Gestão Organizacional– Prof Paulo Sidney **MOTIVAÇÃO**[[1]](#footnote-1) 2 bimestre IFRN – Campus Mossoró

Qual é organização que não gostaria de ter em seus quadros pessoas motivadas, satisfeitas, felizes e entusiasmadas? Um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas. Torná-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos. Energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas através de seu trabalho na organização. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas. Embora os estudos sobre motivação pertençam especificamente àárea da psicologia, a teoria administrativa se abastece dela para criar condições de aplicabilidade dos seus conceitos na vida organizacional.

Nesse sentido, motivar os empregados para alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade, constitui o ponto central da Psicologia do Trabalho. Muitos autores vêm contribuindo nesse sentido, formulando teorias, definindo conceitos e situações motivadoras, interpretando comportamentos e atitudes, estabelecendo metas e objetivos no processo motivacional e propondo modelos e planos de ação, embora apresentando diversidade nos seus pontos de vista. Apesar das divergências de opinião, pode-se observar que existe consenso generalizado em considerar o fenômeno da motivação, representado por um processo de tomada de decisões que, na situação de trabalho, leva os indivíduos a executarem suas tarefas e a desempenharem suas atribuições na medida de suas melhores capacidades e esforços.

**MAS O QUE É MESMO MOTIVAÇÃO?**

Talvez seja mais fácil começar dizendo o que a motivação não é. Muita gente acha que a motivação é um traço pessoal da personalidade humana que algumas pessoas possuem e outras não. Há gente que acha que as pessoas com pouca motivação são preguiçosas e indolentes. O conhecimento atual a respeito da motivação demonstra que essas pressuposições são errôneas. A motivação funciona como resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e a mesma pessoa pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ela pode estar mais motivada em um momento e menos motivada em outra ocasião. A conclusão é que o nível de motivação varia entre as pessoas e dentro de uma mesma pessoa através do tempo. Além das diferenças individuais, existem as variações no mesmo indivíduo em função da situação.

Enquanto a motivação geral está relacionada com o esforço em direção a algum objetivo pessoal, preferimos aqui estreitar o nosso foco de preocupação na situação trabalho. Assim, **a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforços em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais.**

Para compreender a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações , objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento diante das diversas situações da vida. As necessidades ou os motivos constituem as fontes internas de motivação da pessoa. Cada pessoa possui motivos ou necessidades que condicionam seu comportamento e que são pessoais e individuais, pois são determinados por fatores que formam a personalidade, por traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas pela experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Ademais, cada um pode sentir seus motivos e necessidades de maneira diferente, em diferentes épocas ou situações.

Apesar das diferenças individuais quanta às necessidades que regem o comportamento das pessoas, elas são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual as fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação. Sob esse ponto de vista, muitas teorias procuram identificar as necessidades que são comuns a todas as pessoas. A utilidade dessas teorias reside no fato de que o gestor, por ter pleno conhecimento dessas necessidades, pode tentar motivar sua equipe a agir e a se comportar de acordo com os objetivos da empresa e, simultaneamente, alcançar a satisfação delas por meio do contexto organizacional. Ambos, empresa e individuo, poderiam beneficiar-se reciprocamente.

As teorias de motivação podem ser classificadas em duas abordagens diferentes. De um lado, as **teorias de conteúdo** que se relacionam principalmente com aquilo que está dentro de um indivíduo ou do ambiente que envolve um indivíduo e que energiza ou sustenta o seu comportamento. Proporcionam uma visão geral das necessidades humanas e ajudam o administrador a entender o que as pessoas desejam ou o que satisfará as suas necessidades. De outro lado, as **teorias de processo,** que oferecem uma alternativa mais dinâmica, pois proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas, e que influenciam seu comportamento.

TEORIAS DE CONTEÚDOS

**Hierarquia das necessidades de Maslow :** a teoria motivacional mais conhecida e a de Maslow e se baseia na hierarquia das necessidades humanas. Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influencia no comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas. São elas: Necessidades fisiológicas (fome, sede, sono, sexo), Necessidades de Segurança (segurança e proteção contra ameaça e perigo físico e emocional), Necessidades Sociais (afeição, filiação, aceitação social e amizade), Necessidades de Estima (estima, auto-respeito, autonomia, senso de competência, etc.), Necessidades de Auto-Realização (crescimento pessoal e alcance da plena potencialidade.

De acordo com essa teoria, quando uma necessidade é relativamente satisfeita, a próxima necessidade mais elevada torna-se dominante no comportamento da pessoa. As necessidades mais altas somente influenciam o comportamento quando as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas. Na verdade, a diferenciação entre as necessidades de alto nível e as de baixo nível se baseia na premissa de que a necessidades mais elevadas são satisfeitas internamente (dentro da pessoa), enquanto as de baixo nível são satisfeitas externamente (através de remuneração, contratos de trabalhos, etc.).

**Teoria dos dois fatores**: Proposta por Frederick Herzberg, trata da motivação para o trabalho e é também chamada de teoria dos fatores **higiênicos** (salários, condições ambientais de trabalho, segurança no emprego, relação com os superiores, etc.) e **motivacionais** (trabalho em si, realização pessoal, etc.). Os primeiros estão associados com o contexto do trabalho, ou seja, com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho. A insatisfação está ligada mais com o ambiente no qual a pessoa trabalha do que com a natureza do trabalho em si. Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do trabalho, com as fontes de satisfação no trabalho.. Trata-se de uma teoria dos determinantes da satisfação e insatisfação no emprego e não propriamente uma teoria da motivação.

**TEORIAS DE PROCESSO**

**Teoria da equidade**: uma organização é um sistema de contribuições e de recompensas: as pessoas contribuem para a organização através do seu trabalho e recebem recompensas da organização. Logo, essa teoria avalia as contribuições (o que a pessoa dá) em relação às recompensas (o que a pessoa recebe) do seu trabalho à organização. Cada pessoa faz comparações entre as contribuições e recompensas de seu trabalho com as contribuições e recompensas do trabalho das outras pessoas. Essas comparações servem para definir inequidades e então reagir a elas ou tentar eliminá-las. Quando um empregado percebe uma inequidade, ele escolhe uma das seguintes alternativas de comportamento: mudar suas contribuições (reduzindo seu esforço no trabalho); mudar as recompensas recebidas (mantendo a quantidade de produção e reduzindo a qualidade do trabalho ou reclamando de recompensa recebida); modificar os pontos de comparação (procurando meios de fazer as coisas parecerem melhores); modificar a situação (transferindo para outra situação ou saindo da organização).

**Teoria da expectância: s**egundo essa teoria, a tendência para agir de uma certa maneira depende da força da expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado e da atratividade desse resultado para o individuo. Em termos práticos, isso significa que um empregado estará motivado a se esforçar quando ele acredita que seu esforço o levará a uma boa avaliação do desempenho, a qual lhe proporcionará recompensas da organização, como bônus, prêmio, promoção, gratificação ou aumento salarial, e que essas recompensas satisfarão os seus objetivos individuais.

QUESTÕES A SEREM COMENTADAS

1. Qual a importância da motivação no mundo das organizações?
2. Com base no texto, qual sua compreensão sobre motivação humana? E como ela se relaciona com as necessidades humanas?
3. Quais as abordagens existentes sobre as teorias da motivação? Explique o que prega as teorias de conteúdo e de processo?
4. Comente as teorias de Maslow e Herzberg.
5. Comente as teorias da equidade e expectância?

1. Extraído das obras de I Chiavenato Administração Geral e Pública (3 edição – 2012) e Administração nos novos tempos (2 edição – 2010). [↑](#footnote-ref-1)