup> Universidade Estácio de Sá (UNESA), Resende, RJ, Brasil

## RESUMO

*O presente artigo propõe uma visão holística do ser humano dentro das organizações, como um ser pensante e atuante, sujeito às mais variadas diversidades, próprias da sua característica humana e, ao mesmo tempo, agente propulsor de competitividade nas empresas, o que faz com que a Administração de Recursos Humanos (ARH) venha a posicionar-se e mostrar que os geradores de lucro nas empresas não são as tecnologias e sistemas de informações. Necessário se faz haver o homem certo, com a competência certa, no lugar certo. Todavia, se usa do estado da prática como relevância à realidade em algumas empresas no município de Resende. Procura-se mostrar que, através de pequenos investimentos no “Elemento Humano”, podem-se obter benefícios sustentáveis às organizações.*

Palavras-chave: Ser Humano. Pessoas. Competitividade. Recursos Humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

A ARH é uma área extremamente situacional. Suas ações dependem das características do contexto ambiental, do negócio da empresa, das características internas da empresa, da cultura organizacional, da mentalidade do profissional de Recursos Humanos (RH), das funções e seus processos, do clima organizacional e de muitas outras variáveis.

As empresas têm sofrido inúmeras mudanças em função do que ocorre no mundo moderno e a área de ARH não poderia ficar isolada desse cenário em constante transformação. Segundo Chiavenato (1996:66), visualizando rapidamente essas mudanças, percebe-se que, no decorrer do século em que vivemos as empresas passaram por três etapas distintas:

- A era industrial clássica;
- A era industrial neoclássica e
- A era da informação.

Esta última se iniciou na década de 1990. Cada uma dessas etapas exigiu uma empresa com uma estrutura organizacional e uma cultura empresarial diferentes.

Na era da informação, na qual ainda estamos aprendendo a viver, as mudanças não são apenas estruturais, mas, sobretudo, culturais e comportamentais, transformando poderosamente o papel das pessoas nas empresas. É necessário que as pessoas estejam preparadas para viverem e trabalharem neste ambiente de constantes mudanças. É preciso ter agilidade e simplicidade na solução dos problemas do dia-a-dia, considerando-os como meras oportunidades de crescimento pessoal e profissional. As dificuldades não devem, de maneira nenhuma, ser encaradas como obstáculos para a produtividade das pessoas.

Os tempos mudaram e as exigências do mercado também. A concorrência está cada vez mais acirrada e as empresas necessitam ser cada vez mais competitivas para sobreviverem. Embora muitas empresas repitam insistentemente o jargão “nosso colaborador é nosso maior patrimônio”, muitas delas ainda não perceberam de fato que o grande diferencial das empresas bem-sucedidas está no seu recurso mais complexo e mais lucrativo:

o ser humano (as pessoas). Este, ao ser encarado durante anos a fio simplesmente como custo ou despesa e como peça facilmente descartável e substituível, acomodou-se fazendo o “feijão com arroz” e deixando de dar valiosas contribuições nos resultados financeiros das empresas.

Como então fazer com que essas pessoas contribuam com o que elas têm de mais valioso: o conhecimento e a capacidade de num sentimento individual de automotivação e vontade, o poder de contagiar a todos através do seu envolvimento e comprometimento com os resultados da empresa?

É passada a hora de tratar as pessoas não como recursos (que estão disponíveis para serem usados), mas como seres humanos, que, bem preparados e orientados, podem gerar retornos financeiros relevantes para as organizações. Pessoas satisfeitas produzem muito mais e melhor.

Subentende-se que quem mais entende de pessoas numa organização seja a ARH, então, o pontapé inicial na implementação de mudanças deve partir desta área. É necessário que o setor deixe de ser reativo e se transforme em pró-ativo, deixe de ser passivo e torne-se um agente de mudanças. Para tal faceta, é imprescindível que a ARH seja gerida por profissionais bem preparados e com visão estratégica suficiente para argumentarem diante dos demais gestores da empresa que julgam a ARH apenas como um mero prestador de serviço.

### 1.1 O PROBLEMA

Pelo exposto *a priori*, torna-se indispensável que os gestores das empresas, em especial os responsáveis pela área de ARH, tenham consciência da importância do ser humano como recurso decisivo na alavancagem da produtividade da organização e conseqüentemente, no aumento da sua competitividade no mercado.

Para ter esta consciência, é necessário que se conheça o ser humano de uma maneira holística, sua interação com o ambiente organizacional, suas necessidades e seu mecanismo de funcionamento, ou seja, em que ordem de importância as necessidades devem ser satisfeitas, bem como de que maneira a satisfação ou não destas necessidades pode refletir na atuação do ser humano no seu trabalho.

Diante dos dados apresentados acima, surgem os seguintes questionamentos:

- As empresas têm consciência da importância do ser humano como ente de competitividade no seu negócio?
- As empresas possuem *know-how* para identificar e buscar a satisfação das necessidades de seus funcionários?
- Como as empresas podem atuar de maneira que seus funcionários dêem o melhor de si na execução das suas atividades no trabalho?

### 1.2 RELEVÂNCIA

O cenário competitivo atual exige cada vez mais das empresas. Houve um tempo em que possuir sistemas de gestão certificados, adquirir ou desenvolver novas tecnologias, conquistar novos clientes e mercados ou gerir adequadamente seu capital financeiro era suficiente para que as empresas mantivessem longos períodos de supremacia no mercado. Esta realidade já não existe mais.

A realidade é que as empresas são basicamente constituídas de pessoas, mas estas nunca foram adequadamente utilizadas e motivadas e, por isso, a maior parte das empresas administra hoje uma pesada herança do passado: pessoas acomodadas e acostumadas a um desempenho medíocre e burocrático sem nenhuma criatividade ou inovação, preocupadas

exclusivamente com a rotina cotidiana e com sua permanência no emprego, submetidas a uma cultura empresarial bitolada e estreita com chefias igualmente obtusas, mas situadas em posições estratégicas na organização [...]

(Idalberto Chiavenato, 1996:2)

Embora muitas empresas ainda se encontrem na situação narrada por Chiavenato, algumas (felizmente) perceberam esta realidade e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados para a organização. Entre elas, alguns exemplos: de acordo com a publicação anual Guia Exame - Você/SA - As Melhores Empresas Para Você Trabalhar 2005, na primeira empresa do *ranking*, a Promon, o funcionário é sócio, opina sobre o próprio salário e até elege o presidente. O então presidente afirma que 75% dos funcionários têm ações da empresa. Ainda segundo a revista, na segunda colocada, Todeschini, o crescimento dos negócios vem junto com o das pessoas. Segundo Ulisses Tapajós Neto, diretor-presidente da Masa, primeira colocada de 2006, respeitar e valorizar as pessoas são as palavras “mágicas” da empresa. Na BV Financeira, segunda colocada, entre as práticas relacionadas à remuneração e benefícios estão:

- A participação nos lucros – em 2005 foi de pelo menos quatro salários extras, mas alguns funcionários chegaram a receber 18;
- A recompensa pelos resultados alcançados – quem bate as metas pode ganhar DVD e viagens internacionais.

Os exemplos mencionados acima demonstram que é possível identificar as necessidades e anseios dos funcionários e satisfazê-las. Esta satisfação certamente despertará no funcionário o comprometimento com a empresa, motivando-o a retribuir através da realização do seu trabalho da melhor forma possível, criando, inovando e buscando soluções.

Do exposto acima, verifica-se a necessidade do questionamento por parte das empresas quanto à sua consciência em relação aos resultados que podem obter através das suas ações junto ao ser humano como agente de competitividade. Para tanto, torna-se necessária a reflexão sobre o conhecimento do ser humano e da dimensão das suas necessidades.

### 1.3 OBJETIVOS

O presente estudo pretende se desenvolver gerando contribuições da seguinte forma:

- Apresentando uma visão holística da satisfação das necessidades do homem apoiada nos conceitos dos estudos de Maslow e Herzberg da Escola Comportamentalista e da Escola Moderna Sistêmica ou Contingencial;
- Apresentando/propondo novas alternativas, através de embasamento teórico e prático, de ferramentas a serem utilizadas visando o estímulo e a motivação do ser humano como alavancador de resultados para o negócio através do conhecimento e da busca pela satisfação das suas necessidades por parte das organizações apoiadas na visão holística do homem como ser humano e não como recurso.

## 2 REVISÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

### 2.1 A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS E A ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA

As teorias clássicas deixaram importante legado para a administração, mas logo na primeira metade do século XX foram formuladas críticas significativas a estes pressupostos teóricos, resultando em dois movimentos importantes e de forte impacto na forma de organização do trabalho e na relação empresa e trabalhadores. São eles a Escola das Relações

Humanas e a Abordagem Comportamentalista, cujas bases de argumentação são que o trabalhador:

- Almeja satisfação no trabalho;
- Investe no desenvolvimento de suas habilidades pessoais e profissionais e
- Busca a realização de tarefas significativas e compensadoras.

Entre os teóricos que contribuíram para estas duas abordagens estão: Mary Follet, Herbert Simon, Chester Barnard, Elton Mayo, James March, Dwight Waldo, Rensis Likert e Chris Argyris.

Ênfase: Comportamento humano e relações sociais.

### **2.1.1 A Escola das Relações Humanas**

Datada do final da década de 20 até a década de 50, seus primeiros estudos realizados na fábrica da Western Electric, nos arredores de Chicago, destacam a nova abordagem de administração, que nasce precisamente, dessa série de investigações realizadas por Elton Mayo e F. J. Roethlisberger, em 1927.

A pesquisa, que conduziu experimentos relacionando produtividade e condições físicas de trabalho, revelou:

- O comportamento do empregado era condicionado pelo grupo que ele integrava;
- O *status* do trabalhador influía nas relações de trabalho dentro e fora da organização e
- A monotonia e o cansaço eram conseqüências acumuladas do fracasso.

Com a evolução da sociedade, surgem novos padrões de vida na sociedade americana, que demandavam novas formas de relações homem e organização. Começa também o desenvolvimento das ciências humanas, que influenciaram na democratização das relações de trabalho. Seu principal legado foi a crença de que a gerência não pode tratar as pessoas como se fossem meras extensões da estrutura e do maquinário da organização.

### **2.1.2 A Abordagem Comportamentalista**

Surgida em 1947 nos Estados Unidos, dentro de uma fundamentação amplamente democrática, a teoria marca a mais profunda influência das ciências do comportamento na administração. Sendo uma extensão da Escola das Relações Humanas, seu foco de pesquisa e estudo está no indivíduo (trabalhador) e na natureza do trabalho. Baseia-se em novas proposições acerca da motivação humana, notadamente as contribuições de Maslow e Herzberg. O administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as pessoas.

As ciências comportamentais ganharam espaço com a ênfase propiciada pela psicologia organizacional, não deixando de lado, porém, o comportamento humano propriamente dito e os pequenos grupos sociais.

Nesta visão de mundo de trabalho, o papel do administrador também sofre modificações: para ser eficaz, ele deve além de oferecer remuneração e tratamento justo, fazer com que as pessoas sintam-se membros da organização e importantes como tais.

Princípios: Motivação e crescimento pessoal.

#### **2.1.2.1 Teoria das Necessidades de Maslow**

Abraham Maslow, provavelmente o mais conhecido teórico motivacional, foi um psicólogo americano que acreditava que todos os indivíduos apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas. Em sua obra intitulada *Motivation and*

*Personality*, apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis de importância (MAITLAND, 2002 apud OLIVEIRA, Ualison Rébula, 2004:66).

A Teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Entende-se por motivação o resultado dos estímulos que levam o ser humano à ação. Segundo Maslow, as necessidades humanas estão distribuídas em cinco grupos, organizados em ordem de importância (hierarquia) e à medida que as necessidades básicas vão sendo satisfeitas as demais vão se tornando importantes levando o ser humano a buscar meios para satisfazê-las. Portanto, um indivíduo que tem satisfeitas suas necessidades fisiológicas, buscará a satisfação das necessidades de segurança e assim por diante, nos dando a idéia de um ciclo motivacional, conforme ilustrado abaixo (Figura 1):

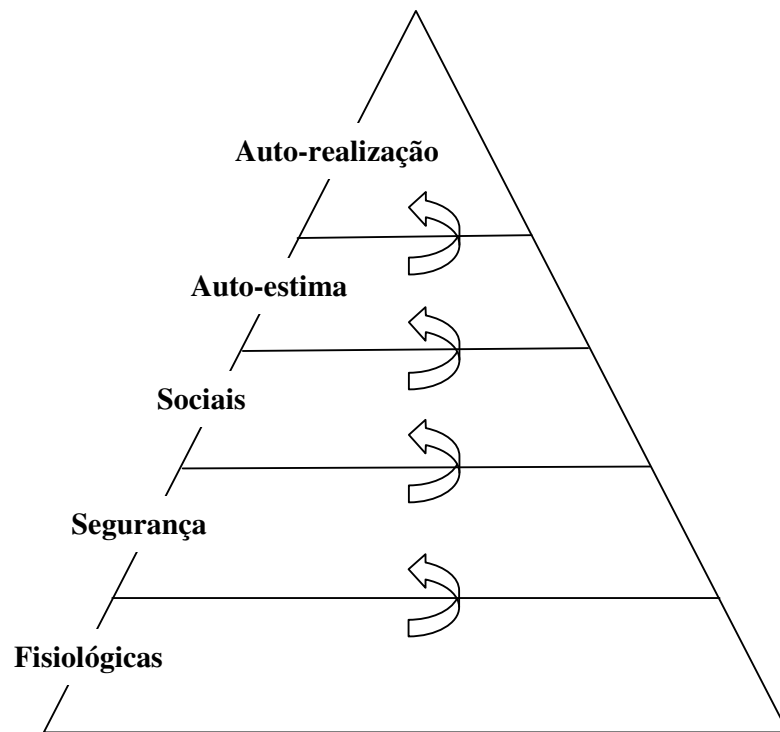


Figura 1 - Hierarquia das Necessidades Humanas.  
Fonte: Adaptado de <http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Maslow.jpg>

- Necessidades fisiológicas (básicas): têm por finalidade manter a vida do indivíduo e da espécie (fome, sede, abrigo, sono, sexo etc.). No trabalho, se este nível é afetado, como o indivíduo trabalhar em lugar insalubre ou ter pouco tempo para o descanso, a tendência é a concentração e o rendimento diminuir.
- Necessidades de segurança: proteção contra possíveis privações e perigo (segurança do corpo, do emprego, da propriedade, da família, da saúde etc.). Têm a ver com manter a estabilidade. A tendência é o trabalhador se retrair em sua evolução, não se mobilizando ao próximo degrau da organização;
- Necessidades sociais: desejo de afeto e amizade, de pertencer a um grupo e sentir-se aceito. Na organização vislumbram a reflexão de como a pessoa se insere e se relaciona nos grupos, ou como é pelos grupos excluída ou não aceita;
- Necessidades de auto-estima: estão relacionadas ao respeito a si mesmo e ao respeito dos outros em relação ao indivíduo (sensação de autoconfiança e valor

próprio). Os elogios e as recompensas por mérito no trabalho servem como subsídios para a autoconfiança;

- Necessidades de auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas. Dizem respeito à realização do potencial do indivíduo, desenvolvendo e utilizando todas as suas potencialidades. Em termos de comportamento organizacional, a busca pela auto-realização é um movimento típico de pessoas que aproveitam seu potencial, criatividade e discernimento para começar atividades novas e desafiantes como prova de superação de seus próprios limites.

Assim, segundo Oliveira (2004:68), pode-se dizer que a Teoria de Maslow considera o ser humano na sua totalidade, já que aglutina diferentes fundamentos, dando ênfase à integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais.

Quando uma necessidade não é satisfeita, esta será transferida ou compensada. Presume-se então, que a motivação é um estado cíclico e constante na vida do ser humano.

#### 2.1.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Ao contrário de outros pensadores como Maslow, que tentavam explicar as necessidades humanas em diversos campos, a Teoria de Frederick Herzberg foi, desde o início, baseada no estudo das atitudes e motivações dos funcionários dentro de uma empresa.

Para o autor, nem todas as necessidades motivam, pois algumas apenas evitam a não-satisfação. Considera ainda que o contrário de satisfação não seja insatisfação, mas sim não-satisfação ou nenhuma satisfação (no trabalho, por exemplo) e da mesma forma o oposto de insatisfação não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação (Stoner & Freeman 1999:327).

Para Herzberg, existem duas maneiras de se conseguir que um funcionário execute determinada tarefa:

- Através dos fatores higiênicos ou extrínsecos;
- Através dos fatores motivacionais ou intrínsecos.

Entre os fatores higiênicos destacam-se limpeza do ambiente, iluminação e ruído, salário, benefícios sociais, relação com os colegas e supervisores. São aqueles cuja falta criam profunda insatisfação no trabalhador, mas cuja presença não gera motivação. Estes fatores satisfeitos apenas evitam a insatisfação do empregado. Se os fatores são ruins eles provocam insatisfação (ou não satisfação) dos funcionários. Por exemplo: um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalharem com mais afinco, porém os deixa satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los.

Já entre os fatores motivacionais destacam-se a auto-realização na tarefa, a autonomia na tarefa, a responsabilidade em relação à tarefa, o autodesenvolvimento e a evolução profissional. São aqueles cuja ausência não gera insatisfação, mas um estado de apatia ou indiferença que faz com que o trabalhador produza apenas o necessário, não utilizando sua criatividade e pró-atividade (MAITLAND, 2002 apud OLIVEIRA, Ualison Rébula, 2004:69).

Para motivar um funcionário, não basta, para Herzberg, que os fatores de insatisfação (higiênicos) estejam ausentes. Além disso, é necessário que os fatores de satisfação (motivacionais) estejam presentes. Portanto, se em determinada empresa, os fatores higiênicos são atendidos, apenas pode-se assegurar que os funcionários não estão insatisfeitos, o que não quer dizer que estejam satisfeitos, pois para atingir sua satisfação, é necessário que os fatores motivacionais sejam atendidos (vide Tabela 1). Conclui assim, que maximizar a motivação das pessoas e minimizar a insatisfação são processos diferentes, sendo necessário, em primeiro lugar, eliminar os fatores que causam insatisfação nas pessoas para depois dar ênfase aos fatores motivacionais.

Tabela 1. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

<i>Fatores de Higiene</i>	<i>Motivadores</i>
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento do salário	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração da empresa	Perspectivas de evolução

Fonte: Adaptado de MAITLAND, 2002 apud OLIVEIRA, Ualison Rébula, 2004:70.

## 2.2 A ABORDAGEM CONTINGENCIAL

A palavra *contingência* significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão. A *abordagem contingencial* salienta que não se alcança a *eficácia organizacional* seguindo um único e exclusivo *modelo organizacional*, ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar no intuito de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado. Os estudos recentes sobre as organizações complexas levaram a uma nova perspectiva teórica: a estrutura da organização e seu funcionamento são dependentes da sua interface com o ambiente externo. Diferentes *ambientes* requerem diferentes desenhos organizacionais para obter eficácia. Torna-se necessário um modelo apropriado para cada situação.

(Idalberto Chiavenato, 2000:377)

A Teoria da Contingência nasceu a partir de uma série de pesquisas realizadas para verificar quais os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Essas pesquisas e estudos foram contingentes na medida em que procuravam compreender e explicar o modo pelo qual as empresas funcionavam em diferentes condições. Essas condições variam de acordo com o ambiente ou contexto que as empresas escolheram como seu domínio de operações, ou seja, são ditadas de acordo com o seu ambiente externo. As contingências externas podem ser consideradas como oportunidades ou como restrições que influenciam a estrutura e os processos internos das organizações. Os resultados das pesquisas surpreenderam, pois indicaram que não havia uma forma melhor ou única e sim que tanto a estrutura quanto o funcionamento das organizações dependiam da relação com o ambiente externo.

A mais notável contribuição dos autores da Abordagem Contingencial está na identificação das variáveis que produzem maior impacto sobre a organização, entre elas, o ambiente e a tecnologia, que determinam toda a organização da empresa e os relacionamentos entre suas partes, para então predizerem as diferenças na estrutura e no funcionamento das organizações devidas às diferenças nestas variáveis.

**Ambiente:** é tudo aquilo que envolve externamente uma organização (ou um sistema), ou seja, o contexto dentro do qual uma organização está inserida. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com seu ambiente. Isto faz com que tudo o que ocorre externamente no ambiente passe a influenciar internamente o que ocorre na organização. Como o ambiente é vasto, complexo, envolvendo tudo mais ao redor da organização, ele pode ser analisado em dois segmentos:

a) **Ambiente Geral:** é o macro ambiente, ou seja, o ambiente genérico e comum a todas as organizações. O ambiente geral é constituído de um conjunto de condições semelhantes para todas as organizações. As principais dessas condições são:

- Tecnológicas;
- Econômicas;
- Políticas;
- Legais;
- Demográficas;
- Ecológicas e
- Culturais.

b) **Ambiente de Tarefa:** é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. É o segmento do ambiente geral do qual uma determinada organização extrai as suas entradas e no qual deposita suas saídas. O ambiente de tarefa é constituído por:

- Fornecedores de entradas;
- Clientes ou usuários;
- Concorrentes e
- Entidades reguladoras.

O grande problema com que as organizações de hoje se defrontam é a incerteza. Aliás, a incerteza é o grande desafio atual da Administração. Contudo, a incerteza não está no ambiente. A incerteza está na percepção e na interpretação das organizações e não na realidade ambiental percebida. Parece mais adequado falar-se em incerteza na organização, pois o mesmo ambiente pode ser percebido de maneiras diferentes por duas organizações.

**Tecnologia:** Sob um ponto de vista administrativo, pode-se considerar a tecnologia como algo que se desenvolve predominantemente nas organizações, através de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre o significado e execução de tarefas (*know-how*) e pelas suas manifestações físicas decorrentes (máquinas, equipamentos e instalações). Constitui um enorme complexo de técnicas usadas na transformação dos insumos recebidos pela empresa em resultados, isto é, em produtos e serviços. A tecnologia pode estar ou não incorporada a bens físicos. A tecnologia incorporada está contida em bens de capital, matérias-primas intermediárias, componentes etc. A tecnologia não incorporada encontra-se nas pessoas, como técnicos, peritos, especialistas, engenheiros e pesquisadores, sob a forma de conhecimentos intelectuais ou operacionais, facilidade mental ou manual para executar as operações ou em documentos que a registram e visam assegurar sua conservação e transmissão, como mapas, plantas, desenhos, projetos, patentes, relatórios.

Em suma, tecnologia é o conhecimento que pode ser utilizado para transformar elementos materiais em bens ou serviços, modificando sua natureza ou suas características. A tecnologia tem a propriedade de determinar a natureza da estrutura e do comportamento organizacional, impactando fortemente a vida, a natureza e o funcionamento das organizações. A tecnologia, em nome do progresso, cria incentivos em todos os tipos de empresas para levar os administradores a melhorarem cada vez mais a eficácia, mas sempre dentro do critério normativo de produzir eficiência.

A Abordagem Contingencial é eminentemente eclética e integrativa, manifestando uma tendência a absorver os conceitos das diversas teorias administrativas, cada qual criticando as demais, no sentido de alargar os horizontes e mostrar que nada é absoluto. A tese central da Abordagem Contingencial é de que não há um método ou técnica geralmente válida, ótima ou ideal para todas as situações: o que existe é uma variedade de alternativas de métodos ou técnicas proporcionados pelas diversas teorias administrativas, um dos quais poderá ser apropriado para uma situação determinada.

A Teoria da Contingência é um passo além da Teoria de Sistemas em Administração. A visão contingencial da organização e de sua administração sugere que uma organização é



um sistema composto de subsistemas e delineado por limites identificáveis em relação ao seu supra-sistema ambiental e procura analisar as relações dentro e entre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente, além de definir padrões de relações ou configuração de variáveis. Ela enfatiza a natureza multivariada das organizações e procura verificar como operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas. A visão contingencial está dirigida acima de tudo para desenhos organizacionais e sistemas gerenciais adequados para cada situação específica. Transcende todo e qualquer sistema.

### **3 UMA VISÃO HOLÍSTICA DO HOMEM**

#### **3.1 NECESSIDADES HUMANAS DE ORDEM MATERIAL E NÃO MATERIAL**

Das teorias revisadas acima, pode-se propor uma correlação entre as Teorias de Herzberg e Maslow, extrapolando a primeira para uma visão mais ampla do ser humano (fora do ambiente empresarial) e ao mesmo tempo, a segunda para o ambiente empresarial, supondo que a motivação seja alavancada através do estímulo do ser humano para a ação com base nas necessidades de ordem material e de ordem não material ou externas e internas.

As necessidades de ordem material seriam aquelas relativas à matéria, abrangendo as necessidades mencionadas na base da pirâmide de Maslow (fome, sede, abrigo, sono, sexo etc.) e na maior parte (senão todos) dos fatores higiênicos de Herzberg (ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais).

Por outro lado, as necessidades de ordem não material seriam aquelas para as quais torna-se difícil a remissão a quaisquer tipos de matéria, mas podem remeter à subjetividade e complexidade do ser humano. Estas necessidades, por sua vez, são mencionadas nos demais níveis da pirâmide de Maslow (necessidades de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização) e nos fatores motivacionais de Herzberg.

De acordo com esta proposta, as necessidades de ordem material e as de ordem não material se complementariam, formando uma unidade, conforme demonstra a figura abaixo (Figura 2).



### **Motivações Humanas**

Figura 2 - Motivações Humanas Segundo as Necessidades de Ordem Material e de Ordem Não Material.  
Fonte: Colaboração de Villavicencio, José Roberto Rodriguez, MSc.

Neste contexto, verificando a extensão das necessidades do ser humano e percebendo cada indivíduo como agente de competitividade no ambiente empresarial, que estimulado pela satisfação de suas necessidades à medida que estas vão sobrevivendo, é possível propor uma relação de interdependência entre os motivos que influenciam o comportamento humano (Figura 3):



Figura 3 - Motivações Humanas Segundo as Necessidades de Ordem Material e de Ordem Não Material.  
Fonte: Colaboração de Villavicencio, José Roberto Rodriguez, MSc.

Como se observa na Figura 3, temos algumas das necessidades humanas que o homem busca satisfazer na sua ascensão evolutiva. Observa-se, todavia, que algumas são de ordem material e outras de ordem não material, conforme citado *a priori* e representado na Figura 2 e que abordam as teorias de Maslow e Herzberg.

#### 4 A MOTIVAÇÃO DO SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O tema “motivação” é por si só extremamente complexo. Seu estudo cabe à Ciência da Psicologia, que define motivação como a força propulsora (desejo) por trás de todas as ações de um organismo. É o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Baseia-se em emoções, especificamente, pela busca por experiências emocionais positivas e por evitar as negativas, onde positivo e negativo são definidos pelo estado individual do cérebro, e não por normas sociais<sup>1</sup>.

Desta forma, o presente artigo não pretende aprofundar-se no estudo da motivação humana, mas propor a utilização de técnicas motivacionais já conhecidas que possam ser aplicadas com a finalidade de obter maior produtividade dos funcionários nas organizações. Além disso, suportado pela orientação acadêmica, o estudo apresentará situações vivenciadas de fatores considerados irrelevantes ou atitudes por parte das organizações que podem levar

<sup>1</sup> Definição disponível em <http://pt.wikipedia.org>.

os funcionários à falta de motivação (necessidades não satisfeitas) para o trabalho e conseqüentemente à redução da sua produtividade.

As pessoas trazem, dentro de si mesmas, seus potenciais motivacionais que são as suas necessidades, as suas pulsões e seus desejos. A forma pela qual esse conjunto é atendido determina maiores ou menores níveis de satisfação motivacional. É por isso que medidas administrativas de caráter genérico e impessoal podem ser consideradas como altamente desmotivantes. Da mesma forma, as organizações devem considerar que são impotentes para motivar quem quer que seja, pois as pessoas já estão motivadas ao serem portadoras de necessidades próprias. Elas só podem oferecer a oportunidade para que as forças motivacionais entrem em ação. Parece ser um paradoxo o fato de não se conseguir motivar quem quer que seja, ao mesmo tempo em que se consegue ser capaz de desmotivar os outros pelo não-atendimento da sua diferença individual de Estilo Motivacional<sup>2</sup>.

(Cecília W. Bergamini, 1997:186)

Partindo das necessidades dos indivíduos apresentadas na Figura 3, serão abordadas:

- Capacidade de decidir (autonomia);
- Participação (sentimento de ser ouvido como ser humano);
- Desafios e
- Reconhecimento.

[...] a motivação é um determinante crucial da realização individual e é igualmente fundamental na determinação da realização de um grupo. Os membros devem estar suficientemente motivados para alcançar o mais alto nível de produtividade permitido por seus talentos. Tal como as metas e as recompensas podem fortalecer a motivação dos indivíduos, também podem aumentar a motivação dos grupos.

(John A. Wagner III & John R. Hollenbeck, 2003:219)

No ambiente empresarial acredita-se que a motivação para um ser humano depende do significado que este dá ao trabalho. Portanto, cada indivíduo se comportará de maneira própria e reagirá de forma diferente às ações da organização tomadas através das lideranças representadas em cada departamento.

No estado da prática, observa-se na maioria dos casos, que os funcionários mostram-se desmotivados quando não lhes é dada a autonomia (capacidade de decidir) para a execução das suas atividades. Os funcionários sentem que são vistos como incapazes de assumirem suas responsabilidades, tomarem suas próprias decisões baseadas na sua experiência e qualificação e responsabilizarem-se pelas conseqüências das decisões outrora tomadas. Neste caso, é necessário que os líderes estejam confiantes (seguros) em relação à competência de seus subordinados para que estes possam exercer sua autonomia na execução de suas tarefas e desta forma não se sintem incapazes ou constrangidos. Esta relação de confiança pode ser estabelecida através de diálogo aberto entre as partes e, se aplicável, a identificação das necessidades de educação no sentido de melhorar as competências dos funcionários.

Outra causa de falta de motivação dos funcionários é o sentimento destes de não serem parte integrante da empresa e muito menos ouvidos por ela. Sentem-se à parte de tudo, simplesmente como um recurso que é usado e depois dispensado (e não um ser humano), mas não é capaz de contribuir participando com idéias, sugestões, críticas ou opiniões, como se sua opinião não fosse importante, mesmo que para compartilhar dos seus anseios ou

---

<sup>2</sup> Segundo artigo publicado na Revista Eletrônica de Administração (Ano I, Número 1), é o Estilo Motivacional que informa aquilo que deve ser percebido por cada indivíduo no meio ambiente como fator de satisfação.

inseguranças. De acordo com a publicação anual Guia Exame - Você/SA - As Melhores Empresas Para Você Trabalhar 2005, Sérgio Murilo Bahdur Vieira, presidente da terceira do *ranking*, a Credicard, afirma que comunicação aberta foi o segredo para manter a motivação em alta.

Uma ferramenta que costuma dar bons resultados é a criação dos chamados Programas de Sugestões ou Programas de Idéias (com ou sem recompensas), através dos quais os funcionários apresentam suas idéias a um comitê, que as avalia, julga e implementa ou não, conforme a sua viabilidade. Também são válidos os canais de comunicação através dos quais os funcionários podem fazer críticas ou reclamações. Em ambos os casos, o retorno (*feedback*) aos funcionários participantes é imprescindível, pois assim perceberão a importância dada à sua participação e contribuição.

Com base na Teoria das Necessidades de Maslow, ratificada através das observações vivenciadas nas organizações, o ser humano tende a buscar novos desafios a cada dia, no afã de satisfazer suas necessidades sobrevindas àquelas já satisfeitas, conforme sugere a Hierarquia das Necessidades de Maslow apresentada anteriormente na Figura 1. Portanto, para que se cumpra o ciclo motivacional mencionado pelo autor, é necessário que o indivíduo tenha objetivos, metas a alcançar. Neste caso, pode-se sugerir a adoção dos programas de estabelecimento ou fixação de metas.

Outra vertente para a proposição de novos desafios ao ser humano como funcionário de uma organização é a clareza de objetivos a serem alcançados para a busca da sua realização profissional, a consciência de que se desempenhar sua função ou determinada atividade de tal forma, poderá conquistar uma promoção na empresa, no seu departamento, melhorias nas condições de trabalho, melhorias salariais ou até mesmo a criação da expectativa para uma próxima oportunidade. O ser humano precisa ter a percepção de que está galgando um caminho que o leva à constante melhoria, como se subisse degrau por degrau de uma escada em direção ao topo, ao sucesso, mesmo que se transponha um degrau a cada ano ou a cada cinco ou dez anos. Afinal, como já foi mencionado, cada ser humano possui características próprias e maneiras individuais de agir ou reagir às circunstâncias do ambiente.

Segundo Chiavenato, 1999 (apud OLIVEIRA, Ualison Rébula, 2004:79):

Uma das teorias mais aceitas a respeito da motivação, é conhecida como teoria da expectativa, proposta por Vroom em 1964. Ela argumenta que a tendência para agir de uma certa maneira depende da força da expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado e das atratividades desse resultado para o indivíduo. Em termos práticos, isso significa que um empregado estará motivado a se esforçar quando acreditar que o seu esforço o levará a uma boa avaliação do desempenho — a qual proporcionará recompensas na organização, como bônus, prêmios, promoção, etc. — e que essas recompensas satisfarão seus objetivos individuais.

Em todas as suas ações, o ser humano espera por reconhecimento. Mesmo que inconscientemente, cria a expectativa de receber algo em troca pela sua dedicação e esforço, seja na vida pessoal, na família, nos relacionamentos interpessoais com amigos, irmãos, parceiros conjugais ou na vida profissional. No ambiente empresarial não é diferente: os funcionários procuram desempenhar bem suas atividades ou fazer de um projeto um sucesso para a organização na esperança de que serão recompensados de alguma forma. Esta recompensa, muitas vezes, não necessariamente será baseada em salário, benefícios, bônus ou prêmios, mas o mais importante é que o funcionário sinta-se reconhecido pelos seus esforços.

A grande dificuldade da utilização das ferramentas para a motivação humana é que muitas delas estão baseadas em percepção, que é o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações (Wagner III & Hollenbeck, 2003:58).

Como exemplo, os dados apresentados na Tabela 2 a seguir mostram percepções diferentes entre gerentes e subordinados quanto ao comportamento do gerente:

Tabela 2. Como Gerentes e Subordinados Percebem o Elogio dos Gerentes por um Trabalho Bem Feito.

<i>Forma de reconhecimento</i>	<i>Frequência com que os gerentes afirmam demonstrar reconhecimento (%)</i>	<i>Frequência com que os empregados afirmam que os gerentes demonstram reconhecimento (%)</i>
“Um tapinha nas costas”	82	13
Elogio sincero e profundo	80	14
Treinamento para um cargo melhor	64	9
Privilégios especiais	52	14
Trabalho mais interessante	51	5
Aumento de	48	10

Fonte: Adaptado de R. Likert, *New Patterns in Management* (Nova Iorque: McGraw-Hill, 1961), p.71 apud WAGNER III, John A. & HOLLENBECK, John R., 2003:60.

Diferenças perceptivas como as apresentadas na Tabela 2 geram aborrecimento e frustração tanto para o gerente quanto para os seus funcionários, abalando as relações de confiança entre líder e liderados, prejudicando conseqüentemente a produtividade da empresa.

Uma ferramenta motivacional largamente utilizada nos dias atuais é a Avaliação 360 Graus, também conhecida como Feedback 360 Graus, Avaliação Multivisão e Feedback com Múltiplas Fontes. Trata-se de um instrumento através do qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*. Há também uma auto-avaliação do participante.

Embora a ferramenta apresente vantagens em relação a outras utilizadas anteriormente pela ARH, como a criação de um ambiente de críticas positivas e aberto a mudanças, apresenta condicionantes e limitações como a insegurança do funcionário em relação aos resultados do processo pela existência de questões ambíguas ou irrelevantes no questionário que conduz os avaliadores no processo de geração de *feedback* e principalmente por se tratar de uma avaliação subjetiva, baseada na percepção de cada avaliador sobre os mesmos aspectos. Conforme já foi comentado, o processo perceptivo representa um problema importante, porque à medida que aumenta a diferença entre a realidade percebida e a objetiva, aumenta proporcionalmente a possibilidade de incompreensão, frustração e conflito (Wagner III & Hollenbeck, 2003:59).

Pode-se propor que a subjetividade da Avaliação 360 Graus seja eliminada ou pelo menos atenuada através da criação e aplicação de ferramentas de avaliação de desempenho baseadas em indicadores de desempenho como por exemplo o número de trabalhos concluídos sobre o total solicitado no prazo estabelecido, uma vez que desta forma estaremos trabalhando com avaliações objetivas.

## 5 CONCLUSÃO

Não é de hoje que o ser humano é visto (embora por uma minoria) como um recurso imprescindível e de extrema relevância para as organizações. Conforme sugere a evolução das teorias administrativas, o homem passou a ser considerado parte integrante e ativa das organizações através da sua interação com o ambiente. A partir da ênfase nas pessoas, as empresas passaram a abordar e focar temas como organizações informais, motivação,

liderança, comunicação, dinâmica de grupo, estilos de administração, processos decisórios, integração de objetivos organizacionais e individuais, mudanças organizacionais planejadas e abordagem de sistemas abertos.

Excelência na gestão de recursos financeiros e inovações tecnológicas não são mais suficientes para que uma organização possua um diferencial perante suas concorrentes. Ela poderá até manter-se no mercado por algum tempo, mas somente aquelas que perceberem a importância do ser humano como ente competitivo para o seu negócio e tomarem ações para fazer valer esse diagnóstico, prevalecerão.

Estas ações podem constituir ferramentas, estratégias ou outros recursos que de alguma maneira motivem o ser humano a buscar a realização cada vez melhor do seu trabalho através do comprometimento com a empresa onde atua. As organizações precisam encontrar formas de fazer com que o funcionário realmente “vista a camisa da empresa”. Ele precisa sentir-se satisfeito e motivado a buscar dia-a-dia, incessantemente, a melhoria da sua performance e o seu desenvolvimento profissional. Embora existam aqueles que optem por manterem-se na mesma atividade ou na mesma função por anos a fio, que o façam com prazer e transformem cada dia de trabalho em uma realização pessoal, de extrema relevância para si e para a empresa.

Verdadeiramente, esta não é uma tarefa fácil, nem para o RH, nem para as lideranças, afinal falamos de seres humanos. Porém, como já foi comentado, nenhum departamento entende mais de ser humano que o RH (ou pelo menos deveria). Cabe então à ARH a estratégia de análise e implantação das ferramentas apresentadas neste artigo ou outras que consideram mais eficazes, eficientes e efetivas com relação à motivação dos funcionários, e desta forma, esta motivação se traduzir em resultados financeiros que beneficiem a todos. Acredita-se que agindo assim, o RH estaria saindo ou dando um salto do estado atual de um centro de custo para um centro de lucro e fazendo parte do grupo essencial de decisores estratégicos da empresa.

## 6 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.ed. Ed. Makron Books.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books, 1996.

FACIOLI, Mariana da Costa. **O marketing de serviços aplicado à gestão de benefícios nas organizações**. 2004. Monografia - Universidade Estácio de Sá, Resende, 2004.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

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

NUNES, Luiz A. R. **Manual da monografia: como se faz uma monografia, uma dissertação, uma tese**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

OLIVEIRA, Ualison Rébula. **A correlação entre a remuneração por resultados e a satisfação dos funcionários. Um estudo de caso no Banco Exemplo**. 2004. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

PATACO, Vera; VENTURA, Magda; RESENDE, Érica. **Metodologia para trabalhos acadêmicos e normas de apresentação gráfica**. 3.ed. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 2006.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática de organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

STONER, J. A. S. & FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos, 1999.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VILLAVICENCIO, José Roberto Rodriguez. **O marketing e os serviços de transportes coletivos urbanos no Brasil**. 2004. Tese de Mestrado, UFRJ. - PET/COPPE, Rio de Janeiro, março 2004.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GUIA EXAME-VOCÊ S/A-AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR 2005, São Paulo: Abril S/A, Edição Especial. [s.d.]

MURILO, Michel; MANZANO, Andressa T.; ROMEIRO, Celso; Guillen, Maria J.; CAMINO, Raquel de O. Relações humanas e motivacionais. **Revista Eletrônica de Administração**. Ano I, n. 1, dez. 2001. Disponível em <<http://revista.inf.br>>. Acesso em: 19 junho 2007.

Disponível em <[http://portalexame.abril.com.br/servicos/melhoresempresaspara\\_trabalhar/m0099830.html](http://portalexame.abril.com.br/servicos/melhoresempresaspara_trabalhar/m0099830.html)>. Acesso em: 23 abril 2007.

Disponível em <[http://portalexame.abril.com.br/servicos/melhoresempresaspara\\_trabalhar/m0099799.html](http://portalexame.abril.com.br/servicos/melhoresempresaspara_trabalhar/m0099799.html)>. Acesso em 23 abril 2007.

Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_das\\_relacoes\\_humanas](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_das_relacoes_humanas)>. Acesso em: 08 maio 2007.

Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_do\\_comportamento\\_organizacional](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_do_comportamento_organizacional)>. Acesso em: 08 maio 2007.

Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_da\\_contingencia](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_da_contingencia)>. Acesso em: 08 maio 2007.

Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Maslow>>. Acesso em: 24 abril 2007.

Disponível em <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>>. Acesso em: 24 abril 2007).

Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Maslow.jpg>>. Acesso em: 01 maio 2007.

Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Herzberg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg)>. Acesso em: 01 maio 2007.

Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Motivacao>>. Acesso em: 27 maio 2007.

Disponível em <<http://www.idea.com.br/feedback/oque.php3>>. Acesso em: 07 junho 2007.

Disponível em <<http://www.perspectivas.com.br/360.htm>>. Acesso em: 07 junho 2007.