

MOTIVAÇÃO PARA O COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Teresinha Covas LISBOA*

- RESUMO: Este artigo aborda o tema "motivação", destacamos o comportamento dos indivíduos que buscam no trabalho suas satisfações. A materialização das suas aspirações, apresentadas na forma de reconhecimento profissional, consumo, representação social são analisados como estímulos direcionados para o aumento da produtividade.
- PALAVRAS CHAVE: motivação; emoção; instinto; produtividade.

MOTIVAÇÃO

A palavra motivação origina-se do latim *"movere"*, que significa mover. *"Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica"* (Bergamini, 1998, p. 31). Genericamente, motivação envolve as causas ou motivos que estimulam determinados comportamentos. As organizações procuram aprofundar-se em conhecimentos que decodificam como as pessoas podem ser motivadas.

Um dos fatores mais importantes na relação entre trabalho e trabalhador é a motivação. Muito se tem estudado, ultimamente, para entender o que leva uma pessoa a encontrar satisfação no seu trabalho. Durante muitas décadas, acreditou-se que era unicamente a remuneração, direta ou indireta, que motivava o trabalhador, levando-o a interessar-se por suas tarefas, buscar qualidade nos resultados de seu

* Docente do curso de mestrado em administração FACEF.

trabalho e aumentar a produtividade. Estudos mais recentes mostraram que a questão da motivação é mais complicada do que pode parecer e envolve muitos elementos subjetivos e emocionais.

É grande a diversidade de interesses entre os indivíduos, de modo que se pode perceber que *“as pessoas não fazem as coisas pelas mesmas razões. (...) A partir do nascimento as pessoas já trazem sua bagagem inata que consiste no seu código genético, nas suas experiências da vida intra-uterina e do momento do parto. (...)”*. Há também as histórias de vida de cada um.

“Assim, cada uma dessas pessoas está voltada para a busca dos seus próprios fatores de satisfação motivacional que são, portanto, ímpares” (Bergamini, 1998, p. 19). Isso explica porque algumas pessoas são ousadas e outras são cautelosas diante de situações de tensão. Porque alguns são perfeccionistas e outros são, por exemplo, abertos ao convívio social e interessados em receber consideração por parte dos demais.

Os estudos motivacionais são abstratos e lidam com generalizações, por serem resultado de estudos estatísticos. Embora sejam importantes para a compreensão dos mecanismos da motivação, não podem ser aplicados anulando-se as individualidades, porque trariam resultados muito frustrantes. É preciso, portanto, conhecer as teorias motivacionais, mas igualmente conhecer as características das pessoas com as quais se pretende trabalhar.

2 A TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS

A teoria da motivação desenvolvida por A.H. Maslow e apresentada em 1943 é conhecida como uma das mais representativas teorias motivacionais. Ele criou uma hierarquia das necessidades humanas, de acordo com a qual as necessidades que estão na base devem necessariamente ser satisfeitas antes da que estão mais acima. Sendo uma necessidade satisfeita, a que está imediatamente acima desta adquire maior relevância:

QUADRO I

Hierarquia das necessidades segundo Maslow.

5) Necessidades de auto-realização.
4) Necessidades de auto-estima ou auto-afirmação ou do ego.
3) Necessidades sociais.
2) Necessidades de segurança.
1) Necessidades fisiológicas.

Embora isso pareça muito lógico e plausível, na realidade não funciona de maneira tão mecânica. Kondo (1994, p. 17) cita o exemplo do Japão do pós-guerra, quando, apesar das necessidades materiais prementes, as pessoas também buscaram satisfazer suas outras necessidades, *“ainda que com os estômagos vazios”*.

Pesquisadores que foram avaliar a qualidade de vida e as relações sociais, dois anos após a ocupação e o desenvolvimento da vida social na Cidade de Deus (construída em Osasco, para os funcionários do Banco Brasileiro de Descontos – Bradesco), encontraram mais de uma criança, entre 8 e 12 anos, desnutrida. Em conversas reservadas descobriram: os meninos estavam guardando dinheiro recebidos dos pais para alimentação a fim de complementar seus pedidos da compra de uma bicicleta, em virtude da maioria das crianças da mesma faixa etária a possuírem. A sua necessidade inconsciente de aceitação, reconhecimento e *status* se sobrepôs à satisfação da necessidade fisiológica de saciar a fome.

Analisando o comentário de Kondo, podemos ver que ele se refere aos fatores culturais já introjetados nos indivíduos e que os levam a avaliar de outra maneira a relação entre as suas necessidades. Não se pode, portanto, pensar na escala de Maslow em termos absolutos, para cada indivíduo. Mesmo porque o ser humano adulto, pelo menos em seu estágio atual de civilização, tem capacidade de abstração, o que lhe permite entender que sua fome deste instante será saciada daqui há alguns minutos. Por outro lado, a vida em sociedade faz com que ele tenha outras necessidades também bastante prementes.

Estudos realizados em países do norte da Europa, Japão e Estados Unidos demonstraram que as necessidades humanas variam de cultura para cultura e de indivíduo para indivíduo.

3 A TEORIA DA MOTIVAÇÃO DE HERZBERG

A teoria da motivação de Herzberg, também chamada teoria dos dois fatores, divulgada em 1969, mostra que a motivação sofre a influência de dois fatores diferentes: os que levam à satisfação e os que levam à insatisfação: por exemplo, nós sentimos insatisfação com certas coisas, como remuneração baixa ou ambiente de trabalho quente demais ou barulhento. É importante eliminar tais fatores que causam insatisfação por meio de medidas, como: aumento de remuneração, instalação de aparelhos de ar-condicionado ou melhoria das condições de trabalho e das instalações para o lazer dos funcionários (Kondo, 1994, p. 18). Contudo, não é suficiente retirar as fontes de insatisfação, é preciso incluir fatores que gerem satisfação.

Voltando à escala de Maslow, nos degraus inferiores teríamos os fatores que originam insatisfação quando não adequadamente supridos. Já nos mais altos, estariam os que geram satisfação.

Ressalta que não se pode pensar nas necessidades como se aparecesse uma de cada vez. Na verdade, todas elas estão sempre presentes. Em razão disso é que para

motivar as pessoas, embora seja também importante satisfazer as necessidades de níveis mais baixos (isto é, remover os fatores que levam à insatisfação), é crucial atender às necessidades de níveis mais elevados por meio do fornecimento de fatores adequados que levem à satisfação (Kondo, 1994, p. 19).

4 RECOMPENSA

Quando se fala de motivação, é preciso lembrar a questão da recompensa. Embora esse conceito esteja mais ligado às teorias comportamentalistas que o usam controladamente para obter a fixação de um padrão de comportamento, na verdade, a busca de recompensa se encontra por trás de todo comportamento humano.

A recompensa resulta da redução da necessidade. Mas, no caso, por exemplo, do alimento, antes que esteja completo o ciclo metabólico, o organismo já se sente satisfeito:

Uma recompensa, embora sendo, a princípio, aquilo que sacia uma necessidade fisiológica, pode, na verdade, estar dissociado desta. O uso de sacarina para a aprendizagem de ratos é um exemplo deste fato, pois a sacarina tem valor energético nulo, mas tem sabor semelhante ao do açúcar (Malanga, 1979, p. 64)

A recompensa é, pois, aquilo que satisfaz a necessidade e igualmente aquilo que se parece com o que satisfaz a necessidade. Embora não disponhamos de estudos sobre o assunto, é provável que, a longo prazo, o organismo perceba o engodo e não mais aceite o substituto como satisfação da necessidade. É o que acontece, por exemplo, com o uso de adoçantes com a finalidade de emagrecer. Depois de algum tempo, o metabolismo começa a compensar a perda de fornecimento de energia através de aumento da sensação de fome ou de maior absorção das calorias ingeridas, e os efeitos inicialmente obtidos com os adoçantes desaparecem.

5 EMOÇÕES

As emoções igualmente se associam às sensações de prazer e desprazer, e, conseqüentemente, à satisfação e insatisfação. Assim como os aspectos fisiológicos, tais como fome, sono, cansaço e outros, também as emoções buscam satisfação, o que proporciona o equilíbrio.

Primeiramente é preciso entender que *"as emoções são reações, ao nível fisiológico e psicológico, que exercem efeitos motivadores sobre os comportamentos"* (Malanga, 1979, p. 76). Geralmente, as emoções seguem uma seqüência, que se inicia com a percepção do fato, que é um registro neutro do que se viu, ouviu ou lembrou; prossegue com um juízo de valores, durante o qual se avalia que o estímulo indica algo de bom ou de ruim do ponto de vista do organismo afetado; em seguida, desencadeiam-se as emoções, que são um padrão de alterações fisiológicas organizadas que levam à aproximação do estímulo se ele é julgado positivo (ver um amigo, por exemplo) ou de retirada, se considerado negativo; esse processo desencadeia uma ação, a menos que outro elemento venha a transformá-lo.

As emoções variam quanto à sua intensidade e, dentro de determinados parâmetros, determinadas emoções podem ser positivas para o rendimento do grupo, e negativas se ultrapassarem certos limites. O melhor exemplo é a agressividade ou ira, que, num alto patamar, torna inviável a vida grupal, mas que, em pequenas doses, pode estimular a competitividade.

Outro exemplo é a ansiedade gerada pelo medo de perda do prestígio ou do auto-conceito. Em doses suportáveis para o indivíduo (o que é um critério extremamente pessoal e significa que ele se sente capaz de vencer os desafios propostos) serve de estímulo mas, em doses muito altas, leva ao desinteresse. As emoções menos intensas são organizadoras e aumentam a eficiência no desempenho das tarefas, mas as emoções muito intensas são desorganizadoras e prejudicam o rendimento individual e grupal.

6 MOTIVAÇÃO E EMOÇÕES

Para a corrente psicanalítica, a motivação tem um caráter inconsciente, resultante da repressão das forças instintivas em confronto com as imposições sociais. Assim, a maior parte do que determina o comportamento de uma pessoa, estando no inconsciente, não pode ser observado experimentalmente.

Buscou-se, a partir de Freud, estudar o comportamento humano no seu meio natural de vida, e não a partir de situações artificiais. A teoria freudiana da motivação se assenta sobre o princípio da busca do prazer, que resulta da satisfação de uma necessidade.

Os trabalhos influenciados pela obra de Freud permitem entender o valor dos instintos e das emoções no comportamento humano. Igualmente se entende o conhecimento ou registro dos fatos passados como um processo que influi no ajustamento emocional.

Os estudos de Paul Diel fornecem importantes informações sobre o comportamento humano, pois levam

em conta os dados oferecidos pelo intelecto considerado como fonte de conhecimento dos dados oriundos, não somente do

mundo externo, como também da realidade interior do homem (Bergamini, 1990:48).

Essa teoria possibilita uma visão integradora do ser humano e a compreensão de que seus desejos estão sempre mudando.

7 MOTIVAÇÃO E INSTINTO

O conceito de necessidades está ligado ao instinto. Este pode ser

entendido como um padrão de comportamento inerente à própria espécie, e que seria antagônico ao estímulo, vindo do meio exterior que condiciona certa reação comportamental, mas que, partindo do meio ambiente atua de fora para dentro do ser (Bergamini, 1998:39-40).

O instinto é uma forma de pressão, de dentro para fora, que conduz o organismo para a obtenção de determinados fins. Então, os instintos estão na origem de toda a atividade. Freud geralmente designava de "necessidades" os aspectos físicos dos instintos.

Todo instinto tem quatro componentes: uma fonte, uma finalidade, uma pressão e um objeto. A fonte, quando emerge a necessidade, pode ser uma parte do corpo ou todo ele. A finalidade é reduzir a necessidade até que mais nenhuma ação seja necessária, é dar ao organismo satisfação que ele no momento deseja. A pressão é a quantidade de energia ou força que é usada para satisfazer ou gratificar o instinto; ela é determinada pela intensidade ou urgência da necessidade subjacente. O objeto de um instinto é qualquer coisa, ação ou expressão que permite a satisfação da finalidade original (Fadiman e Fanger, 1979, p. 8).

Para Konrad Lorenz, figura expressiva da corrente dos etologistas que estudaram os instintos humanos a partir da observação de espécies animais, os sistemas de instintos aumentam a habilidade tanto dos animais como do ser humano, de adaptar-se ao meio ambiente. Através de experiências com animais, Lorenz identificou o "ato instintivo", que é

desencadeado por uma carência interior, a qual pode se manifestar quando elementos externos estiverem presentes. Com isso,

Lorenz corrige a abordagem que considera o instinto sob seu aspecto amplo e genérico, introduzindo o conceito de que aquele que ocorre em termos comportamentais se caracteriza por uma cadeia de atos diferentes uns dos outros (Bergamini, 1998:40).

Transpondo-se o conceito de atos instintivos para a esfera da motivação, temos o conceito de "atos motivacionais", que leva a abandonar os conceitos genéricos de motivação e passar a vê-la como algo mais próximo do comportamento humano:

À semelhança dos atos instintivos, na conduta motivacional o indivíduo é possuidor de um estado de carência que necessita suprir, o que só será possível através da busca do fator de satisfação considerado, aqui, como o próprio esquema produtor. Dessa forma, no momento em que se dá o encontro da necessidade com o seu correspondente fator de satisfação, considera-se que tenha ocorrido o 'ato motivacional'. Nesse momento, a carência interna é substituída pelo estado de satisfação obtido pela saciação da necessidade (Bergamini, 1990, p. 41).

Quando uma necessidade é satisfeita, outra vem à tona, num processo contínuo.

Como as necessidades humanas são múltiplas, a sensação de carência é muito mais freqüente do que em outros seres vivos. Talvez às árvores baste terra, água e sol, mas o ser humano precisa de carinho, atenção, valorização das suas atividades, auto-estima, segurança, dentre outras necessidades. Disso resulta que estamos permanentemente buscando: satisfação para alguma de nossas carências, e é isso que nos leva a agir.

LISBOA, T. C. P. Motivacion for humain behavior in organizations. *FACEF pesquisa*. Franca, v. 4, n. 1, p. 41-49, 2001.

- **ABSTRACT:** This article is about "motivation", highlighting the individuals' behavior that look for satisfaction throughout work. The materilization of. each aspirations, presented as professional recognition, consumption and social representation will be analysed as estimulation addressed for the increase af the productivity.
- **KEY WORLDS:** motivation; emotion; instrict; produtivity.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4.ed. São Paulo: Atlas: 1998.

BERGANNI, Cecilia Whitaker. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Pioneira, 1998.

FADIMAN, I.; FRANDER, R. *Teorias da personalidade*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1979.

KONDO, Yoshio. *Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento*. 3.ed. São Paulo: Gente, 1994.

MALANGA, Eliana Branco. *A publicidade moderna e os motivos humanos*. São Paulo, 1979. Dissertação (Mestrado em) - Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero.