

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM  
RECURSOS HUMANOS

ITALO BEZERRA DA SILVA

**FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO  
HUMANO**

RECIFE

2021

ITALO BEZERRA DA SILVA

# **FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO HUMANO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE

2021

S586f

Silva, Italo Bezerra da  
Fatores que influenciam o comportamento humano. / Italo  
Bezerra da Silva. - Recife: O Autor, 2021.

29 p.

Orientador: Emanuel Lima Xavier.

Trabalho De Conclusão de Curso (Graduação) - Centro  
Universitário Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Gestão de  
Recursos Humanos, 2021.

1.Organizacional. 2.Teoria. 3.Comportamental. Centro  
Universitário Brasileiro. I. Centro Universitário Brasileiro -  
UNIBRA. II. Título.

CDU: 658.3

ITALO BEZERRA DA SILVA

# **FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO HUMANO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Examinadores

---

Prof. Orientador Emanuel Lima Xavier - Espec.

---

Profa. Examinadora Deborah da Silva Araújo Ferreira - Ma.

Recife: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

NOTA: \_\_\_\_\_

*Dedicamos esse trabalho a nossos pais.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente á Deus por ter me proporcionado essa oportunidade, conduzindo os meus passos nesse novo ciclo de minha vida e me abençoando grandemente durante toda minha trajetória.

Agradeço a toda minha família pelo amor incondicional, em especial aos meus pais Silvano e Itaneide, a minha esposa Lesley, ao Professor orientador: Emanuel Lima Xavier e todo corpo docente da UNIBRA pelo todo apoio, compreensão e paciência, durante todos esses anos, não medindo esforços para que esse meu sonho viesse á se tornar realidade.

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.  
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos  
nós ignoramos alguma coisa. Por isso  
aprendemos sempre.”  
(Paulo Freire)*

## RESUMO

Atualmente as organizações tem buscado formas de administração com fundamentos mais modernos e direcionados ao comportamento humano, as teorias existentes na literatura possibilitam o conhecimento e forma de atuação. Os fatores que podem influenciar o comportamento organizacional com foco nas teorias existentes podem contribuir para o desenvolvimento das organizações. O presente trabalho tem como objetivo apresentar os fatores que influenciam o comportamento organizacional, bem como discorrer a respeito da motivação no trabalho e as teorias comportamentais organizacionais. Esta pesquisa busca responder o seguinte questionamento: Quais os fatores que influenciam o comportamento organizacional? Optou-se por este tema devido a sua aplicabilidade nas organizações atuais o que poderá contribuir para a sociedade facilitando com o conhecimento adquirido e apresentado na presente pesquisa.

**Palavras-chave:** Comportamento; Organizacional; Teoria; Comportamental.



## **ABSTRACT**

Currently, organizations have been looking for ways of administration with more modern foundations and directed to human behavior, the existing theories in the literature enable knowledge and form of action. Factors that can influence organizational behavior, focusing on existing theories, can contribute to the development of organizations. The present work aims to present the factors that influence organizational behavior, as well as discuss about work motivation and organizational behavioral theories. This research seeks to answer the following question: What factors influence organizational behavior? This theme was chosen due to its applicability in current organizations, which can contribute to society, facilitating the knowledge acquired and presented in this research.

Keywords: Behavior; Organizational; Theory; Behavioral

**SUMÁRIO (Após inserir a ficha catalográfica, corrigir os números das páginas)**

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	9
<b>3 RESULTADOS</b> .....	9
<b>3.1 Comportamento organizacional</b> .....	9
3.1.1 Conceito de Motivação .....	10
3.1.2 Principais Teorias do Comportamento Organizacional.....	12
3.1.2.1 Hierarquia das Necessidades Humanas .....	12
3.1.2.2 Teoria dos Dois Fatores .....	15
3.1.2.3 Teoria X e Y .....	21
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	24
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	24

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações precisam alcançar os seus objetivos constantemente e para que isso ocorra é preciso contar com a contribuição e comprometimento de seus colaboradores.

Diversos fatores estão presentes no contexto organizacional e conhecer os que afetam diretamente o comportamento nas organizações é de suma importância para o bom funcionamento delas.

Um dos fatores que possui maior relevância são a participação dos colaboradores e as influências que eles possuem na sua rotina de trabalho. O presente trabalho busca conhecer estes fatores que influenciam o comportamento organizacional e as suas consequências. Sendo assim independentemente do ramo da empresa, as características individuais de cada indivíduo irá definir a cultura organizacional que forma o conjunto de costumes, e valores de cada organização (CHIAVENATO, 2014).

O objetivo geral desta pesquisa é apresentar os fatores que influenciam o comportamento organizacional.

Como objetivos específicos para complementar e auxiliar no alcance do objetivo geral o presente trabalho possui os seguintes:

- Apresentar discorrer sobre as teorias comportamentais existentes atualmente e sua aplicabilidade nas organizações;
- Discorrer e apresentar sobre a motivação no trabalho;
- Pesquisar na bibliografia existente sendo ela livros, monografias ou artigos científicos publicados sobre o assunto abordado;

Esta pesquisa acrescentará no âmbito científico no que diz respeito à abordagem do comportamento organizacional demonstrando e apresentando contribuições às pesquisas já existentes sobre o assunto.

Para o acadêmico poderá proporcionar novos conhecimentos acerca dos assuntos relacionados ao comportamento organizacional e desenvolvimento dos colaboradores.

Tendo em vista a relevância do assunto para a sociedade, e o fato de que o comportamento organizacional não é um tema novo, e está ligado ao cotidiano de qualquer empresa. Assim, a escolha do tema, surgiu da observação, e busca em apresentar os principais fatores que podem afetar e contribuir para o bom

funcionamento das organizações observando e identificando as influências do comportamento humano dentro das empresas.

Este estudo busca responder a seguinte problemática: Quais os fatores que influenciam o comportamento organizacional?

A metodologia científica que será utilizada neste estudo será uma pesquisa bibliográfica onde serão utilizados livros, artigos científicos e monografias existentes sobre o assunto para identificar a importância e o papel desempenhado pelo pedagogo, bem como, os desafios presentes no processo de aprendizagem.

O presente estudo estrutura-se em quatro capítulos, em que o primeiro apresenta a introdução, o segundo é composto pelo delineamento metodológico, o terceiro é composto pela parte teórica dos resultados desta pesquisa sobre comportamento organizacional, seu conceito e teorias, e o quarto apresenta as considerações finais sobre o assunto abordado.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

O método de estudo utilizado neste trabalho foi à pesquisa quanto a natureza é a pesquisa qualitativa onde se prevê a análise dos dados abordados através da hermenêutica, ou seja, a interpretação dos dados pesquisados, possibilitando a compreensão do assunto abordado.

Conforme MENEZES et al. (2019, p. 29) “numa pesquisa de cunho qualitativo, a interpretação do pesquisador apresenta uma importância fundamental” onde sua interpretação é discorrida juntamente com os autores pesquisados.

Quanto aos procedimentos de coleta utilizou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica onde é pesquisado os autores já existentes atualmente analisando o ponto de vista de cada sobre o assunto abordado. Acrescenta ainda que a pesquisa bibliográfica “utiliza fontes bibliográficas ou material elaborado, como livros, publicações periódicas, artigos científicos, impressos diversos ou, ainda, textos extraídos da internet” (MENEZES et al., 2019, p. 29).

Sendo assim procurou-se utilizar pesquisas bibliográficas atual existente com levantamento de fontes teóricas, como artigos, livros, bem como a legislação em questão para aprimorar os conhecimentos do autor e dos leitores a respeito do assunto abordado no presente trabalho.

## **3 RESULTADOS**

As organizações possuem sua maior característica e recursos mais efetivos e relevantes com seu capital humano e através deles é que consegue sua evolução e desenvolvimento.

E para manter este importante recurso humano é necessário acompanhá-los e direcioná-los da melhor forma possível. Conhecer os aspectos que influenciam e afetam o seu desenvolvimento é essencial e primordial para a organização.

### **3.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Pode-se dizer que o comportamento organizacional pode ser entendido como todo procedimento e comportamentos voltados para o ambiente de trabalho buscando a harmonia e o bom relacionamento entre os colaboradores e os gestores, vale evidenciar, que uma boa comunicação entre as pessoas, é determinante na transmissão de informações e decisório para se alcançar os objetivos esperados pela organização.

Receber e transmitir informações são o yin e o yang do processo comunicativo. Ambos são essenciais; um só não basta para que haja comunicação. No cenário atual de especializações, ninguém pode liderar se não souber ouvir o que pessoas lúcidas ou ambíguas, grosseiras ou sutis, têm a dizer, e aprender com elas (HARVARD BUSINESS REVIEW, 1999, p. 17).

Define Chiavenato (2003, p. 352) que “comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas”. A junção entre todas as partes da organização dá forma a efetividade do comportamento organizacional. Sendo assim, é evidente a importância do comportamento organizacional para que haja um bom andamento de uma organização. Segundo Wagner III; Hollenbeck (2002, p. 6): “O comportamento organizacional, é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.”

#### **3.1.1 Conceito de Motivação**

A palavra motivação pode ser usada de diversas formas alcançando diversos significados, seja para os estudos, trabalho, viagem, divertimentos, etc. Se a palavra for fragmentada encontrar-se-á outras duas palavras: motiva e ação, com base nesta divisão pode-se inicialmente entender que a motivação gera uma ação, precisa movimentar algo. Maximiano (2010, p. 250) define como “energia ou força que movimenta o comportamento”.

Segundo Chiavenato (2005), podemos definir a motivação como um processo que se inicia com uma deficiência fisiológica ou com uma necessidade que leva a um comportamento ou impulso para que se alcance um objetivo.

Para Maximiano (2007) a motivação relacionada ao trabalho é resultado de uma interação complexa entre os estímulos internos e externos da situação ou ambiente. Os estímulos internos seriam os interesses, as necessidades, os valores e as aptidões das pessoas, são impulsos internos, de natureza fisiológica e psicológica. Já os estímulos externos são os que o ambiente propõe ou os objetivos que a pessoa persegue, os motivos externos satisfazem necessidades, e despertam sentimentos de interesse.

Maximiano (2010) ainda descreve que existem três propriedades da motivação a direção, a intensidade e a permanência. Onde como direção entende-se como o objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento. Intensidade refere-se a magnitude da motivação e a permanência a duração da motivação. Dentro do contexto organizacional:

A motivação para o trabalho parece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto de situação, quer dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e retratações) e a organização com suas regras, seus objetivos, bem como o clima que lhe é próprio (LEVY; LEBoyer, 1974 apud. BERGAMINI, 2006, p.146).

De acordo com o que aborda cada autor, o conceito de motivação, varia de acordo com cada indivíduo, sendo resultados de fatores externos ou internos, podendo variar até mesmo de acordo com a personalidade de cada um. A motivação é específica, relata Maximiano (2010, p. 250) que a “pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”.

Porém algumas pessoas são motivadas para coisas negativas como induzir uma equipe a realizar uma greve ou boicotar algo para obter um benefício. Diante destas vertentes faz-se necessário conhecer o perfil das pessoas para atuar motivando-as para o objetivo a ser alcançado.

Em uma organização cada um dos indivíduos participantes tem uma tendência a desenvolver determinada força motivacional. Davis e Newstrom (1992), destacam que cada indivíduo tem a tendência a desenvolver certas forças motivacionais. Podemos citar quatro tipos diferentes de força motivacional:

- a) Força motivacional ligada ao poder: que tem relação com o impulso de influenciar pessoas e situações.
- b) Força motivacional ligada a realização: é a força de determinado indivíduo para vencer desafios e obstáculos a fim de alcançar os objetivos.
- c) Força motivacional ligada a Afiliação: é a força que age no relacionamento com as pessoas.
- d) Força motivacional ligada a competência: é aquela que leva o indivíduo a desenvolver um trabalho de alta qualidade.

### **3.1.2 Principais Teorias do Comportamento Organizacional**

O comportamento organizacional visa analisar a estrutura da empresa no geral, com o intuito de saber quais os impactos que os indivíduos ou grupos tem sobre o comportamento de quem compõe a organização, pois os recursos mais importantes para a empresa são os recursos humanos (WAGNER; HOLLENBECK, 2010).

Antes da teoria comportamental existia a teoria das relações humanas que era totalmente voltada para as pessoas de forma bastante efetiva e também a teoria clássica que contrária a anterior era voltada totalmente para as tarefas, método de trabalho e a estrutura organizacional.

A teoria do comportamento organizacional veio para sintetizar as duas teorias anteriores existentes aproveitando os pontos positivos de cada uma para que houvesse um equilíbrio e resultados mais positivos.

De acordo com Chiavenato (2003) o surgimento da teoria comportamental teve início com a publicação do livro O Comportamento Administrativo de Herbert A. Simon em 1.947.

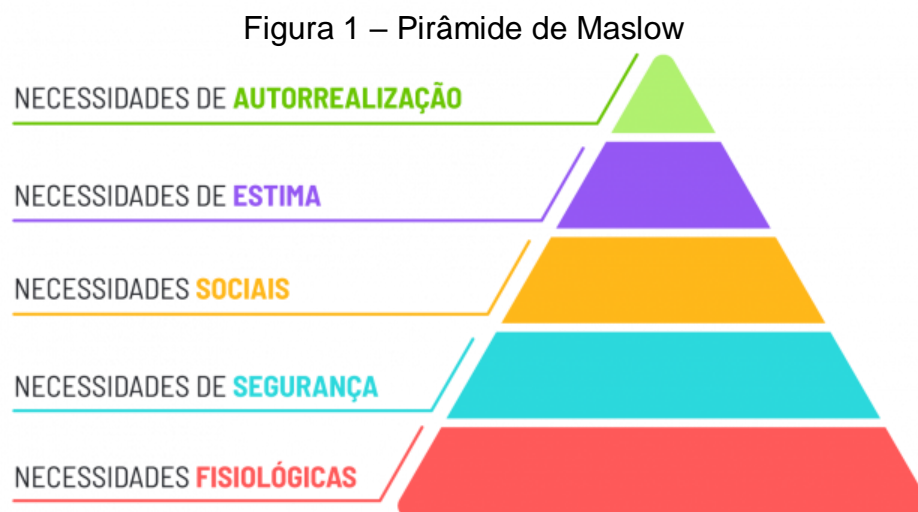
De acordo com Maximiano (2010) a principal característica da teoria comportamental é o sistema social, o autor Maximiano (2010, p. 208) descreve “os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrantes de grupos”.

Esta nova teoria traz consigo novos conceitos administrativos evidenciando a motivação humana havendo a necessidade de conhecer as principais necessidades humanas para que haja um trabalho de qualidade e efetividade.

### 3.1.2.1 Hierarquia das Necessidades Humanas

Esta hierarquia foi apresentada por Abraham Maslow especialista em motivação humana, ele evidencia que as motivações das pessoas provem de suas necessidades, as quais são divididas de acordo com a importância delas em suas vidas, ou seja, quanto mais forte for a necessidade mais intensa é a motivação.

Soto (2005) enfatizou que Maslow na sua teoria expos que as pessoas possuem uma serie de necessidades, sendo divididas em cinco categorias, as quais ele colocou em ordem de importância obedecendo uma hierarquia que é apresentada em uma pirâmide onde a principal necessidade é a fisiológica que são colocadas na base, a segunda segurança, a terceira são as necessidades sociais, a quarta necessidade de estima e a última auto realização que chegara no topo da pirâmide.



Fonte: Chiavenato (2003, p. 331)

Conforme a imagem apresentada acima são também subdividas em necessidades primárias que são as fisiológicas e segurança e necessidades secundárias que incluem sociais, estima e autorrealização.

Chiavenato (2003) relata a respeito da necessidade fisiológica a qual é identificada com a principal necessidade, pois são vitais para qualquer pessoa. A este grupo pertencem as necessidades básicas e essenciais para o ser humano, como necessidades de alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), desejo sexual, entre outros.



Basicamente são definidas como necessidades de sobrevivência do indivíduo e preservação de sua espécie. Maximiano (2004, p. 289) descreve que “as necessidades básicas se manifestam em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocuparem com as de nível mais elevado”. Entende-se que todas as pessoas buscam em primeiro lugar atender as suas necessidades básicas para depois preocupar-se com as demais necessidades.

Sendo assim, a medida em que as necessidades fisiológicas são supridas, e sua importância diminuída, dá-se lugar as necessidades de segurança.

O segundo nível das necessidades são as de segurança onde de acordo com Chiavenato (2003) incluem segurança, estabilidade, busca de proteção contra ameaça e fuga do perigo. Devido a individualidade de cada pessoa, as mesmas buscam diferentes níveis de segurança, sendo variado a maneira a qual busca adquiri-las:

Já as necessidades de segurança podem ser satisfeitas por providências como continuidade do emprego (sem demissões), programa de reclamações (para dar proteção contra arbitrariedades da chefia) e um bom plano de seguro e aposentadoria (que proteja contra perdas financeiras por doença e garanta uma renda na aposentadoria) (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006, p.102).

O terceiro nível de necessidades são as sociais a qual pertence ao grupo de necessidades secundárias, descreve Chiavenato (2003) que elas surgem no comportamento humano somente após as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas. Podem-se entender como sociais a necessidade de associação, ou seja, a vontade de relacionar com as pessoas, de participação, aceitação por parte dos companheiros, amizade, afeto e amor.

Quando as pessoas não satisfazem esta necessidade costumam ser pessoas hostis, solitárias e por vezes depressivas, pois não se relacionam bem com outras pessoas.

O quarto nível de necessidades é a necessidade de estima que de acordo com Chiavenato (2003) são as necessidades relacionadas com a auto avaliação do indivíduo, a forma como ele se vê e se avalia. Envolvendo a necessidade de auto apreciação, autoconfiança, aprovação social, respeito, *status*, prestígio e consideração.

Está também relacionado com a confiança diante do mundo, independência e autonomia, quando há a ausência desta necessidade a pessoa acaba se frustrando

causando sentimentos de inferioridade, dependência, fraqueza, entre outros sentimentos negativos, podendo o levar ao desânimo.

E a quinta e última necessidade é a da autorrealização, para que esta seja uma necessidade é preciso que todas as anteriores estejam relativamente satisfeitas. Relata Chiavenato (2003) que são as necessidades humanas mais elevadas e refinadas, estão relacionadas com o autodesenvolvimento contínuo e o potencial próprio.

Davis e Newstrom (1992, p.52), enfatizam a teoria ao dizer que: “ As necessidades de quinto nível são constituídas pela auto-realização, que significa se tornar tudo aquilo que a pessoa é capaz, servindo-se das próprias habilidades com plenitude e ampliando seus talentos.

Em um grupo de várias pessoas cada uma pode estar em um nível de necessidade diferente do outro, pois cada qual possuem individualidades pessoais. Assim como, nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide, algumas estacionam em qualquer um dos níveis.

Pode ocorrer também de um indivíduo estar um nível elevador por exemplo a necessidade de estima e em uma fase de sua vida regredir para uma necessidade de segurança por exemplo, pois é necessário estar com cada nível satisfeita para evoluir para a próxima.

### **3.1.2.2 Teoria dos Dois Fatores**

Esta teoria foi criada por Frederick Herzberg para tentar explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, e foi dividido em duas categorias principais: as condições de trabalho e o próprio trabalho, onde são representadas por dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos ou também chamados de fatores extrínsecos pois estão relacionados com as condições de trabalho. Maximiano (2004) cita como representantes destes fatores o estilo de supervisão do chefe, relações pessoais com os colegas, salário, políticas de administração de pessoal e condições físicas e segurança do trabalho.

Relata Maximiano (2004, p. 294) que “as pessoas em geral gostam mais de seu trabalho do que do ambiente de trabalho, especialmente quando desempenham tarefas que correspondem as suas capacidades ou objetivos”, ou seja, o ambiente

de trabalho assim como as condições de trabalho pode influenciar no desempenho de cada trabalhador, pois pode ocasionar a satisfação ou insatisfação das pessoas.

Quando há aplicação destes fatores apenas os fatores higiênicos eram considerados e levados em conta para a motivação dos colaboradores. Cita Chiavenato (2003) que o trabalho era considerado uma atividade desagradável e para que se tornasse mais motivada era necessário o apelo para premiações, incentivos salariais, supervisão, políticas empresariais abertas e estimuladoras, ou seja, incentivos externos para implantados para que os trabalhadores pudessem produzir de forma mais eficaz.

Relata ainda Chiavenato (2003, p. 333) que “quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação não conseguem sustenta-la por muito tempo”, ou seja, este tipo de motivação não é eficiente pois não perdura nem motiva, apenas evita que desanimem.

Por outro lado, cita Chiavenato (2003, p. 333) quando “os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados, sendo assim, pode-se observar que ele não desempenha um bom resultado motivacional, pois apenas evitam a insatisfação, mas não provocam satisfação. Por este motivo são também chamados de fatores insatisficientes.

Já os fatores motivacionais ou também chamados fatores intrínsecos de acordo com Chiavenato (2003, p. 334) “estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa”. Estes fatores estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com o seu desempenho.

Maximiano (2004) apresenta alguns exemplos destes fatores, conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações das pessoas), sentido de realização de algo importante, exercício da responsabilidade, possibilidade de crescimento, orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão e reconhecimento pelo trabalho bem-feito.

Ainda segundo os relatos de Maximiano (2004) para que haja de fato a motivação é necessário que o colaborador enxergue em seu trabalho a possibilidade de exercitar as suas habilidades e desenvolver suas aptidões.

Chiavenato (2003) apresenta que o efeito dos fatores motivacionais é consistente, profundos e estáveis e provocam satisfação nas pessoas e quando são precários evitam a satisfação. Estes fatores são também chamados de fatores satisficientes.

A seguir apresentar-se-á um quadro demonstrativo evidenciando a diferença entre os fatores motivacionais e os fatores higiênicos.

**Quadro 1** – Fatores motivacionais e fatores higiênicos

<b>Fatores Motivacionais (satisfacientes)</b>	<b>Fatores Higiênicos (insatisfacientes)</b>
<b>Conteúdo do Cargo</b> <i>(como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)</i>	<b>Contexto do Cargo</b> <i>(como a pessoa se sente em relação à sua empresa)</i>
1. Trabalho em si	1. Condições de trabalho
2. Realização	2. Administração da empresa
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso profissional	4. Relações com o supervisor
5. Responsabilidade	5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: Chiavenato (2003, p. 334)

Resumidamente o quadro acima apresenta os principais aspectos de cada um dos fatores evidenciando que os fatores motivacionais focam exclusivamente a relação do trabalhador com o seu cargo, ou seja, o que ele pode evoluir e se desenvolver para melhorar o seu desempenho. Já no caso dos fatores higiênicos o foco é voltado para o ambiente de trabalho, ou seja, o que a empresa apresenta ao colaborador.

Existem também ainda dois aspectos que esta teoria aborda que são a satisfação no cargo e a insatisfação no cargo, onde a primeira de acordo com Chiavenato (2003, p. 335) “depende dos fatores motivacionais ou satisfacientes. O conteúdo ou atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado pela pessoa”. Pode-se observar que para que haja a satisfação no cargo é preciso que o colaborador esteja estimulado e motivado para desempenhar as suas funções.

Já no caso da insatisfação no cargo descreve Chiavenato (2003, p. 335) ele “depende dos fatores higiênicos ou insatisfacientes. O ambiente de trabalho, salário, benefícios recebidos, supervisão, colegas e contexto geral que envolve o cargo ocupado”. Todos estes aspectos podem influenciar e causar a insatisfação no cargo do colaborador.

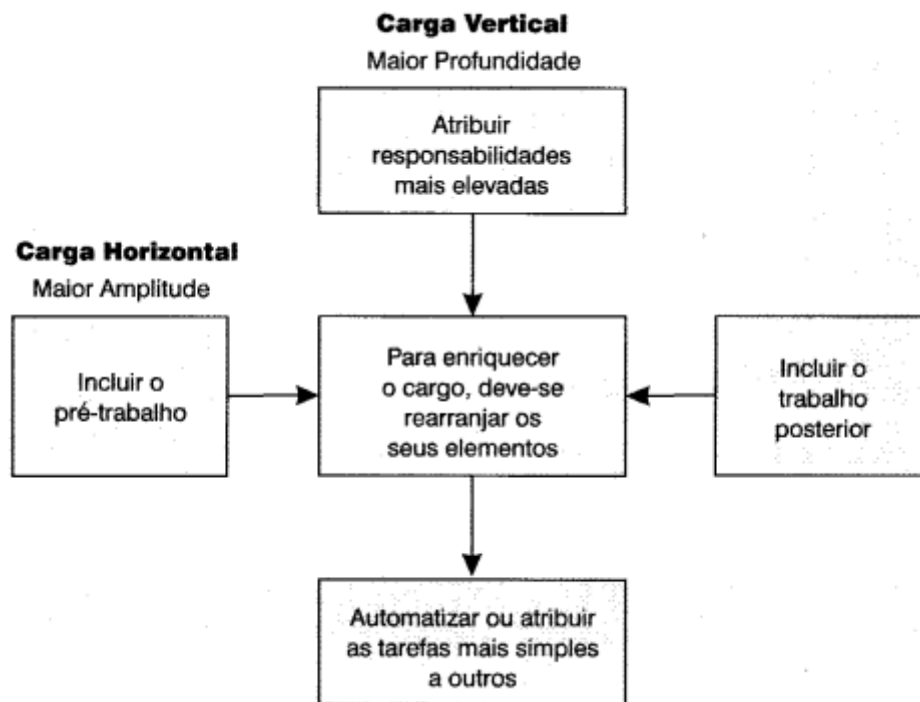
Como alternativa para proporcionar aos colaboradores uma contínua motivação Herzberg propôs o enriquecimento de tarefas ou enriquecimento do cargo (*job enrichment*), que segundo Maximiano (2004, p. 296) “consiste em incrementar os fatores motivacionais de um cargo ou de um grupo de cargos, cujos ocupantes tenham responsabilidade pela mesma tarefa”. Já Chiavenato (2003, p. 335) apresenta a definição como “consiste em substituir as tarefas simples, e elementares do cargo por tarefas mais complexas para acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo”.

Diante das duas definições apresentadas o que se pode observar que o objetivo principal desta proposta é substituir as atividades e tarefas que são tidas como simples por tarefas mais aprimoradas e criteriosas que exigem mais do colaborador para desempenhá-las, e acompanhar o seu desenvolvimento para que a cada tarefa bem realizada seja ainda mais desafiado buscando a sua evolução e crescimento pessoal.

De acordo com Chiavenato (2003) o enriquecimento das tarefas pode ser feito de forma vertical onde são eliminadas as tarefas mais simples e acrescentadas as mais complexas ou pode ser feito de forma horizontal onde elimina-se as tarefas relacionadas com algumas atividades e acrescenta-se novas tarefas, porém de mesmo nível de dificuldade.

A figura a seguir exemplificará como a carga vertical e horizontal pode influenciar nas atividades do colaborador.

Figura 2 – O enriquecimento vertical e horizontal de cargos



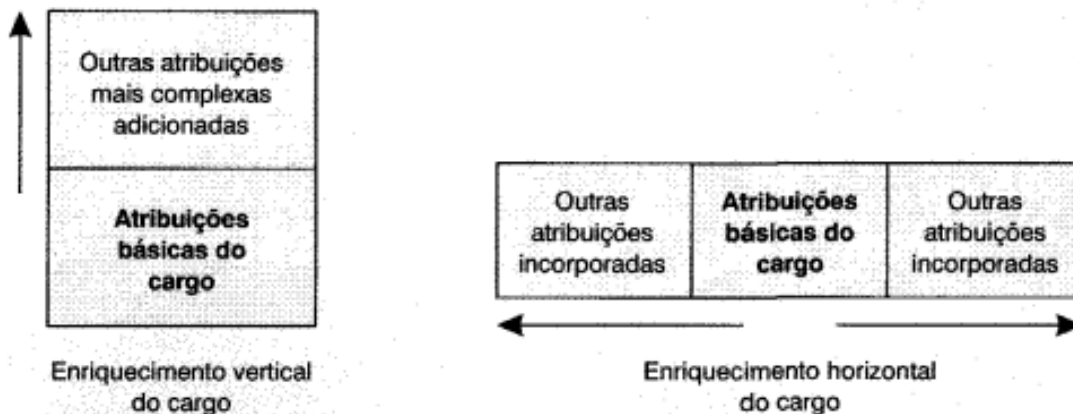
Fonte: Chiavenato (2003, p. 335)

Pode-se observar na figura acima que na aplicação da carga vertical nota-se uma maior profundidade nas atividades com a substituição de algumas atividades o colaborador pode absorver novas tarefas e novas responsabilidades.

Já quando há a aplicação da carga vertical nota-se uma maior amplitude de tarefas, ou seja, neste caso para que o cargo seja enriquecido deve-se incluir novas tarefas para o colaborador, porém de mesmo nível de dificuldade, ou seja, ele não evolui a nível de se auto desafiar como na opção anterior, mas sim absorve novas tarefas desenvolvendo-as de forma correta.

Para exemplificar melhor a figura a seguir apresentará de forma clara a diferença entre as duas formas de enriquecimento do cargo.

Figura 3 – O enriquecimento do cargo vertical e horizontal



Fonte: Chiavenato (2003, p. 335)

Nota-se nesta figura que no enriquecimento vertical do cargo fica claro a inserção de novas tarefas e atribuições mais complexas, este modelo possibilita ao colaborador o estímulo à evolução e crescimento pessoal.

Já no enriquecimento horizontal incorpora-se novas atividades ao seu trabalho, porém sem acréscimo de nível de desempenho, são tarefas de mesmo nível de dificuldade, funciona como atividades complementares ao seu trabalho.

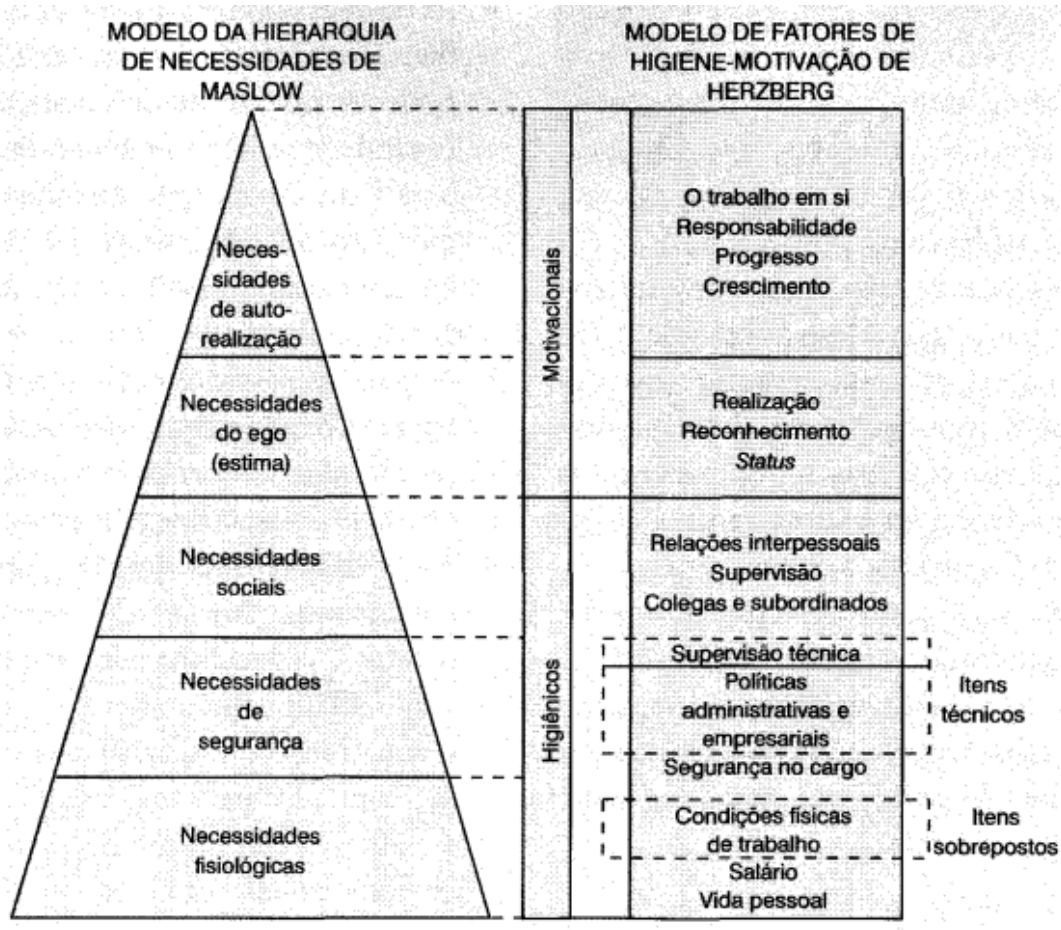
O enriquecimento de tarefas possui pontos positivos e negativos, os efeitos positivos são que segundo Chiavenato (2003) provoca o aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e a redução da rotatividade de pessoal. Porém de forma negativa pode provocar o aumento da ansiedade diante das novas tarefas quando elas não forem bem sucedidas, aumento do conflito entre as expectativas pessoais em relação ao trabalho e os resultados alcançados, sentimento de exploração quando há o aumento de atividades, mas não há o aumento salarial e a redução das relações interpessoais devido a maior concentração para as novas tarefas.

Diante da pesquisa realizada a respeito da teoria das necessidades e a teoria dos dois fatores pode-se notar que os autores possuem pontos de concordância, Chiavenato (2003) apresenta que onde os fatores higiênicos abordados na teoria dos dois fatores relacionam-se com as necessidades primárias da pirâmide de Maslow apresentada na teoria das necessidades. E os fatores motivacionais relaciona-se diretamente com as necessidades secundárias da pirâmide evidenciando a ligação entre as duas teorias. A importância de saber diferenciar os

fatores é o que leva muitas organizações, mesmo que desenvolvendo medidas de motivação, não conseguem alcançar seus objetivos.

A figura a seguir apresenta uma comparação entre a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Fatores de Herzberg.

Figura 4 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg



Fonte: Chiavenato (2003, p. 337)

Analisando a figura acima pode-se notar uma grande semelhança em relação aos itens abordados em cada uma das teorias, o que confirma a interação e legitimidade de cada uma delas.

### 3.1.2.3 Teoria X e Y

Esta teoria foi criada por McGregor onde ele compara dois perfis administradores completamente opostos. De um lado um perfil com estilo de administração de acordo com a teoria tradicional como cita Chiavenato (2003) mecanicista e pragmática e a nomeou de Teoria X e do outro lado, um perfil de



administração com estilo moderno baseado no comportamento humano e a denominou Teoria Y.

Na Teoria X relata Chiavenato (2003) que a concepção tradicional da administração é baseada em convicções errôneas onde acreditava-se que as pessoas eram preguiçosas e desinteressadas por natureza, que evitavam o trabalho ou trabalhavam o mínimo possível em troca de seu salário ou materiais.

Outra concepção incorreta utilizada nesta teoria é que faltava aos trabalhadores ambição, eles não gostavam de assumir responsabilidades preferindo seguir as ordens de outras pessoas a se desenvolver para novos cargos. Acreditava-se também que a própria natureza do colaborador o levava a resistir às mudanças, pois eles preferiam a segurança e não se arriscavam com novidade. E finalmente a dependência que tinham os torna incapazes de se controlar e se disciplinar onde precisam ser dirigidos e acompanhados em tempo integral.

Pode-se notar que nestes a Teoria possui uma administração severa e autocrática onde o trabalho é desenvolvido dentro de padrões planejados e não deve alterar em nada durante o processo. Nota-se nela a presença dos estilos clássicos conforme descreve Chiavenato (2003) utilizados na Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber, evidenciando o bitolamento da iniciativa individual, aprisionamento da criatividade, estreitamento da atividade profissional por meio do método e da rotina de trabalho.

A Teoria X obriga os trabalhadores a desempenharem suas atividades exatamente da forma que a organização espera, independentemente de suas opiniões ou objetivos. Quando um administrador age de forma arbitrária controlando o comportamento de seus subordinados, seja com rigidez ou de forma mais suave estará aplicando a Teoria X para os seus colaboradores.

Já na Teoria Y onde utiliza-se de uma moderna forma de administrar utilizando o direcionamento trazido da Teoria Comportamental buscando o respeito a natureza humana.

De acordo com Chiavenato (2003) esta teoria traz consigo alguns aspectos importantes que devem ser levados em conta como por exemplo as pessoas não tem um desprazer evidente ao trabalhar, pelo contrário em alguns casos o trabalho funciona como fonte de satisfação.

Outro aspecto relevante é que as pessoas não são naturalmente intrínsecas, passivas ou resistentes às necessidades da empresa, elas podem chegar a ficar com estas características, mas pode ocorrer por motivação ocasionada pela organização como resultado de experiências negativas.

As pessoas possuem motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades e devem trabalhar experimentando a autodireção e autocontrole em suas atividades.

Quando há a fuga das responsabilidades, falta de ambição e a preocupação exagerada com a segurança pessoal, estas características não ocorrem por vontade do trabalhador, mas sim devido à experiências negativas e insatisfatórias que ele possa já ter sofrido em sua vida profissional.

Nesta forma de administração uma característica bastante evidente é o alto grau de criatividade dos colaboradores, pois eles possuem liberdade para se devolver e criar soluções para atuar em suas atividades.

Descreve Chiavenato a respeito da Teoria Y (2003, p. 338):

Em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a Teoria Y mostra um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

Pode-se notar que a Teoria X e Y são completamente opostas e divergentes onde a Teoria Y propõe um estilo de administração participativa com o reconhecimento e desenvolvimento do trabalhador, enquanto que a Teoria X atua de forma controladora seguindo os padrões propostos inicialmente sem que o colaborador possa opinar em seu trabalho.

No quadro a seguir apresentar-se-á um resumo do direcionamento da Teoria X e Y para melhor entendimento e comparações do leitor.

Quadro 2 – Teoria X e Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana

<b>Pressuposições da Teoria X</b>	<b>Pressuposições da Teoria Y</b>
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer

AS pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar e descansar
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

Fonte: Chiavenato (2003, p. 339)

Pode-se notar a importância deste comparativo para que a Teoria X não seja aplicada mais nas organizações pois ela acaba bloqueando o desenvolvimento dos colaboradores, a Teoria Y pode comprovar que além de favorecer o crescimento dos trabalhadores com suas ferramentas e forma de atuação alcança os objetivos de produtividade.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante das informações apresentadas no presente trabalho, pode-se notar a importância dos assuntos abordados a respeito do comportamento organizacional evidenciando as teorias comportamentais onde é possível verificar a que mais se adapta e adequa-se às organizações atuais.

Entende-se a relevância do assunto tratado neste trabalho, o que afirma a necessidade de maiores estudos sobre o assunto, com pesquisas a respeito das teorias comportamentais, bem como, aplicação e estudo de caso dentro de organizações reais para verificação de sua real aplicabilidade.

O presente trabalho tinha como objetivo geral apresentar os fatores que influenciam o comportamento organizacional, o qual foi alcançado e apresentado de forma clara e objetiva para melhor compreensão do leitor.

E como objetivos específicos foram apresentar discorrer sobre as teorias comportamentais existentes atualmente e sua aplicabilidade nas organizações, discorrer e apresentar sobre a motivação no trabalho e pesquisar na bibliografia existente sendo ela livros, monografias ou artigos científicos publicados sobre o

assunto abordado. Onde todos estes objetivos foram alcançados e foram se suma importância para a confecção deste trabalho e conquista do objetivo geral.

Recomenda-se maiores pesquisas e revisões bibliográficas em relação ao assunto abordado neste trabalho, pois a literatura a este respeito é bastante enriquecida o que possibilita análises e comparações, além de aplicações de estudos de caso dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Luis Osete Ribeiro. DUARTE, Francisco Ricardo. MENEZES, Afonso Henrique Novaes. SOUZA Tito Eugênio Santos [et al.]. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação à distância**. Petrolina, PE, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. – Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
- DAVIS, Keith.; NEWTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. Ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- GRIFFIN, Ricky W; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. II. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.