

6

GESTÃO EMPRESARIAL
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
MOTIVAÇÃO E AFETO



6

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL MOTIVAÇÃO E AFETO



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Ao final da UA o aluno deverá compreender os principais fatores motivacionais e a importância desses e do afeto para a administração de pessoas.



COMPETÊNCIAS

Reconhecer a importância dos fatores motivacionais e do afeto na administração de pessoas.



HABILIDADES

Reconhecer os fatores a serem considerados no processo de motivação. Reconhecer a importância do afeto no ambiente organizacional.

APRESENTAÇÃO

Nesta UA você estudará sobre os fatores que podem influenciar na dedicação e no rendimento do indivíduo. Verá que esses fatores podem ser internos ou externos. Além disso, terá a oportunidade de refletir sobre a importância do afeto como fator motivacional e do desenvolvimento do espírito de equipe.

PARA COMEÇAR

Após ter estudado sobre personalidade e emoções, chegou o momento de estudar também sobre aquilo que nos motiva e nos afeta para atingir os resultados esperados no ambiente de trabalho. Pois é, passamos as oito melhores horas do dia trabalhando. Se considerarmos que iniciamos a nossa vida profissional na juventude e só nos aposentamos após, no mínimo, 35 anos de trabalho, então podemos concluir que os melhores anos de nossas vidas, nós passamos trabalhando. É por isso que precisamos constantemente nos motivar para o trabalho, pois a realização profissional está intrinsecamente ligada à nossa felicidade pessoal. Certo? Nesta UA você estudará o tema Motivação e afeto. Você verá como a motivação e o afeto são fatores importantíssimos para se conseguir atingir bons resultados bem como garantir a realização profissional.

Vamos lá?

FUNDAMENTOS

Você sabe de onde deriva a palavra trabalho? A palavra trabalho vem do latim "*tripalium*" (tri = três + palus = pau) uma espécie de tripé formado por três estacas utilizadas para torturar escravos.

Talvez seja por essa razão que muitas pessoas associam trabalho com sofrimento. Você pensa assim?

Embora exista uma teoria que diz que o ser humano não gosta de trabalhar e que evitará o trabalho sempre que puder (Teoria X – Douglas MacGregor), é evidente que o trabalho pode e deve ser prazeroso. Eu costumo dizer: - Quem faz o que gosta, nunca precisará trabalhar na vida!

É claro que existem pessoas que não gostam mesmo de trabalhar, mas isso não é uma regra. Certo?

E você? Como vê o seu trabalho? Você gosta do que faz? É importante refletir sobre isso.

Mas, além de gostar daquilo que se faz, o que mais pode fazer com que o nosso trabalho seja prazeroso? O que pode nos motivar para o trabalho?

Segundo os estudiosos, os principais fatores motivacionais são aqueles ligados às necessidades humanas, conforme você viu na UA 5 (Maslow, Herzberg, Adelfer, entre outros). É evidente que existem outros fatores, além das necessidades, que motiva o ser humano no trabalho. Você já se atentou a isso? Pare e pense: além das necessidades, o que mais te motiva para o trabalho? Você já reparou nas pessoas que trabalham com você? Observe-as. O que você acha que mais motiva essas pessoas?



CONCEITO

A palavra *Motivação* vem do latim *movere* que significa mover. Como você pode perceber, a palavra *motivação* já traz na sua etimologia o sentido de *colocar-se em ação*, pois quem se move se move para realizar algo.

Pois bem, vamos primeiramente entender o que significa *motivação*. A palavra *Motivação* vem do latim *movere* que significa mover. Como você pode perceber, a palavra *motivação* já traz na sua etimologia o sentido de *colocar-se em ação*, pois quem se move se move para realizar algo.

A administração científica pregava o conceito do *Homo economicus*. Segundo esse conceito, o *único fator* capaz de motivar o homem a produzir mais e melhor era o financeiro. É evidente que o fator financeiro constitui uma *motivação* considerável na cultura capitalista, mas dizer que ele é a *única motivação* é um exagero, você não acha? Após o desenvolvimento da ciência do comportamento e da evolução de ciências como a psicologia, percebeu-se que existem diversos fatores que influenciam na *motivação* humana. Os administradores buscam alternativas para conseguir melhores resultados através da *motivação* de seus liderados. Vejamos algumas dessas alternativas:

PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Existem diversas empresas que praticam esse tipo de programa. Você com certeza já frequentou algum estabelecimento que coloca a foto do funcionário num local de fácil visibilidade com os seguintes dizeres: “funcionário do mês”. O reconhecimento pode ir de um simples “muito obrigado” em particular, até uma exposição pública para que todos vejam o quanto o desempenho daquele funcionário foi importante.

Você se lembra de quando viu na UA 2 a importância do reforço positivo como forma de fazer com que o indivíduo repita o comportamento? Pois é justamente isso que o programa de reconhecimentos procura fazer. Incentivar as pessoas a produzirem um tipo de comportamento desejável.

PROGRAMAS DE ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Os programas de envolvimento dos funcionários envolvem várias técnicas que têm como objetivo fazer com que o funcionário sinta-se valorizado ao participar do processo decisório da empresa. Dentre as técnicas mais utilizadas destacamos:

- 1. Gestão participativa:** a gestão participativa é justamente a participação dos funcionários no processo de tomada de decisões. É um tipo de gestão que exige dos envolvidos uma série de competências técnicas, pessoais e de comunicação. Nesse tipo de envolvimento, muito provavelmente haverá menor resistência quanto às decisões tomadas e aumentará o comprometimento de todos.
- 2. Participação por representação:** nesse tipo de envolvimento, ao invés de todos participarem das decisões, os funcionários montam pequenos comitês que os representam perante a direção da empresa nas tomadas de decisões que envolvam força de trabalho e defendendo os seus interesses.
- 3. Círculos de qualidade:** também conhecidos como Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) nasceu no Japão na década de 1960 e tornaram-se populares nos Estados Unidos, Europa e também em grandes empresas do Brasil na década de 1980. Os funcionários formam grupos voluntários de máximo dez pessoas do departamento e reúnem-se periodicamente para propor melhorias. As propostas envolvem desde as mudanças nas condições de segurança e higiene no trabalho até características técnicas do produto, melhorando qualidade e reduzindo custos. Existem evidências de que os círculos de controle de qualidade podem melhorar a produtividade, mas possuem pouca influência na satisfação dos funcionários.

4. **Planos de participação acionária:** Como se pode perceber no próprio nome, esse plano faz com que cada funcionário seja sócio acionista da empresa em que trabalha. As ações são compradas normalmente a preços abaixo do valor de mercado e a ideia é fazer com que cada um se esmere para produzir mais e melhor e atingir as metas da empresa que também é dele.

Os programas de envolvimento de funcionários costumam variar de um país para outro, principalmente em função de questões culturais. Na Índia, por exemplo, administradores que buscaram dar maior autonomia para seus subordinados afetaram de forma negativa a satisfação dos mesmos e foram mal avaliados.

No seu trabalho existe algum programa de envolvimento ou reconhecimento?

Como você se sente em relação a isso? Procure conversar com os colegas a esse respeito e veja a opinião deles.

NOVO PLANEJAMENTO DO TRABALHO

Outra opção para manter os funcionários motivados a aquilo que chamamos de Novo Planejamento de trabalho que possui diversas opções dentre as quais destacamos:

1. **Programa de rodízio de tarefas:** também conhecido como multi-treinamento. Em função do excesso de rotina, quando o trabalho torna-se desestimulante, a empresa transfere o funcionário para desenvolver outro tipo de atividade, do mesmo nível e que exija as mesmas habilidades.
2. **Ampliação de tarefas:** essa é outra opção que consiste em diversificar o trabalho do funcionário, ou seja, atribuir a ele não só uma, mas duas ou mais atividades.
3. **Enriquecimento de tarefas:** é a expansão vertical da função, ou seja, o funcionário deverá planejar, executar, controlar e avaliar o seu próprio trabalho. Isso amplia a responsabilidade do funcionário, aumenta a sua liberdade e independência e oferece *feedback* para que ele seja capaz de se autoavaliar e corrigir suas deficiências.
4. **Horário Flexível:** Se o funcionário desempenha alguma atividade que não seja na linha de produção ou que não dependa do horário de funcionamento de outros estabelecimentos, a empresa pode oferecer-lhe a opção de trabalhar no horário que melhor lhe convém. Evidentemente que cada um tem uma quantidade de horas a cumprir durante a semana e a empresa pode colocar um horário

de funcionamento. A partir daí cada um distribui o seu horário da maneira como achar melhor.

Em qual dessas opções você se enquadraria melhor? Experimente pesquisar sobre o assunto e descubra outras opções além destas aqui apresentadas.



ATENÇÃO

Afeto

Além dos fatores motivacionais temos outro elemento a considerar que é justamente o **afeto**. Segundo Paim (1993 apud VALLE), a afetividade consiste na capacidade de experimentar sentimentos e emoções. Slywicht (1998 apud VALLE) diz que o afeto é o ato de se deixar tocar (de ser afetado).

Nesse sentido podemos dizer que o afeto traz consigo sentimentos de desejo, de dor e de prazer e que expressamos esses sentimentos no nosso contato com as pessoas.

Conforme você viu no início do capítulo, a maior parte do tempo de nossos dias está concentrada em horas de trabalho, portanto é normal que a maior parte de nossas experiências em forma de sentimentos seja vivenciada nesse ambiente.

Locke (1976 apud VALLE), diz que a satisfação é um estado emocional que resulta do estado do indivíduo no trabalho, ou de suas experiências no trabalho.

Poderíamos dizer então que a satisfação em relação ao trabalho pode ser uma das consequências do afeto. Entretanto existe outra hipótese que diz exatamente o contrário, ou seja, que o afeto é consequência da satisfação. Uma coisa é certa, as experiências e sentimentos positivos ou negativos influenciam não só o comportamento individual das pessoas, mas também, numa visão ampliada, no processo de tomada de decisões uma vez que essas dependem de fatores ligados à liderança, equipe, conflitos, política etc.

Existem algumas pesquisas que apontam o afeto como produto também de fatores externos, ou seja, aquilo que o indivíduo traz de suas experiências externas à organização, reflete no afeto dentro da desta.

De qualquer forma, parece razoável dizer que:

- a. O afeto é fruto de experiências humanas seja no trabalho ou fora dele;

- b. O afeto produz consequências positivas ou negativas no ambiente de trabalho e por consequência nos resultados obtidos.

Seria ótimo se pudéssemos trabalhar em um ambiente em que todas as pessoas se quisessem bem e tudo saísse a contento de todos. Assim como papai Noel, esse ambiente de trabalho não existe não é verdade?

Em todos os ambientes de trabalho é normal que exista, dependendo das circunstâncias, relações amigáveis e também de conflito. Os relacionamentos que temos no trabalho são inusitados em função de uma série de fatores que devemos considerar:

1. **Sentimentos internos:** muitas vezes o nosso rosto não revela aquilo que estamos sentindo por dentro. Temos sentimento de raiva, de medo, de insegurança e tantos outros que não deixamos transparecer. É como se vivêssemos simultaneamente em dois mundos distintos o interior e o exterior;
2. **Autoaceitação:** compreender-se a si mesmo; reconhecer os nossos talentos e limites. Isso é um fator que influencia por demais no desempenho profissional;
3. **Maturidade:** revela o quanto estamos prontos para equilibrar e integrar o nosso interior com o exterior.

Todas as pessoas querem ser bem tratadas e serem aceitas pelo grupo. Isso significa dizer que querem ter atenção dos demais, obter carinho, colaboração, compreensão, dedicação entre outras coisas que expresse o quanto elas são valiosas para o grupo e para cada um. Na medida em que se avança na afetividade positiva há uma redução nas sensações de ameaça, insegurança, raiva e melhora o bem-estar individual.

Uma forma de garantir o entrosamento numa equipe é justamente promover a afetividade. Porém, valorizar o afeto para obter um bom clima no ambiente de trabalho, não é tarefa fácil. Uma das maneiras encontradas para se promover tal valorização do afeto é justamente a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho).

Muito frequentemente, nós subestimamos o poder do carinho, de um sorriso, uma palavra amável, um ombro amigo, dar ouvidos, um elogio honesto, ou o menor ato de dedicação, pois todos têm o poder de transformar uma vida.¹ (Léo Buscaglia)

1. Disponível em:
http://www.pensador.info/autor/Leo_Buscaglia/
Acesso em jun. 2010

É interessante saber que na era da informação, das redes sociais do compartilhamento e construção coletiva do conhecimento através da Internet, as pessoas estão cada vez mais sozinhas. Retraem-se porque é muito mais

fácil buscar um relacionamento virtual com outros que compartilham os mesmos interesses, do que um relacionamento pessoal com aqueles que possuem pontos de vista diferentes do nosso. Será que existe interesse em valorizar as diferenças e aprender com elas ou estamos propensos a valorizar somente aquilo que é igual? Existe crescimento com o igual?

De acordo com estudos sobre comportamento, a alegria e o sucesso profissional estão diretamente ligados à capacidade de relacionamento com compromisso e afeto.

Por mais piegas que possa parecer falar de afeto no trabalho, isso é de extrema importância para o bom desempenho profissional e crescimento pessoal.

Imagine, por exemplo, duas situações:

Situação 1

Todos os dias, o funcionário Luiz chega para trabalhar de cara amarrada. Cumprimenta as pessoas somente com um *Bom dia!* Só responde se for perguntado. Nunca diz nada e nunca se interessa pelos problemas dos colegas de trabalho. Como fica o clima entre ele e os demais? Detalhe: Ele é o chefe.

Situação 2

Todos os dias, o funcionário André chega para trabalhar e cumprimenta todo mundo, sempre com um sorriso nos lábios, ele vai conversando com um por um: *E aí, como vai? Tudo bem?* André também tem o hábito de agradecer quando atendem suas solicitações e não poupa elogios quando o trabalho fica bem feito. Relaciona-se bem com todos os seus subordinados e está sempre atento. Quando alguém não está bem ele logo percebe e se coloca em prontidão para ajudar naquilo que lhe for possível.

Qual dos dois funcionários consegue o melhor resultado com seus liderados? Veja que o afeto está muito relacionado à Inteligência Emocional.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional (IE) é a capacidade de lidar com as próprias emoções de forma a controlá-las em razão de um bem maior. Nesse sentido, o indivíduo que possui um alto índice de IE é aquele que consegue conter seus impulsos. Isso pode variar desde a contenção da vontade de comprar

alguma coisa até o ponto de suportar um desaforo para não brigar com alguém. Isso tudo é claro colocando como meta algo maior. Em outras palavras, o indivíduo com alta IE consegue fazer com que a sua razão se sobreponha à sua emoção, ou ainda às suas paixões. Esse indivíduo possui as seguintes características:

- Autoconhecimento;
- Automotivação;
- Bom relacionamento com as outras pessoas;
- Espontaneidade;
- Autocontrole;
- Empatia.

Tudo isso tem um reflexo por demais positivo no relacionamento interpessoal. Desenvolver a IE é o mesmo que aprender sobre emoções, sentimentos e relacionamentos.



ANTENA PARABÓLICA

Ainda há muita discussão sobre o quanto o salário motiva as pessoas...

Em notícia recente, constatou-se que a qualidade de vida tem assumido posição mais privilegiada do que o salário:

2. Fonte: <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2010/10/trainees-e-estagiarios-priorizam-qualidade-de-vida-alem-do-salario.html>.

Uma pesquisa feita em 61 empresas no país mostrou que está difícil segurar trainees e estagiários. Principalmente, nas áreas de engenharia, administração e contabilidade. Muito diferente de há dez, 20 anos ...

O que retém os jovens na empresa? A pesquisa mostrou que eles querem ter um ambiente de trabalho agradável; depois pensam nas chances de uma boa carreira e, só aí, se preocupam com dinheiro.²

O mundo do trabalho sofre mudanças constantes...

Mas a motivação dos indivíduos não se alterou tanto em relação aos estudos de Maslow, não é mesmo?

Cada vez mais está evidente que o dinheiro é insuficiente para atender as expectativas dos trabalhadores. Para trabalhar, as pessoas tem procurado ambientes agradáveis e favoráveis a outras possibilidades de ganho, que podem se sobrepor ao ganho financeiro. Um Gestor não pode ignorar esta transformação contemporânea...

E você? O que é necessário para que você “faça acontecer”? Será o dinheiro a causa maior? Ou o dinheiro é a consequência? Será a família? O prazer pessoal? Qual é a sua motivação, a força motriz que o impulsiona a realizar coisas?



E AGORA, JOSÉ?

Será que o que você estudou até aqui mudou de alguma maneira o seu comportamento? Você acha que precisa mudar alguma coisa no seu comportamento como forma de obter melhores resultados na vida profissional? Pois bem, na próxima unidade de aprendizagem você estudará “Mudanças Comportamentais”.

Vamos?

GLOSSÁRIO

Afeto: 1. Impulso do ânimo; sua manifestação. 2. Sentimento, paixão. 3. Amizade, amor, simpatia *adj.* 4. Dedicado, afeiçoado. 5. Incumbido, entregue. No texto a palavra tem o sentido de afetar de forma positiva.

Empatia: Forma de identificação intelectual ou afetiva de um sujeito com uma pessoa, uma ideia ou uma coisa.

Feedback: retorno, devolutiva.

REFERÊNCIAS

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. disponível em <<http://www.priberam.pt/dlpo/>> Acesso em: jun. 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas.** São Paulo: Saraiva, 2006. 139 p.

MACÊDO, I. I. ET AL. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 150 p. (Gestão Empresarial).

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

VALLE, Â. R. **Afeto no Trabalho: o que se discute na literatura nacional.** Disponível em <<http://www.psicolatina.org/Tres/afeto.html>> Acesso em: jun. 2010.