



MOTIVAÇÃO: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO

REINALDO LUIZ FERREIRA¹

RESUMO

Motivação. Este é um assunto muito comentado, discutido e questionado. Como por exemplo: No campo da psicologia clínica, quando se estudam as doenças como a depressão e o Transtorno Afetivo Bipolar (oscilação entre a depressão e a euforia); na educação, voltada para os processos de aprendizagem; na vida religiosa, quando se tenta compreender o que motiva alguém a ter fé numa determinada crença; e, nas organizações, procurando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de uma empresa. O homem procurará estar sempre fazendo aquilo que o torna pessoalmente feliz, caso possa oferecer a ele a oportunidade de escolher livremente o seu programa de vida. Falar sobre motivação é falar sobre o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um. O mercado tem buscado, cada vez mais, profissionais que não tenham apenas qualificações, mas sim profissionais que estejam motivados e sempre buscando novos objetivos, não só na empresa, como na sua vida profissional.

PALAVRAS-CHAVE:

motivação, necessidades, atitudes.

¹ **Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – ULHT.**

ABSTRACT

Motivation. This is a subject very commented, discussed and questioned. For example: in the field of clinical psychology, when studying diseases like depression and Bipolar Affective Disorder (oscillation between depression and euphoria); in education, geared to the learning processes; in religious life, when trying to understand what motivates someone to have faith in a particular belief; and for organizations seeking to obtain a greater yield of the professionals that form the framework of a company. The man will always be doing it that makes it personally happy if they can offer him the opportunity to freely choose his/her life program. Talk about motivation is to talk about the personal and professional development of each one. The market has seeking fo more and more professionals who has not only qualifications, but rather professionals who are motivated and always searching for new targets not only in bussiness, but in his professional life.

KEYWORDS:

motivation, needs, attitudes.

INTRODUÇÃO

Quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento. Exigir superação permanente através de discursos inflamados e chantagem emocional é tiro certo, pela culatra. O incentivo pode ser de grande utilidade em momentos decisivos, é um estímulo à motivação.

A motivação é o combustível que nos faz funcionar. Por meio da motivação, há melhoria nos processos internos, dos produtos, envolvimento e comprometimento. A motivação é aquilo que faz com que você queira algo e corra atrás dos seus objetivos.

Cada pessoa deve ser motivada de forma diferente, pois cada qual tem necessidade e emoções distintas. O envolvimento e a motivação das pessoas com seu trabalho têm diminuído com o passar dos tempos ou vêm sofrendo um pseudoaumento, principalmente, considerando o medo de perder o emprego ou realizando atividades por obrigação, sem sentido.

É preciso pensar no que o funcionário gostaria de ganhar e não o que você gostaria de dar. A motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve se sentir parte integrante da empresa, e não simplesmente um seguidor de regras. Para que a motivação funcione, é preciso que o funcionário esteja, também, disposto a se motivar, vontade de trabalhar e, principalmente, que goste do que faz.

Para garantir a motivação, é preciso outros estímulos, como integração social, valorização pessoal e profissional. Isso será possível através de treinamento que propicie seu desenvolvimento, a aquisição de novos desafios, possibilidade de criação de novos métodos de trabalho, serviços, produtos, etc.

A globalização e a competitividade no âmbito empresarial, aliadas aos custos de contratação e formação profissional, fazem com que se intensifiquem as buscas por se conseguir o melhor dos funcionários. Para que isto ocorra, os envolvidos no processo devem estar motivados e dispostos às conquistas das metas e objetivos propostos pelas empresas, motivações estas

que só fazem sentido de uma única maneira: compreender o indivíduo em quem se focaliza o processo da motivação.

O diferencial competitivo das empresas não está atrelado à tecnologia empregada ou à capacidade de produção, mas às pessoas que trabalham nessas empresas, tornando a questão da motivação de suma importância.

O desafio para as empresas é de estudar meios de manterem seus funcionários motivados e comprometidos a executar seus respectivos trabalhos, alavancando assim o sucesso e os lucros.

Em seu aspecto geral a relevância do presente estudo está no esclarecimento das necessidades de um profissional motivado na organização, tendo o fator humano como grande importância para o sucesso desta. Logo, os funcionários não devem ser vistos como máquinas, e sim como seres pensantes inovadores, que possuem suas características próprias, desejos e planos de vida.

A motivação é um dos fatores organizacionais que mais preocupam os gestores de uma empresa, sendo um atributo muito desejado no trabalho, portanto podemos dizer que a motivação explica-se por um processo que depende de seu estado de espírito, a partir do momento em que se recebe a informação, onde esta mesma informação pode ter uma reação positiva ou negativa.

MOTIVAÇÃO: CONCEITOS E TEMAS RELACIONADOS

CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, movere, que significa deslocar-se, mover-se. Motivação é um estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento, com o objetivo de suprir essa necessidade. Os usos que uma pessoa der às suas necessidades humanas dependem da sua motivação, seus desejos, carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos. As diferentes motivações e cognições de uma pessoa explicam a diferença do desempenho de cada uma.

O termo “motivação” origina-se do campo da Psicologia, direcionado ao estudo do comportamento humano, principalmente no que se diz respeito à compreensão dos motivos ou fatores que levam aos diferentes tipos de

comportamento.

Assim, a motivação pode ser concebida como uma energia que mobiliza e direciona um comportamento, sendo observada através do comportamento e analisada através dos fatores que lhe servem de estímulo.

Para VIANNA (1999), motivação é a força que nos estimula a agir. No passado, acreditava-se que essa força precisava ser injetada nas pessoas. Atualmente, sabe-se que, em cada um de nós, existem motivações próprias, geradas por fatores distintos.

Pode-se notar a motivação por diversos modos, na qual sempre vale à pena observar se a equipe revela-se otimista, voluntária ou apta para as novas oportunidades. Um grupo no qual cada integrante se preocupa com os interesses dos demais costuma ser uma fonte de motivação; outro fator é a atitude das pessoas em relação ao trabalho.

Para KONDO (1991), podemos descobrir diversos caminhos para tratar da motivação humana se prestarmos atenção não apenas às diferenças de personalidade, que são evidentes nas pessoas, mas também aos traços humanos comuns que existem debaixo dessas diferenças, ou seja, a natureza humana.

De acordo com VIANNA (1999), a motivação é uma variável interveniente, porque não pode ser vista, ouvida ou tocada, somente pode ser inferida por meio do comportamento. Em outras palavras, somente podemos julgar quão motivada está uma pessoa mediante a observação de seu comportamento.

É necessário, primeiramente, definir operacionalmente a motivação, pois desta maneira podemos medir seus presumidos indicadores. Se um aluno tira notas melhores do que seus colegas com a mesma inteligência que os demais, dizemos que esse aluno tem alta motivação, somente tendo como indicador a observação.

Alguns autores afirmam que as pessoas se comportam em consequência de certas motivações. O administrador torna-se eficaz à medida que é capaz de compreender as razões determinantes do comportamento.

RODRIGUES (1994) cita três destas razões que são fundamentais: percepção, atitudes e mecanismos de defesa.

- Percepção: é a maneira de uma pessoa experimentar ou sentir o universo. É o processo mediante o qual o indivíduo interpreta as

experiências à sua volta. Sensações e estímulos de todas as espécies em torno de nós, mas apenas absorvemos ou vemos elementos em qualquer situação.

- Atitudes: o conceito de atitude apresenta íntima relação com o de opiniões e valores; podem ser percebidas como forma de conjunto mental. Não é possível afirmar que as atitudes são necessariamente causa direta do comportamento, outros fatores também interferem.

- Mecanismos de defesa: é um processo de comportamento adicional, mantém o equilíbrio e a constância, relativamente ao autoconceito do indivíduo (repressão, agressão, interiorização, compreensão, fantasia, racionalização e outros).

A base para a motivação é o reconhecimento e o exercício dos fatores humanos relacionados com o conteúdo do trabalho, particularmente a criatividade e a sociabilidade. Entretanto, as prioridades para as quais a motivação deve se voltar irão mudar conforme as tendências da nossa sociedade, que passa por grandes transformações.

CICLO MOTIVACIONAL

De acordo com TEIXEIRA (1998), o chamado “ciclo motivacional” inicia-se com um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade, que se manifesta ou que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo. Enquanto essa necessidade não for satisfeita, a tensão não abrande, e o desequilíbrio mantém-se. Uma nova situação de equilíbrio só será atingida quando o indivíduo conseguir por em prática os comportamentos adequados à satisfação dessa necessidade.

Para LOPES (1980), motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. Tal ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade, o equilíbrio cede lugar a um estado de tensão, que dura enquanto a necessidade não for devidamente necessária.

Para Teixeira (1998), se apesar das ações desenvolvidas pelo indivíduo a satisfação da necessidade não for satisfeita, naturalmente não se atinge o equilíbrio desejado. O indivíduo atinge então um estado de frustração (por não ter atingido o objetivo satisfazendo sua

necessidade), ou então o efeito produzido pode resultar num comportamento compensatório, isto é, a redução da tensão verifica-se por uma compensação que substitua a satisfação (não verificada) daquela necessidade.

De acordo com BERGAMINI (1997), a satisfação da necessidade está diretamente proporcional ao estado de equilíbrio, porém quando este ciclo não se completa este conflito pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes:

Satisfação da necessidade: Ocorre quando o ciclo se fecha (mesmo a cabo de algum tempo) plenamente.

Frustração da necessidade: A partir do estado de tensão no organismo, o ciclo é bloqueado impedindo a satisfação e provocando a frustração.

Compensação da necessidade: Quando o ciclo é bloqueado, o impedimento da satisfação é compensado por um desvio em contato para aliviar a tensão.

As pessoas são diferentes no que se refere às ações motivacionais, cujas necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes. O qual ainda torna-se mais complexo, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Em outras palavras, embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas.

TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor americano, apresentaram uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em cinco níveis. Dentre elas compreendem: as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de estima e autorrealização, logo estão arranjadas em uma pirâmide hierárquica de importância e de influência do comportamento humano.

Necessidades fisiológicas: são as

necessidades inatas, ou biológicas, sua principal característica é a premência e exige satisfação cíclica e reiterada para garantir a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo. São predominantes sobre todas as demais necessidades, são elas: fome, abrigo, repouso, sexo, etc. Quando essas necessidades não são satisfeitas, conseqüentemente a direção do comportamento das pessoas fica comprometida;

Necessidades de segurança: surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. A busca de um mundo ordenado e previsível, protegido e seguro são manifestações típicas dessa necessidade e leva o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, são elas: proteção contra perigo, doença, desemprego, roubo. Quando essas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança;

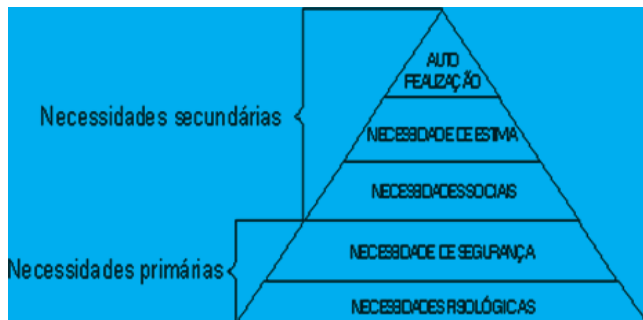
Necessidades sociais: surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas, são as necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos colegas; a amizade, o afeto e o amor são seus pontos altos. Quando essas necessidades não são satisfeitas, conduzem geralmente à falta de adaptação social e à solidão.

Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a autoavaliação e autoestima, envolvem a autoapreciação, a autoconfiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de status, prestígio, consideração. Quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência, desamparo que podem levar ao desânimo.

Necessidades de autorrealização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia, estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole e competência. São as necessidades de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana, pode ser expressa pelo impulso do indivíduo se tornar mais do que é, e vir a ser tudo o que pode ser. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, esta só pode ser satisfeita intrinsecamente com o sentimento de realização, não sendo observada nem controlada por outras pessoas. Esta necessidade pode ser

insaciável, ou seja, quanto mais a pessoa obtém recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna e mais ela desejará satisfazer-se.

PIRÂMIDE DE MASLOW



MASLOW, Abraham H. (Harper & Row. 1954. Pág.12)

Para Maslow (1954), existem duas classes de necessidades: as de baixo nível, como as necessidades fisiológicas e de segurança; e as de alto nível, como as necessidades sociais, de estima e autorrealização. A diferenciação entre as duas classes se baseia na premissa de que as necessidades de alto nível são satisfeitas internamente, enquanto as de baixo nível são satisfeitas externamente.

TEORIA DE HERZBERG

Frederick Herzberg (psicólogo e consultor americano, professor de Administração da universidade de Utah - USA) identificou duas classes distintas de fatores considerados importantes para a orientação do comportamento das pessoas no trabalho, a quem os chamou de fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Fatores higiênicos: localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administrativas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos etc. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo, que circunda o indivíduo, tradicionalmente, apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma

atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, supervisão, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho.

As pesquisas de Herzberg revelaram que, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados e se elevam à satisfação, não conseguindo sustentá-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg chama-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos, eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Seu efeito é similar ao de certos remédios higiênicos; evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Por estarem mais relacionados com a insatisfação, Herzberg também os chama de fatores insatisfacientes.

Fatores motivacionais: estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, dependendo das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual. Com isto, perdiam o significado psicológico para o indivíduo que os executa e criavam um efeito de "desmotivação", provocando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas são profundos e estáveis. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas, porém, quando são precários, eles evitam a satisfação. Por estarem relacionados com a satisfação dos indivíduos, Herzberg também os chama de fatores satisfacientes.

FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVADORES, SEGUNDO HERZBERG

FATORES QUE PREVINEM A INSATISFAÇÃO (HIGIÊNICOS)	FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO (MOTIVADORES)
SALÁRIO	REALIZAÇÃO
CONDIÇÕES DE TRABALHO	RECONHECIMENTO
RELAÇÃO COM PARES, COM SUPERVISOR E COM SUBORDINADOS.	RESPONSABILIDADE
SEGURANÇA	PROGRESSO
POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA	DESENVOLVIMENTO

TEORIA DA EXPECTATIVA

Desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom, diferentemente das teorias das necessidades de Maslow e Herzberg, que não têm em conta as diferenças individuais, essa teoria afirma que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos, das escolhas de cada pessoa e das expectativas de atingir esses mesmos objetivos. Segundo Chiavenato (2000), essa teoria se restringe exclusivamente à motivação para produzir. Para Vroom, uma pessoa pode desejar aumentar sua produtividade quando três condições se apresentam:

- Objetivos pessoais do indivíduo: podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante. Existem combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.

- Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade: se um operário tem como importante objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que consagrou como padrão de produção informal, ou seja, produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.

- Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: Se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada em cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa.

Para TEIXEIRA (1998), Vroom defende que a motivação é o produto do valor previsto atribuído a um objetivo, pela probabilidade de alcançar esse mesmo objetivo, ou seja, Motivação =

Valência x Expectativa. Onde a Valência é a intensidade da preferência individual de um resultado, sendo a Expectativa a probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado desejado.

Assim, se para uma pessoa é indiferente atingir um determinado objetivo, a valência é zero, logo a mesma será negativa se a pessoa não prefere atingir o referido objetivo, gerando desta forma a falta de motivação. Ao contrário da valência positiva, que indica o desejo do indivíduo em alcançar um determinado resultado final, gerando desta forma motivação.

CONCLUSÃO

O curioso na Motivação, é que apesar de todos estes fatores e teorias, só o próprio indivíduo é que se pode motivar. A motivação vem de dentro para fora. Os líderes e formadores só tentam de alguma forma, baseados em técnicas e sensibilidades adequadas, despertar algo dentro da pessoa que faça com que esta própria se motive. Assim, pretende com isto dizer-se que, a pessoa tem que estar de alguma forma predisposta psicologicamente para a motivação, e caso não haja esta consciência individual, os instrumentos que levam a promover a motivação, como uma boa liderança, ações de formação, ou ainda promoções por mérito, não conseguem por si atingir a vontade de cada pessoa. Podem ser criados obstáculos/barreiras à entrada de fatores motivacionais.

É preciso aceitar o caráter individual da motivação e termos a consciência que jamais conseguiremos estarmos completamente satisfeitos, existirá sempre uma necessidade não atendida que dirigirá novas condutas motivacionais. Assim, podemos perceber que o reducionismo a que a Teoria da Administração sujeita o homem e a motivação humana é uma consequência do fundamento epistemológico no qual a civilização ocidental se baseou. Este modelo vem sufocando o que nós acreditamos ser afirmação da vida - a autenticidade - e, portanto nos remetemos à reflexão sobre nossas vidas e nossas ações, e nos perguntamos se estamos em harmonia com o impulso original da criação, de onde provém a vida, e com sua complexidade crescente, toma consciência de si mesmo e de seu dever criador. Assim, teremos uma perspectiva digna para este dom tão supremo que é a vida.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ESTORNINHO, Roberto. *Motivação nas Empresas*. Disponível em: http://www.bou.com.br/jornal/cabecalho_artigo.Cfm?Target=artigo/Motivacao_Empresas.htm. Acessado em 18 de Agosto de 2010.
- KONDO, Y. *Motivação humana*. São Paulo: Revisão, 1991.
- LOPES, T. *Motivação no trabalho*. São Paulo. Fund. Getúlio Vargas. 1980.
- LEMOS I. *Motivação para o trabalho*. in Internet. <http://www.geocities.com/BourBonStreet/Delta/1102/rechum2.htm>. 1999
- MASLOW, Abraham H. *Motivação e Personalidade*. New York. Harper& Row. 1954.
- PAIVA, Alexandre. *A Importância da Motivação nas Empresas*. Disponível em: [http://www.bou.com.br/jornal/cabecalho_artigo.cfm?Target=artigo/A importância da motivação](http://www.bou.com.br/jornal/cabecalho_artigo.cfm?Target=artigo/A%20importancia%20da%20motivacao). Acessado em 05 de Setembro de 2010.
- PEIXOTO, Isabel. *Motivação nas Empresas*. Disponível em: http://www.pme.online.pt/ver_art.asp?ID=86&tema=formacao. Acessado em 28 de Agosto de 2010.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- MASLOW, Abraham H. *Motivação e Personalidade*. New York. Harper& Row. 1954.
- TEIXEIRA, Sebastião. *Gestão das Organizações*. Rio de Janeiro: Mc Graw, 1998.
- VIANNA, M. A. F. *Motivação, liderança e lucro*. São Paulo: Gente, 1999.