

## TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO: ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Andressa Gomes NARDI<sup>1</sup>  
Tauana Nicoletti SUDATI<sup>2</sup>

**RESUMO:** Mostrou-se neste presente artigo a evolução histórica da administração com ênfase na abordagem humanística, comportamental e organizacional, com o objetivo de abordar as principais teorias da Escola Clássica da Administração, como a Teoria Científica, de Frederick Taylor e a Teoria Clássica, de Henry Fayol. Além das primordiais e pioneiras Teorias Motivacionais criadas por Maslow, Herzberg e McGregor. Expondo as contribuições relevantes sobre seus objetos de estudos e sua funcionalidade na administração de empresas na atualidade.

**Palavras-chave:** Escola Clássica da Administração, Teoria Clássica, Teoria Científica, Teorias Motivacionais.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo colocar em ordem cronológica as teorias supracitadas no resumo. Estas teorias desempenharam um importante papel na administração, pois anteriormente a elas, não havia nenhum estudo sobre qualquer tipo de organização, estrutura, processo ou tarefa. Desta maneira, isto ocasionava entre os membros participantes de uma dada organização a averbação do empirismo, que prescindia sobre as ações e atividades dos gerentes e dos operários. Estes por ventura, trabalhavam de acordo com o que julgassem ser o correto, ou seja, não se existia um estudo sobre a organização, e posteriormente sobre o indivíduo. Entretanto, foi no decorrer da implementação dessas teorias, que pode-se perceber que foi formado um elo de ligação entre empregados e supervisores, desta forma o empirismo foi extinto, dando lugar ao surgimento de uma cultura organizacional. Nesta referida cultura, pode se perceber que as empresas passaram a implantar individualmente preceitos legais para a obtenção de bem estar de seus membros, afim de não somente assegurar direitos, como deveres básicos também.

---

<sup>1</sup> Discente do 2º ano do curso de Administração do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. [andressanardi@hotmail.com](mailto:andressanardi@hotmail.com). Bolsista do Programa de Iniciação Científica do grupo de pesquisa “Gestão e Sustentabilidade”.

<sup>2</sup> Discente do 2º ano do curso de Administração do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. [tauananicoletti@hotmail.com](mailto:tauananicoletti@hotmail.com).

Através de uma pesquisa bibliográfica, foi evidenciado primeiramente as Teorias Clássicas da Administração, e concomitantemente as Teorias Motivacionais. Desta forma, foi possível verificar que anteriormente a estas, não se existia uma comunicação lateral entre os membros da organização, e sim, apenas uma empresa totalmente voltada a tarefa e a produção. Neste contexto, as máquinas assumiam maior importância que em relação as quem as controlava. Porém, a partir de quando foi notado que os resultados da empresa não estavam sendo tão gratificantes quanto antes, surgiu o primeiro estudo de produção, este no caso foi a Experiência de Hawthorne, que na verdade constatou que o problema de produção estava no psicológico interno de cada funcionário. A partir de então, foi o que desencadeou as empresas a redirecionarem suas estratégias para o funcionário, deixando para segundo plano suas máquinas, fonte antes que era julgada como fator principal de produção.

## **2 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS DE TAYLOR E FAYOL**

De acordo com Maximiano (2011), as grandes transformações tecnológicas, econômicas e sociais ocorridas na passagem para o século XX, propiciaram o surgimento e o crescimento das empresas, na qual, forneciam bens as pessoas da época e que se beneficiavam com uma demanda crescente. Tanto nos Estados Unidos como na Europa, as indústrias cresciam aceleradamente para atender ao consumo dos novos produtos e serviços, como: automóveis, telefones, aparelhos de som, lâmpadas elétricas e cinema. A partir do crescimento repentino das empresas industriais, respectivamente, houve um aumento dos recursos humanos e materiais, dos quais estas passaram a comportar. Desse pressuposto, nasce a necessidade de se estudar e projetar soluções que lidasse com os problemas causados por estas variáveis dentro da indústria. Assim surge a escola clássica da administração.

Segundo Maximiano (2011), as ideias da escola clássica continuam a impactar na prática da administração atual, o que justifica seu nome clássica. Os princípios dessa escola continuam a ter influências na administração atual, porém com uma aplicação atualizada a nossas realidades. De forma abrangente, a escola clássica da administração representa um papel muito importante na história da administração, de modo que suas principais contribuições vieram de lugares distintos, no entanto na mesma época – final do século XIX e início do século XX. Dos princípios da teoria científica fomentados por Taylor e a ideia do

processo administrativo de Fayol, foram enraizando na administração das empresas pela base científica e contribuição para a compreensão do papel da administração.

## **2.1 Taylor e o Movimento da Administração Científica**

De acordo com Maximiano (2011, ed. 6ª), Frederick Winslow Taylor (1856-1915) foi o criador e personagem de maior destaque no movimento da administração científica, sendo referenciado não somente pelos princípios e técnicas de eficiência, mas também por muitos o verem como líder. Taylor e sua equipe, habituados ao contexto, observaram os problemas operacionais das fabricas e diagnosticaram que os administradores não tinham uma noção clara sobre a divisão de suas responsabilidades com seus empregados, ocorria que a tomada de decisões se fundamentavam na opinião e palpites dos próprios administradores. Não havia incentivos para que o trabalhador melhorasse seu desempenho, onde muitos dos empregados não cumpriam com suas tarefas e favoreciam os frequentes conflitos entre capatazes e operários. “De suas observações e experiências, ele começou a desenvolver seu sistema de administração de tarefa, mais tarde conhecido como sistema Taylor, taylorismo e, finalmente, administração científica” (MAXIMIANO, 2011, p. 53).

Segundo Chiavenato (2003), Taylor coloca as organizações e a Administração como objeto de estudo científico e não algo empírico. A Ciência da Administração tomaria o lugar que antes se centralizava o empirismo e não havia planejamento, o que conflitava com a eficiência de produção.

Para Maximiano (2011), a grande preocupação dos administradores e industriais do início do século XX estava em estabelecer processos de fabricação eficientes. Taylor embasado pelos princípios e técnicas dos seus estudos, procurou solucionar esse problema por meio da racionalização do trabalho, promovendo benefícios para os empresários como também para seus empregados.

### **2.1.1 Princípios da administração científica**

Maximiano (2011), na publicação do estudo *Shop management*, 1903, por Taylor. Em efeito, disseminou uma nova filosofia para a administração, na qual a boa administração refletiria pagar salários altos e ter redução dos custos de produção; melhorar a forma de execução da tarefa por meio de métodos de pesquisa; cientificamente selecionar e treinar os funcionários de modo que estes estivessem compatíveis com suas tarefas e por fim, promoção de uma atmosfera de cordialidade entre os administradores e os trabalhadores, de modo que preservasse um local psicologicamente favorável a aplicação destes princípios.

Segundo Chiavenato (1993), com a utilização dos elementos de aplicação da Administração Científica, Taylor observou que os operários em seus determinados ofícios, aprendiam por meio da observação do modo de trabalho com seu companheiro de ofício. No entanto, pela diferenciação dos métodos de execução das tarefas, levava a várias maneiras de desempenhar aquela dada tarefa, além de uma elevada variedade de instrumentos e ferramentas em cada operação. Taylor avaliou e verificou que, para cada método e instrumento existe um que será melhor, o que faz determinar este é um estudo científicos do tempo e movimento, de modo que este método e instrumento podem ser aperfeiçoados. Com a Organização Racional do Trabalho (ORT), houve a tentativa de substituir métodos rudimentares, de critérios pessoais dos operários, por métodos científicos. Taylor ainda “concluiu que se o operário mais produtivo percebe que obtém a mesma remuneração que seu colega menos produtivo, acaba se acomodando, perdendo o interesse e não produzindo de acordo com sua capacidade” (CHIAVENATO, 2003, P.54). O que justifica a remuneração mais alta, aos operários produtivos, e a redução de custos unitários de produção.

Na publicação de seu livro *The Principles of Scientific Management* (1911), Taylor concluiu que a racionalidade do operário na execução de suas tarefas necessitaria que a estrutura geral da empresa acompanhasse esse princípio, proporcionando maior coerência nas operações de um todo.

No que tange o pensamento de Taylor referente a sua época, retrata o declínio das indústrias por certos motivos. Os quais se definiam pelo próprio posicionamento malicioso dos operários, folgando intencionalmente, pelo medo do desemprego, por conta de um equívoco que com a maior produtividade do homem e da máquina resultaria na sua infelicidade. Além da problemática administração, forçando a ociosidade, e o desperdício de tempo pelo conhecimento empírico das empresas na realização dos seus métodos.

Para Taylor (1911) apud Chiavenato (2003), a Administração Científica deve ser gradual, sempre respeitando um período de habitualidade, não se trata de apenas uma

teoria, mas de uma evolução, ansiando “desenvolvimento de cada homem a fim de alcançar maior eficiência e prosperidade” (CHIAVENATO, 2003, P.55).

### **2.1.2 Administração científica e o conceito de *homo economicus***

Segundo Chiavenato (2003), a teoria da Administração Científica fundamentou-se pelo contexto do *homo economicus*, sendo justificada pela influência exclusivamente do interesse pelas recompensas econômicas, salários e materiais, para os homens. “O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver. Assim, as recompensas salariais e os prêmios de produção [...] influenciam os esforços individuais do trabalho” (CHIAVENATO, 2003, p.62). Com esse efeito, o trabalhador se empenharia ao máximo buscando uma maior recompensa pela sua produtividade. Produziria o máximo dentro de suas capacidades físicas.

## **2.2 Fayol e a Teoria Clássica da Administração**

Henry Fayol (1841-1925), foi ao lado de Taylor, um contribuinte de muita importância para a administração moderna. Formado em engenharia, assim como Taylor, expôs sua obra a respeito de sua Teoria da Administração, *Administration Industrielle et Générale*, publicado em 1916.

De acordo com Chiavenato (2003), na teoria fundamentada por Fayol, a ênfase era dada ao todo organizacional e a sua estrutura para promover a eficiência em todas as partes envolvidas. Nessa teoria, Fayol aponta que a organização é estruturada de forma estática e limitada, com uma influência das concepções antigas tradicionais, rígidas e hierárquicas.

Segundo Maximiano (2011), a teoria de Fayol era fundamentada por uma ideia que se dividia em três partes. A primeira, constituía o papel da Administração com uma função distinta, assim como as demais; a segunda, referente a definição da administração como um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle com esta sequência lógica. A terceira definiu-se ao que esse sistema de administração possibilita ser

ensinado e compreendido. Favorecendo a compreensão por parte da gerencia sobre o seu papel dentro da empresa, tornando nítido as funções dos executivos. “Fayol cuidou da empresa de cima para baixo, a partir do nível do executivo, ao contrário de Taylor, que se preocupou predominantemente com as atividades operacionais”. (MAXIMIANO, 2011, p.36).

Segundo Chiavenato (2003), a Teoria Clássica disseminava a necessidade do inter-relacionamento entre as partes da estrutura organizacional, respeitando uma linha de comando que ligava as diferentes posições dentro da organização. No tanger da definição quem manda em quem, baseando-se na unidade de comando, onde cada funcionário deverá se reportar a apenas um supervisor.

De acordo com Chiavenato (1993), Fayol mesmo reconhecendo a palavra Organização como sinônimo de Administração, ainda traz uma distinção significativa na empresa entre essas palavras. Em seu conceito amplo e assimilativo de Administração com o conjunto de processos entrosados e adjuntos que, estende-se aos aspectos onde a Organização não alcançaria, se tratando de planejamento, controle e liderança. Ao se relacionar com o sentido de Organização, Fayol, refere a uma estrutura e forma, algo estático com limitações. Dentro desse ponto de vista, verifica-se dois modos de organização:

*Organização Formal*: baseada na organização da divisão racional dos cargos. É a organização determinada pela empresa, onde as interações dos empregados são definidas pelos processos adotados pelo trabalho.

*Organização Informal*: se oriunda da espontaneidade e naturalmente entre os empregados que ocupam um espaço determinado na organização formal. Esta surge a partir das interações pessoais, por vínculos afetivos de amizade, onde é facilitado pela própria organização formal desenvolvendo relacionamento entre as pessoas, com certas posições organizacionais. Este tipo não está nos documentos formais pelo simples fato de que a organização formal não a estipula.

### **2.2.1 Princípios da administração de Fayol**

Segundo Fayol (1916) apud Chiavenato (1993), como toda ciência, a Administração também precisa se apoiar em princípios. Fayol definiu os princípios gerais da Administração, com colaboração de alguns autores de sua época, e teve a intenção de afastar a ideia de rigidez das ações de administrar.

Os Princípios Gerais da Administração definidos por Fayol, são:

*Divisão do trabalho:* trabalhadores se tornam especialistas em suas tarefas aumentando a eficiência.

*Autoridade e responsabilidade:* deve haver um equilíbrio entre ambas, onde a autoridade baseia no poder de dar ordens e esperar ser atendido, conseqüentemente a responsabilidade é uma consequência sobre a efetuada ordem.

*Disciplina:* ações em respeito aos acordos estabelecidos.

*Unidade de Comando:* onde o trabalhador recebe ordem de unicamente de uma autoridade única.

*Unidade de direção:* uma pessoa que comande o grupo com o mesmo objetivo.

*Subordinação dos interesses individuais aos gerais:* os interesses gerais devem se sobrepor aos particulares.

*Remuneração do pessoal:* em termos de salários, haja a distribuição de forma justa e satisfatória tanto para os empregados como para a organização.

*Centralização:* concentração no topo da organização a autoridade máxima.

*Cadeia escalar:* é o princípio de comando que respeita e segue uma linha de autoridade desde o mais alto escalão até os mais baixos.

*Ordem:* manter cada coisa em seu devido lugar pertencente. De ordem humana e material.

*Equidade:* atitudes que alcancem a lealdade dos empregados.

*Estabilidade do pessoal:* em questão da permanência dos empregados nos seus cargos, onde a rotatividade desperta impactos negativos em favor da eficiência, ou seja, quanto maior o tempo de permanência em uma tarefa melhor para os resultados.

*Iniciativa:* capacidade de iniciar um plano e assegurar seu sucesso.

*Espirito de equipe:* a harmonia dentro das organizações acarreta a potencialidade de suas forças.

### **2.3 Apreciação Crítica das Teorias Clássicas e Científica**

De acordo com Chiavenato (2003), as críticas dadas a Teoria Clássica são inúmeras, de modo que todas as teorias posteriores da Administração lhe apontaram as falhas

e distorções. As principais críticas a Teoria Clássica se referem ao simplismo como foi tratado a organização formal, onde trata apenas em termos lógicos e estáticos, sem a incidência dos fatores sociais e psicológicos. Outra, se enfatiza na ausência de experimentos para tratar dos estudos da Ciência da Administração, justificando-se pelos seus pesquisadores tomarem seus conceitos embasados pelo senso comum e observações realizadas, sem a comprovação de suas afirmações por elementos que as aprovem. Outra crítica se sustenta pela consideração da organização como uma máquina, surge a teoria da máquina, onde os modelos administrativos colaboram para uma divisão mecanicista do trabalho, em que a divisão da tarefa impulsiona o sistema.

Mesmo com estes pesares, a teoria Clássica permite a visão simplificada e ordenada da Administração, por essa e outras razões, continua-se a abordagem e aplicação de seus modelos.

No que se refere a Teoria Científica, Chiavenato (1993), discorre sobre as inúmeras e severas críticas. Toda via, as principais se resumem à mecanicidade de seus relatos, restringindo-se às tarefas e funções dos operários. Nela deu-se muito pouca atenção aos fatores humanos dentro da organização, e também definiu a organização como algo estático de peças, como uma máquina. A Administração Científica possui uma visão microscópica sobre o homem, por isso ignora que o operário seja um ser sociável. No entanto, Taylor sobrepõe o aspecto negativo do homem – a visão generalizada de que nos homens prevalece a preguiça.

“A industrialização extensiva inerente ao esquema de Taylor implica a proliferação do trabalho desqualificado que coexiste com a estrutura administrativa monocromática, alienante, onde a principal virtude é a obediência a ordens”. (TRAGTENBERG, 1974, apud CHIAVENATO, 1993, p. 87). Da necessidade em acelerar a produção nas indústrias cada tarefa deveria ser fragmentada em pequenas atividades, com a padronização dos movimentos do operário. Empobreceu as habilidades dos trabalhadores com a fixação de pequenas partes do processo e a obrigatoriedade da cooperação.

### **3 O MOVIMENTO HUMANISTA**

A Teoria da Administração sofreu uma mudança conceitual significativa com a Abordagem Humanística. Que provocou uma alteração no enfoque anteriormente voltado para



a tarefa – pela Teoria Científica – e para a estrutura organizacional – Teoria Clássica – agora a ênfase está nas pessoas da organização. O surgimento dessa nova teoria na administração posicionou de forma prioritária o papel dos fatores sociológicos e psicológicos dentro das empresas em questão dos trabalhadores.

Segundo Chiavenato (1993), a partir da década de 1930, nos Estados Unidos, iniciou-se essa transição de enfoque dos estudos de Administração com o surgir da Teoria das Relações Humanas, onde estabeleceu fortemente na psicologia e, em particular, na psicologia do trabalho.

Observações de Maximiano (2011), transcreve um cenário oriundo da Revolução Industrial que, para Taylor e Fayol transfigura uma visão mecanicista sobre os trabalhadores da época, o desempenho da empresa e os processos de produção estavam em primeiro lugar enquanto isso, as pessoas passavam a representar peças humanas da máquina que era o todo da empresa, estavam em segundo plano. No enfoque comportamental, das Relações Humanas, a visão antes aceita pelo universo industrial é revertida e atribui uma nova posição de importância para com os trabalhadores, estes passam a estar em primeiro plano. Em segundo, todo o sistema operacional – maquinário, produto e regras. “A nova situação obrigou as organizações a rever os seus conceitos e paradigmas em todos os ângulos possíveis”. (MARRAS, 2011, p. 17).

Segundo Chiavenato (2003), o início da Abordagem Humanística se apresentou em um cenário conturbado marcado pela depressão econômica, elevada taxa de desemprego, inflação e intensa atuação dos sindicatos. Por estes motivos as empresas tiveram que se reformular diante as novas variáveis que aderiram ao contexto, a Psicologia do Trabalho – denominada também Psicologia Industrial – contribuiu em mostrar a parcialidade dos princípios da Teoria Clássica para enfrentar este cenário.

O desenvolvimento da Psicologia Industrial passou por duas fases. A primeira fez a análise do trabalho e a adequação do trabalhador ao trabalho – avaliando as condições humanas para a realização do trabalho conforme as exigências dele e a seleção científica do profissional baseado nos testes psicológicos.

A segunda fase estudou a adaptação do trabalho ao trabalhador de modo que nesta etapa voltou-se com mais intensidade aos aspectos pessoais e sociais do trabalho. Os estudos e análises voltaram-se a personalidade dos trabalhadores e do supervisor, os incentivos do trabalho que ofereciam motivação, as relações interpessoais e sociais internalizadas nas organizações e a liderança.

## **4 A EXPERIENCIA DE HAWTHORNE (1927 - 1932)**

Em 1927, Elton Mayo deu início a uma experiência na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, situada em Chicago. Seu objetivo era avaliar a relação entre a luz do ambiente organizacional e a quantidade de produção dos operários. Porém ele decidiu avaliar também os efeitos das condições de trabalho sobre a produtividade das pessoas, e observou fadiga entre os funcionários, acidentes de trabalho, rotatividade, absenteísmo, dentre outros.

A experiência de Hawthorne passou por 4 fases até sua conclusão. Vamos analisa-las:

### **4.1 Primeira fase da experiência de Hawthorne**

Nesta primeira etapa, formaram-se dois grupos, um de observação e outro de controle, respectivamente. O primeiro seria observado e teria a intensidade da luz variada; já o segundo, a luz seria mantida em intensidade constante. Porém, o que causou surpresa a Mayo, foi descobrir que não havia relação entre a intensidade da luz e a produção, e sim a presença do fator psicológico, ou seja, a relação entre luz e produção estava atrelada a mente dos funcionários, eles trabalhavam mais quando havia maior intensidade de luz e menos quando a luz era reduzida. Desta forma, segundo Chiavenato (2004, p. 103), “Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas.”

### **4.2 Segunda fase da experiência de Hawthorne**

A segunda fase da experiência foi realizada no ano de 1927. O grupo de observação era integrado por cinco mulheres que montavam relés telefônicos, enquanto uma outra mulher fornecia peças para abastecer o trabalho. O grupo possuía um supervisor e um observador que ficavam na sala de provas, onde as mulheres trabalhavam para manter a

cooperação. Já o grupo de controle era separado do grupo de observação, eles trabalhavam na sala de montagem, mas também possuíam um supervisor.

Desta forma, para observar a produção das mulheres, a pesquisa com o grupo de observação foi dividida em 12 períodos, dentre eles vale frisar que:

Houve aumento de produção quando o salário foi equiparado a quantidade produzida pelo grupo. Desta forma, seus membros tendiam a desenvolver o máximo de sua força produtiva.

Quando foi oferecido ao grupo um intervalo de cinco minutos no período da manhã e outro no período da tarde, a produção começou a subir. Então o intervalo de cinco minutos passou a ser dez, e a produção continuou a subir. Mas quando foram introduzidos três intervalos na parte da manhã e três na parte da tarde, a produção caiu, pois houve quebra do ritmo de trabalho. Então voltou a ser ofertado os dois intervalos na manhã e os dois da tarde, porém com o diferencial de que era servido um lanche as funcionárias, e desta forma a produtividade voltou a subir.

Quando a jornada de trabalho foi reduzida, primeiramente em meia hora, e depois em uma hora, a produção aumentou muito pouco. Entretanto, após um período de testes em que a jornada de trabalho voltou a ser normal, e ter os dois intervalos de dez minutos, a produção continuou a subir. Então foi decidido que as mulheres só trabalhariam de segunda a sexta, tendo o sábado livre, e a produção continuou a crescer.

Mas no último período, quando todos os benefícios foram tirados, e o salário voltou a ser com base no rendimento do grupo, a produção disparou, atingindo o maior nível de produção.

Desta maneira, podemos chegar às seguintes conclusões: as mulheres gostavam de trabalhar na sala de provas, pois o ambiente era mais descontraído, sem muita pressão. Elas podiam conversar, mesmo com a presença do supervisor, pois ele, no caso, era mais como um orientador do que um chefe, e isso conseqüentemente trazia mais satisfação às mulheres, o que era o oposto a sala de montagem, onde o ambiente era sério e possuía supervisão rígida. Desta forma, as mulheres desenvolveram laços de amizade, e se tornaram uma equipe, pois o grupo compartilhava do mesmo objetivo.

### **4.3 Terceira fase da experiência de Hawthorne**

De acordo com Chiavenato (2004, p. 104), enquanto estava realizando a experiência foi observado.

Preocupados com a diferença de atitudes entre as moças do grupo experimental e as do grupo de controle, os pesquisadores se afastaram do objetivo inicial de verificar as condições físicas de trabalho e passaram a se fixar no estudo das relações humanas.

Então foi possível notar que as mulheres se sentiam constrangidas com a supervisão direta, mas isso era tudo o que a empresa sabia. A partir desse momento iniciou-se uma investigação sobre esse e outros problemas, conseqüentemente foi desenvolvido um Programa de Entrevistas (Interviewing Program), para saber o que os funcionários pensavam sobre a empresa, sobre a supervisão, sobre os equipamentos de trabalho, dentre outros. A partir das entrevistas coletadas, foi possível chegar à conclusão de que havia a presença de uma organização informal, ou seja, os funcionários se uniam por laços de lealdade.

#### **4.4 Quarta fase da experiência de Hawthorne**

Essa fase da teoria foi desenvolvida para investigar como funcionavam as organizações informais, de modo que foi dividido um grupo de observação em condições de trabalho, semelhantes à de quem trabalhava em um departamento, com um observador na sala e um entrevistador do lado de fora.

Desta forma o pagamento do grupo seria feito com base em sua produção total, então o salário só crescia se a produção aumentasse. Passado um tempo, o observador pode constatar que o grupo reduzia seu esforço de trabalho depois de achar que já havia produzido a quantidade normal diária. Isto ocasionava aos operários uma uniformidade de produção, e uma parceria, pois o grupo já tinha internalizado suas regras, que julgavam ser corretas. Então o operário que descumprisse o acordo e trabalhasse mais, sofreria uma pressão psicológica do grupo, além da hostilização.

#### **4.5 Conclusão sobre a experiência de Hawthorne**

A experiência de Hawthorne teve que ser cancelada em 1932 por motivos financeiros, mas segundo Chiavenato (2004, p. 105), “Sua influência sobre a teoria administrativa foi fundamental, abalando os princípios básicos da Teoria Clássica então dominante.”

Então pode-se concluir que a experiência foi elementar para o surgimento do princípio básico da Escola de Relações Humanas, e a produção é resultante da integração social do grupo e seus membros não reagem isoladamente somente em ações grupais. Desta forma, surgem as recompensas ou sanções legais, de acordo com as regras que este grupo informal criou.

## **5 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO**

Segundo Robbins (2011, p. 196) o conceito de motivação pode ser compreendido como: “Processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta.” Ou seja, a motivação está estritamente ligada a uma necessidade pessoal interna, podendo ter graus de intensidade diferentes para tipos de indivíduos diferentes. Porém que gera impulso na direção de uma determinada atividade, e dependendo da persistência individual da pessoa vai trazer a satisfação, e posteriormente se esse objetivo for atingido a motivação foi gerada.

### **5.1 Processo motivacional**

Ao contrário do que muitas teorias apresentam, o processo motivacional não é apenas metas e necessidades, e sim uma gama de outros fatores.

Segundo Chiavenato (2010, p. 244), “As metas são resultados procurados pela pessoa e atuam como forças vitais que a atraem. O alcance das metas desejadas conduz a uma redução das necessidades humanas.”

Além disso as metas podem ser de natureza positiva ou negativa. Sendo positiva quando é verificada o reconhecimento pessoal, recebimento de incentivos,

oferecimento de gratificações, dentre outros; e negativa quando é verificada a falta de incentivos, o recebimento de ofensas, humilhações, críticas, dentre outros.

Chiavenato (2010, p. 244) compreende necessidades como sendo: “[...] carências ou deficiências que a pessoa experimenta em um determinado período de tempo.” Ou seja, as necessidades surgem nos mais diversos períodos da vida de uma pessoa, por hora podem ser fisiológicas, psicológicas ou sociológicas.

Desta forma, com o conceito de metas e necessidades definidos, podemos começar a compreender o processo motivacional, que apresenta padrão circular com seis etapas. Vejamos:

O ciclo inicia-se com as necessidades, ela provoca tensão ou desconforto na pessoa, e para elimina-la começa-se o processo. Em segundo lugar vem o impulso, ele desencadeia a busca pela satisfação da necessidade. A terceira fase refere-se ao comportamento focado na meta, onde todo o esforço é direcionado para o alcance do objetivo. A quarta fase é como está sendo desenvolvido o percurso em direção a meta. A próxima fase elenca a satisfação da necessidade (incentivo) ou frustração (punição), se a meta foi atingida e a satisfação foi gerada, o processo motivacional foi bem sucedido; agora se a meta não foi atingida e o processo motivacional não foi bem sucedido, ocorre a frustração ou estresse. Por último há a necessidade reavaliada pela pessoa, este momento será de reflexão sobre o processo, se a meta foi atingida pode se considerar como um incentivo; se não foi atingida, poderá ser considerada como uma punição, porem de caráter construtivo quando reavaliado de forma correta permitirá encontrar o erro e assim fazer com que ele não se repita.

## **6 TEORIAS MOTIVACIONAIS**

### **6.1 Hierarquia das necessidades de Maslow**

Maslow desenvolveu sua teoria com base em uma hierarquia de necessidades, ou seja, ela foi construída por grau de importância. Desta forma ele atribuiu ao ser humano cinco níveis de necessidades, sendo eles: Fisiológicas, Segurança, Sociais, de Estima e Auto – Realização. Estes níveis são classificados em dois grupos, de necessidades primárias (Fisiológicas e de Segurança), satisfeitas externamente ao indivíduo, por meio de coisas que

ele utiliza para sobreviver e ter segurança, como por exemplo; salário, permanência no emprego, etc; e de necessidades secundárias (Sociais, Estima e Auto – Realização), satisfeitas internamente, ou seja, vai além dos fatores essenciais a existência da pessoa, mas que gera maior grau de satisfação, como por exemplo; amizades, mérito por conquistas pessoais, reconhecimento, dentre outros.

Vejamos como Maslow descreve as cinco etapas de sua teoria:

*Necessidades Fisiológicas:* são as necessidades básicas e essenciais a qualquer indivíduo, como; alimentação, vestuário, bebida, moradia, sexo, dentre outras necessidades corporais.

*Necessidades de Segurança:* necessidade de sentir-se protegido de ameaças físicas ou emocionais, externas ou internas, presentes na vida do ser humano.

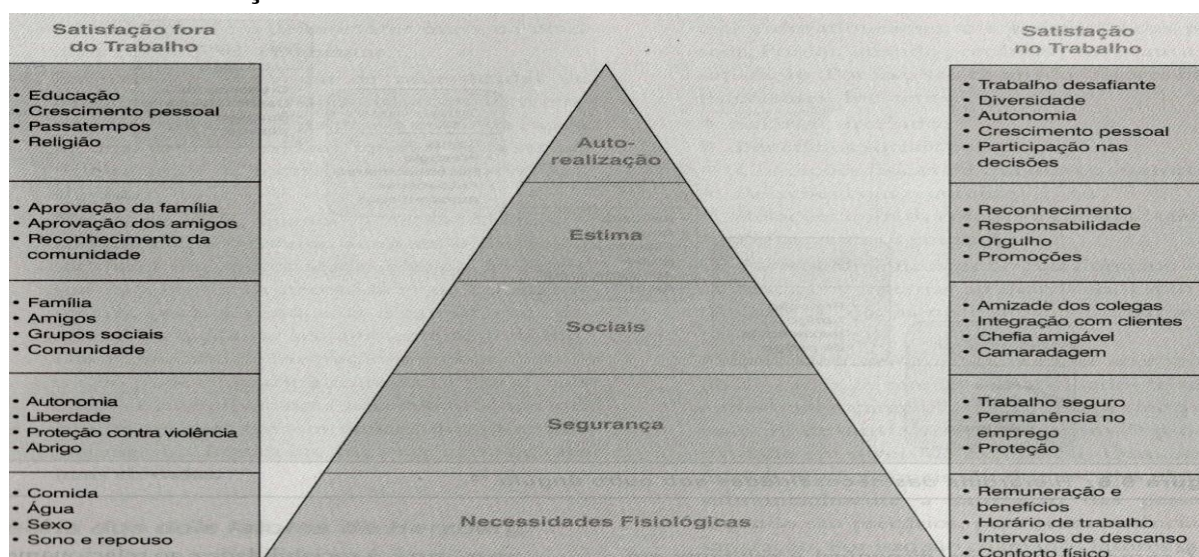
*Necessidades Sociais:* necessidade de ter amigos, de participar e ser aceito em grupos, de receber amor, carinho, afeto, etc.

*Necessidades de Estima:* são fatores internos ligadas a como a pessoa se vê, como ela se auto avalia, como ela vê sua autoestima, sua autoconfiança; e externos relacionado ao status, atenção, reconhecimento, etc.

*Necessidades de Auto Realização:* são as necessidades mais elevadas do ser humano, podendo ser compreendida como o potencial de se desenvolver continuamente ao longo da vida.

Vejamos o modelo da Pirâmide de Maslow:

**FIGURA 4 – A PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW E SUAS IMPLICAÇÕES**



Fonte: Chiavenato, 2010, 2 ed., p. 249

## **6.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Frederick Herzberg desenvolveu sua teoria baseada em um estudo comportamental sobre os motivos que estão presentes no trabalho e que influenciam no desempenho. Ele os classificou em dois fatores, sendo eles, Fatores Higiênicos (extrínsecos) e Fatores Motivacionais (intrínsecos).

Os fatores higiênicos, são os fatores presentes no trabalho, como por exemplo: benefícios sociais, salário, políticas organizacionais, regulamentos internos, oportunidades de crescimento, relacionamento entre colegas, dentre outros. Eles também são conhecidos como fatores insatisfacientes, pois se eles forem excelentes eles evitam a insatisfação, mas se forem ruins causam a insatisfação, ou seja, são fatores externos ao indivíduo mais que estão relacionados com as necessidades primárias e geram motivação.

Em relação aos fatores motivacionais, podemos atribuí-los como sendo os fatores referentes ao cargo que a pessoa ocupa na empresa, ou seja, as atividades que ela produz, sua responsabilidade com o trabalho, a busca por metas e objetivos, dentre outros. Quando os fatores motivacionais são bons elevam a satisfação das pessoas, porém quando são ruins, não satisfazem. Por ser um fator interno, está ligado a satisfação e a auto – realização do indivíduo. Desta forma pode ser considerado um fator motivacional satisfaciente, ou seja, que está relacionado com as necessidades secundárias das pessoas.

## **6.3 Teoria X e Y**

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada Teoria Y.” (ROBBINS, 2011, p.198). Deste modo, podemos reconhecer nos funcionários características relacionadas com sua Teoria, vejamos:

Na Teoria X, o funcionário não possui pré-disposição para se engajar em um trabalho mais complexo, seu objetivo é apenas fazer o que lhe é ordenado e a motivação é quase irrelevante, fazendo com que necessite de autoridade para garantir o controle e a direção dos funcionários.



Já na Teoria Y, é o contrário, o funcionário possui vontade e pré-disposição para enfrentar desafios, para ele o ambiente organizacional é algo natural, e a motivação ocorre no nível social, de estima e auto realização, ou seja, os níveis mais altos da Hierarquia de Maslow.

Mas o intuito de McGregor não era apenas o de deixar seu legado na Teoria X e Y, e sim seu objetivo era o de mudar a visão dos gerentes sobre os funcionários na empresa, fazendo com que eles passassem a valorizar mais os seres humanos do que as máquinas, e reconhecem neles as necessidades de qualquer pessoa, que come, bebe, tem desejos, necessidades físicas, intelectuais, dentre outras. Desta forma ele queria que os gerentes mudassem sua visão mecanicista e passassem a pensar em termos de organização humana como biólogos e não mecânicos. Referência no livro *The Human Side of Enterprise*, por McGregor (1960) apud Heil, Bennis e Stephens (2002, p.11).

O homem é um sistema 'orgânico', não um sistema mecânico. A energia recebida (sol, alimento, água etc.) é por ele transformada em manifestações de comportamento (inclusive atividades intelectuais, respostas emocionais e ações observáveis). Seu comportamento é influenciado pelas relações entre suas características como sistema orgânico (I) e o meio ambiente (E). A criação de tais relações depende da liberação de sua energia de determinadas formas. Não o motivamos, ele é motivado. Caso contrário, é porque está morto. Esse é o sentido da distinção que o cientista do comportamento faz entre uma teoria orgânica e uma teoria mecânica da natureza humana.

Assim McGregor define como os funcionários deveriam ser vistos por seus gerentes, uma mudança em que ele julgava ser necessário para a construção de organizações mais eficientes.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste âmbito, após a apresentação das referidas teorias compostas na administração e suas contribuições no contexto organizacional das empresas, evidencia o quão importante os estudos e experiências realizadas por profissionais, autores destas teorias, contribuíram expressivamente para a definição e direcionamento da administração das empresas do que representa o seu papel e sua unicidade, quando antes não havia a consciência da administração no ambiente do qual ela faz parte. Embasado nestes estudos, compilou-se

que a função máxima se trata em buscar a melhor aplicação de recursos materiais e humanos em favor das conquistas pessoais de cada funcionário e subsequente a dos seus empregadores.

O modo que ocasiona o atendimento das necessidades e o que move as empresas são reflexos de métodos provenientes de experiências com teor científico capazes de deliberadamente otimizar as variáveis intrínsecas e extrínsecas, promovendo de fato a satisfação para os profissionais deste meio.

O cerne da administração das empresas se aloca no modo como elas se posicionam para o desempenho de seu papel na sociedade, elementarmente, zelando de dentro para fora. Assim os gerentes comandarão como convém, pelo conhecimento das suas funções e consecução da visão sobre as necessidades de seus colaboradores, onde tais se posicionaram ao modo de desempenhar suas tarefas convenientemente para o melhor da organização. Está tudo concentrado na maneira de visualizar o todo da empresa, sendo que as teorias em que ressaltou-se neste artigo, são combinadas para o completo nas tomadas de decisão, ou seja, essas teorias mesmo possuindo críticas desfavoráveis, por muitas vezes, quando alinhadas a outra ou mais, criam a fórmula das quais as empresas contemporâneas se utilizam para satisfação interna e externa.

Contudo, verificou que os estudos sobre a administração são elementos que evoluíram ao longo de suas concepções. As empresas estão evoluindo sobre as formas de verem seus colaboradores, onde antes não passavam de meras peças da “máquina”, hoje entende-se os reflexos positivos provenientes da boa gestão de recursos humanos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional – A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2003, 7ª reimpressão

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004.

HEIL, Gary; STEPHENS, Deborah; BENNIS, Warren. **Douglas McGregor em Foco: Gerenciando o Lado Humano da Empresa.** 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração.** 8. Ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 6. ed., 8. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 14 ed. - São Paulo: Saraiva, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro.** 14 ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.