

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem, por objetivo, descrever sobre algumas questões relacionadas com o comportamento das pessoas dentro de uma organização. Segundo alguns autores, o administrador deve conhecer as necessidades humanas mais básicas para compreender melhor o seu comportamento e utilizar a motivação como meio poderoso para melhorar a qualidade de vida dos seus subordinados. Registros históricos da administração revelam que, desde os tempos que administração começou a ser vista como ciência, surgiu a necessidade de atribuir um enfoque prático na criação de um clima organizacional altamente motivador. Pode-se afirmar que propiciar a motivação e sua influência no comportamento dos colaboradores é uma tarefa árdua. A gestão motivacional esta relacionada com o lado cognitivo do ser humano, o que implica em comportamento e fatores motivadores diferentes. Compreender e tirar proveito da dinâmica da motivação empresarial é essencial ao administrador que busque alcançar os objetivos da organização e a realização das necessidades individuais de seus colaboradores.

CONCEITO

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, que significa deslocar-se, mover-se. Motivação em seu conceito mais abrangente é a força ou impulso que direciona o indivíduo ao comportamento de busca à satisfação de determinadas necessidades. Portanto, não podemos considerá-la uma simples injeção de ânimo que deve ser aplicada esporadicamente, pois não são apenas as influências externas, mas também as internas que motivam o homem, sejam elas conscientes ou inconscientes.

Na Administração, é a força, influenciada diretamente pelo clima organizacional favorável, que induz os colaboradores a trabalhar de forma motivada, no alcance de objetivos comuns da organização. Desta forma, os resultados serão alcançados com maior facilidade.

TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimentos de seus membros. Esta realidade levou os estudiosos a sempre criarem as teorias sobre motivação – os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento humano. Os estudos sobre motivação evoluíram das primeiras abordagens que eram muito parecidas entre si, onde se tentava construir um único modelo correto, que se aplicasse a todos trabalhadores em qualquer situação, para abordagens mais contemporâneas que percebem que a motivação acontece em função da interação entre fatores individuais e ambientais.

AS PRIMEIRAS VISÕES DA MOTIVAÇÃO

Divide-se em três modelos e apresentavam concepções diferentes a respeito do ser humano:

1. Modelo Tradicional:

Associado a Frederick Taylor na Administração Científica, na qual a motivação era realizada através de incentivos salariais (Maior Produção = Maior Ganho); A Suposição básica era a de que os Administradores compreendiam o trabalho melhor do que os trabalhadores que eram preguiçosos e só poderiam ser motivados pelo dinheiro;

2. Modelo das Relações Humanas:

Elton Mayo e estudiosos descobriram que o tédio e a repetitividade de muitas tarefas reduzem a motivação, ao passo que os contatos sociais ajudavam a criar e a manter a motivação. "Os administradores podiam motivar os empregados reconhecendo suas necessidades sociais e fazendo com que se sentissem úteis e importantes"

3. Modelo de Recursos Humanos:

McGregor tece críticas ao modelo das Relações Humanas, como sendo um método mais sofisticado de manipular os empregados, assim como o modelo tradicional, fixava-se apenas em um fator como dinheiro ou relações humanas. Desta forma, identificou dois conjuntos de Suposições: O modelo tradicional como Teoria X – O trabalho é desagradável para os empregados que devem ser motivados através de força, de dinheiro ou de elogios. Apesar de o verem como necessidade, irão evitá-lo sempre que possível. A maioria das pessoas sendo preguiçosas e sem ambição, preferem ser dirigidas e evitar responsabilidades; e o Modelo das relações Humanas como Teoria Y – Presume-se que as pessoas são desejam trabalhar e que, sob circunstâncias corretas, obtém muita satisfação trabalhando e podem assumir responsabilidades dentro da organização.

VISÕES CONTEMPORANEAS DA MOTIVAÇÃO

Teoria de Conteúdo da Motivação

Teoria da motivação que concentra-se nas necessidades que motivam o comportamento; Modelo da Teoria de Conteúdo da Motivação

Necessidade Impulso Ações

Satisfação

(Redução dos impulsos e satisfação das necessidades originais)

Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maslow estabeleceu esta hierarquia das necessidades humanas, organizando-as por grau de importância e influência. Nesta pirâmide, as necessidades mais básicas individuais estão no primeiro nível e as mais complexas no topo, portanto, podemos fazer sua leitura de baixo para cima. A seguir, seguem explicação sobre os níveis da pirâmide:

Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)

Frederick Herzberg em sua teoria, classificou duas categorias de necessidades independentes entre si, ambas influenciando diferentemente no comportamento, a saber: *Ambiente de Trabalho*: condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com a supervisão, competências técnicas da supervisão, salários, segurança no cargo e relações com os colegas.

Satisfação pessoal: delegação de responsabilidade, liberdade de exercer discricção, promoção e oportunidades, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e atividades relacionadas com eles, simplificação do cargo, etc...

Nestas duas categorias de necessidades, foram enumerados dois fatores motivacionais:

Higiênicos - referem-se às condições que rodeiam o colaborador enquanto trabalha, incluindo as condições físicas e ambientais do trabalho, salários e benefícios, tipo de supervisão, relações entre a administração e os setores operacionais, regulamentos internos, oportunidades de ascensão, etc.

Motivadores - relacionam-se cargo. Estes fatores envolvem sentimento de realização, crescimento e reconhecimento profissional através das atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador.

Teoria da Espectação de Vroom

Esta teoria tenta superar as críticas direcionadas a certos pressupostos de outras teorias motivacionais, tais como a de que todos os empregados são iguais, que todas as situações são iguais e que há o modo melhor de motivar os empregados. Em vez disso, a teoria da expectativa tenta levar em consideração a diferença existente entre os indivíduos e situações. A teoria da expectativa e o modelo de motivação especificando que o esforço para se atingir um alto desempenho é resultante de se perceber a possibilidade de que o

alto desempenho pode ser alcançado e recompensado se alcançado e que a recompensa valera o esforço dispensado. Para Edward Lawler, baseiam-se em quatro pressupostos: O Comportamento é determinado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;

Os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento

Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes

Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamento, baseando em suas expectativas de que um determinado comportamento levará a um resultado desejado;

Essas suposições são a base para o modelo de expectativa que tem três princípios:

Expectativa de Resultado do Desempenho: Os indivíduos esperam certas conseqüências de seus comportamentos, afetando decisões sobre como se comportam

Valencia: Refere-se ao poder de motivar e varia de indivíduo para indivíduo.

Ex.: para um indivíduo que valoriza o dinheiro e a realização, a transferência para um cargo com salário mais alto e em outra cidade pode ter uma Valencia alta.

Expectativa de esforço-desempenho: As expectativas das pessoas sobre se a dificuldade de ter um desempenho bem sucedido irá afetar suas decisões sobre o comportamento.

Fazendo uma escolha, os indivíduos tendem a escolher o nível de desempenho que pareça ter a máxima probabilidade de obter resultado satisfatório.

Podemos pensar nesses três componentes como:

Se eu fizer isso, qual será o resultado?

O resultado vale o meu esforço?

Quais as chances de alcançar o resultado que valha a pena para mim?

As respostas dos indivíduos a essas perguntas não dependem até certo ponto dos tipos de resultados esperados. Alguns resultados agem como recompensas Intrínsecas, (sentimento experimentado pelo indivíduo como realização, auto-estima) e recompensas extrínsecas (promoção salarial, elogios, etc., dadas por agentes exteriores como supervisor). Um único nível de desempenho pode ser associado a vários resultados cada um tendo sua própria Valencia (Se eu tenho um desempenho melhor, receberei um pagamento maior e serei notado pelo meu supervisor e serei mais admirado pela minha família e me sentirei melhor).

Implicações aos Administradores:

As implicações para os administradores estão relacionadas quanto a forma como motivar os subordinados:

Devem determinar recompensas que são valorizadas por cada subordinado. Se são motivadoras devem ser adequadas aos indivíduos observando suas reações em diferentes situações e perguntando que tipo de recompensas desejam;

Determinar o desempenho que você deseja – determinar qual o nível de desempenho que os subordinados têm que ter para serem recompensados;

Fazer com que o nível de desempenho seja alcançável – a motivação poderá ser baixa se os subordinados acharem que o que foi determinado é difícil ou impossível;

Ligar as recompensas ao desempenho;

Certificar se a recompensa é adequada – recompensas pequenas significam motivações fracas.

Implicações para a Organização:

A expectativa da motivação também traz várias implicações para a organização:

Geralmente, as organizações recebem o equivalente a recompensa e não o que desejam – o sistema de recompensas devem ser projetados para motivar os comportamentos desejados; ex.: segurança, aumento de produção.

O trabalho em si pode tornar-se intrinsecamente recompensador – se forem projetados para atender as necessidades mais elevadas dos empregados, como ex.: independência, criatividade, o trabalho pode ser motivador por si mesmo.

O supervisor pode ter papel fundamental no processo de motivação – o supervisor está na posição ideal para definir objetivos claros e proporcionar recompensas adequadas para seus subordinados.

CONCLUSÃO

A teoria da Expectativa ajuda a explicar todo processo que ocorre com os empregados, dando condições de prever as reações das pessoas diante de uma determinada situação. Para ser útil, esta teoria deve ser aplicada a partir do momento em que os administradores conhecem a personalidade de cada subordinado e quando estes adquirem confiança no administrador.

Portanto, a tarefa mais importante para os administradores é garantir que os subordinados tenham os recursos necessários para dar o melhor de si em prol do planejamento da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

STONER, James A.F. e FREEMAN, R.Edward, **Administração**. LTC Editora: 5ª ed., 1999