

O CONCEITO DE MOTIVAÇÃO NA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Ana Paula Tadin*

José Alceu E. Rodrigues*

Paulo Dalsoquio*

Zenaide R. Guabiraba*

Isabella Tamine Parra Miranda**

Resumo: Este trabalho propõe-se a discutir o papel da motivação diante de um novo contexto que envolve as relações humanas no estudo da Administração. Dentre outros, pode-se destacar o objetivo de delinear a influência da motivação humana dentro da Administração, bem como a complexidade de seu estudo, sua repercussão sobre as atitudes das pessoas e sobre os resultados para a empresa. São apresentados conceitos, discutidas relações existentes entre motivação e comportamento/desempenho das pessoas, quais motivos e/ou necessidades que podem causar efeito motivador, e, por fim, disserta-se brevemente sobre alguns aspectos das teorias motivacionais desenvolvidas ao longo do tempo.

Palavras-chave: Motivação. Relações Humanas. Comportamento. Desempenho.

THE CONCEPT OF MOTIVATION IN THE THEORY OF THE RELATIONS HUMAN BEINGS

Abstract : This work considers it to ahead argue the paper of the motivation of a new context that involves the relations human beings in the study of the Administration. Amongst others, it can be detached then, the objective to inside delineate the influence of the motivation human being of the Administration, as well as the complexity of its study, its repercussion on the attitudes of the people and the results for the company. Concepts, argued are presented existing relations between motivation and behavior/performance of the people, which reasons and/or necessities that can cause motivation effect, and, finally, disserta briefly on some aspects of the developed motivational theories throughout the time.

Keyword: Motivation. Human relations. Behavior. Performance.

* Acadêmicos de Graduação em
Administração - Faculdade Maringá

** Professora da Disciplina de Gati
(Gestão de Atividades Interdisciplina-
res) - Faculdade Maringá. e-mail:
isamiranda@faculdadesmaringa.br

INTRODUÇÃO

Com o advento da Teoria das Relações Humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. [...] A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas. Com a Teoria das Relações Humanas surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social (CHIAVENATO, 1999, p. 157-158).

CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Antes de falar-se em motivação humana dentro do contexto administrativo, faz-se necessário apresentar uma breve conceitualização do termo e algumas definições básicas que auxiliarão o estudo.

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provinindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 1999).

MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo, depende de **fatores** internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente externo e interno, de atitudes, de emo-

ções, de valores etc.) e externos (decorrentes do ambiente que envolve das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc.).

Conforme já citado anteriormente (CHIAVENATO, 1999), com a Teoria das Relações Humanas passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. Embora este seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano, a ele é dado tanta importância porque a motivação atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos, a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais (CHIAVENATO, 1999).

Essas necessidades humanas, tidas como forças ativas e impulsionadoras do comportamento, apresentam uma enorme imensidão. Isso porque as pessoas são diferentes entre si, possuem necessidades diferentes e estas, conseqüentemente, produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo.

Apesar de todas essas diferenças enormes, em pesquisas realizadas acerca do comportamento humano, foi constatado que o processo que dinamiza o comportamento humano é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

Baseando-se nos pressupostos de Chiavenato (1998, p. 76-77) podem ser definidas três suposições para explicar o comportamento humano, das quais a análise nos é válida, pois elas estão intimamente relacionadas com o processo de motivação:

a) O comportamento humano é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.

b) O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal, nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

c) O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais. Subjacente a todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

Sendo o comportamento humano fundamentalmente orientado por objetivos, sejam eles conhecidos ou inconscientes, fica evidente a importância de se associar atitudes motivacionais a esses objetivos.

Esses fatores motivacionais vão influir diretamente no comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, no seu desempenho dentro da organização. Essa última afirmação justifica a importância de uma breve dissertação sobre a relação entre a motivação e o desempenho, assim como sobre os aspectos a estes relacionados.

Na verdade, tratam-se de três itens – motivação, comportamento e desempenho – que se apresentam estreitamente ligados. O desempenho é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, podendo assim também ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos) ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos) (MAXIMIANO, 1995, p. 318).

Motivos internos

São as necessidades, aptidões, interesses e habilidades do indivíduo, que o fazem capaz

de realizar certas tarefas e não outras; que o fazem sentir-se atraído por certas coisas e evitar outras; o que o fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. Podem ser definidos ainda como os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos: necessidades, frustração, aptidão, habilidades, atitudes e interesses.

Motivos externos

São os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a uma necessidade, despertam um sentimento de interesse porque representam a recompensa a ser alcançada.

Os motivos externos podem ser divididos em duas categorias principais – o trabalho e as condições de trabalho – segundo uma classificação feita numa teoria proposta por Frederick Herzberg, que exerceu grande influência nos estudos sobre a motivação (MAXIMIANO, 1995, p. 318 e 326).

AS NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS

A compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades humanas, por se tratar de um dos motivos internos mais importantes que orientam o comportamento e o desempenho do indivíduo.

Em pesquisas realizadas por diversos autores, estudiosos da motivação humana, constatou-se que existem certas necessidades humanas fundamentais e também algumas cujas causas escapam ao próprio entendimento do homem. Essas causas se chamam necessidades ou motivos e são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a apresentar um determinado comportamento. Assim, conforme dito anteriormente, a motivação se refere ao comportamento, que é causado por necessidades de dentro do indivíduo

e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

Ao longo de sua vida, o homem evolui por três níveis ou estágios de motivação à medida que vai crescendo e amadurecendo, vai ultrapassando os estágios mais baixos e desenvolvendo necessidades de níveis gradativamente mais elevados. As diferenças individuais influem quanto à duração, intensidade e fixação em cada um desses estágios; assim como na predominância de uma necessidade sobre as demais.

Apesar dessas variâncias entre indivíduos ou grupos, temos uma forma de generalização das necessidades humanas, estabelecidas através de categorias ou hierarquia e propostas por estudiosos do assunto, como Maslow, por exemplo. Os três níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto realização (CHIAVENATO, 1999, p.157-158).

Necessidades fisiológicas

Constituem-se as necessidades primárias, essenciais à sobrevivência do indivíduo. São inatas e instintivas, estão relacionadas no nível mais baixo na classificação hierárquica e exigem satisfação periódica e cíclica.

As principais são: alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção contra os elementos e de segurança física contra os perigos. Quando satisfeitas facilmente, deixam de ser uma motivação importante e, se forem bem controladas pelo cotidiano, podem nem influenciar no comportamento. Por outro lado, se por alguma eventualidade, elas não forem satisfeitas, passam a atuar com intensidade extremamente forte.

Necessidades psicológicas

Segundo Chiavenato (1999) podem ser definidas como as necessidades secundárias e ex-

clusivas do homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo. Raramente são satisfeitas em sua plenitude, por completo, por que o homem, por natureza está sempre buscando maiores satisfações dessas necessidades, que vão se desenvolvendo e se sofisticando gradativamente.

Segundo o mesmo autor (CHIAVENATO, 1999), constituem-se as principais necessidades psicológicas:

a) Necessidade de segurança íntima

É aquela que leva o indivíduo a buscar sua autodefesa, a proteção contra o perigo, à ameaça ou à privação potenciais. Conduz a uma busca sem fim à tranquilidade pessoal e à uma situação segura para o indivíduo.

b) Necessidade de participação

Como o homem é um ser social, vive em grupo, ele tem a necessidade de estar participando de alguma coisa ou empreendimento, interagindo a todo momento com o meio e com outras pessoas. Estão relacionadas a essa necessidade, a necessidade de reconhecimento do grupo a que pertence, de aprovação social, de calor humano, de dar e receber amizade etc.

c) Necessidade de auto confiança

Está intimamente ligado ao conceito que o indivíduo tem de si mesmo, sendo decorrente da auto-avaliação de cada indivíduo.

d) Necessidade de afeição

Relacionada à condição da vida em grupo e da necessidade de socialização, é a necessidade de dar e receber carinho.

e) Necessidades de auto-realização

É a síntese de todas as outras necessidades,

podendo ser definida como o impulso que cada um tem de realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento. Tratam-se de necessidades mais elevadas, produtos da educação e da cultura, podendo, portanto variar muito. Devido à busca constante do homem por novas metas, cada vez mais complexas, raramente são satisfeitas em sua plenitude (CHIAVENATO, 1999).

BREVES CONSIDERAÇÕES ACERCA DE ALGUMAS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Teoria de campo de Lewin

A teoria de campo de Kurt Lewin (CHIAVENATO, 1998) – que, desde de 1935, já se referia em suas pesquisas sobre o comportamento social ao importante papel da motivação – baseia-se em duas suposições fundamentais:

- a) O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes.
- b) Esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.

Assim, afirma que o comportamento humano não depende só do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o “espaço de vida que contém a pessoa com seu ambiente psicológico”. Foi Lewin que instituiu o termo ambiente psicológico (ou ambiente comportamental) como sendo o ambiente tal como é percebido e interpretado pela pessoa e relacionado com as atuais necessidades do indivíduo (CHIAVENATO, 1998).

Teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg

Elaborada com base em pesquisas feitas para estudar a relação entre a produtividade e a moral, questionavam os aspectos agradáveis

e desagradáveis de seu trabalho. Chegaram à conclusão de que os aspectos satisfatórios estavam mais relacionados ao conteúdo do trabalho (denominados fatores intrínsecos ou de motivação), enquanto os aspectos insatisfatórios diziam respeito às condições dentro das quais o trabalho era executado (fatores extrínsecos ou higiênicos).

Em linhas gerais – com base nessas conclusões – Herzberg e seus colaboradores afirmam que as pessoas são motivadas apenas pelos fatores intrínsecos, ou seja, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem motivar as pessoas (CHIAVENATO, 1998).

Hierarquia das necessidades – Maslow

Está incluída nas chamadas teorias das necessidades, que, conforme falamos anteriormente, partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar derivam de forças que existem dentro dele.

A teoria de Maslow tem uma importância relevante no estudo da motivação humana. Porém, não nos ateremos muito a ela, primeiramente, porque não é o propósito do presente trabalho; e, segundo, porque a maioria dos aspectos que a envolve já foram apresentados ao tratar das necessidades humanas (CHIAVENATO, 1999).

Em síntese, segundo Maslow, as necessidades humanas estão arrançadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, chamadas necessidades primárias – necessidades fisiológicas e de segurança –; enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – necessidades secundárias: sociais, de estima e de auto-realiza-

ção (CHIAVENATO, 1999).

O modelo contingencial de motivação de Vroom

Victor H. Vroom desenvolveu uma teoria da motivação que reconhece a evidência de que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas, enfatizando assim as diferenças individuais.

Segundo ele, existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir (CHIAVENATO, 1998, P. 76):

- a) Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos.
- b) A relação que o indivíduo percebe entre a produtividade e o alcance dos seus objetivos individuais.
- c) A capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

Teoria da expectativa - Lawler

Em seus trabalhos sobre motivação, Lawler encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento, como o companheirismo e dedicação à organização. Porém, verificou-se que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude da sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações (CHIAVENATO, 1999).

Em síntese, ele concluiu que o dinheiro pode ser poderoso motivador se as pessoas acreditarem haver ligação direta ou indireta entre desempenho e conseqüente aumento de remuneração. Segundo Lawler, se essa percepção for alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhor desempenho tendo em vista o resultado financeiro desejado.

OUTRAS CONSIDERAÇÕES

Muito se fala em motivação humana. Em um estudo, mesmo que superficial, encontram-se muitos aspectos relevantes, que devem ser considerados dentro de uma organização. No entanto, uma análise e até as críticas feitas por alguns autores nos permitem identificar não só pontos positivos quanto ao uso de estratégias de motivação, como também aspectos negativos.

Estes aspectos positivos e negativos também são muito relativos ao tipo de estratégia adotada. De maneira geral, apresentaremos algumas considerações a respeito dessa análise e do estudo feito.

Pontos positivos

Queiroz (1999), em seu estudo sobre motivação humana, aponta os seguintes pontos positivos do desenvolvimento e aplicação desse segmento na área de relações humanas:

- a) Com o desenvolvimento das Teorias da Administração, não se pode desconsiderar a viabilidade da ênfase nas relações humanas que as teorias mais recentes propõem. Ficar alheio a este fato, não se adequar a essa nova tendência – pode-se até dizer exigência – seria por em risco aspectos importantes da organização.
- b) Promover uma motivação ao indivíduo que o oriente a ter um comportamento que atinja seus objetivos pessoais, representa um forte indício de que ele também atenderá aos objetivos organizacionais (da empresa).
- c) Pesquisas comprovam que indivíduos que possuem suas necessidades atendidas – pelos menos níveis considerados relevantes, porque fazê-lo plenamente é raro – trabalham mais contentes e satisfeitos, apresentando aumento em sua produtividade e, conseqüen-

temente, retorno financeiro à empresa.

d) O emprego de incentivos – de maneira eficaz é claro – representa um ponto positivo uma vez que representam o reconhecimento da administração e dos colegas pelo desempenho do trabalhador. Além das necessidades de reconhecimento, os programas de incentivo procuram atender as necessidades de auto-estima e auto-realização.

e) A vantagem quanto ao uso de programas de reconhecimento é a possibilidade deles poderem ser combinados com outras modalidades de incentivos, o que também acontece com os incentivos monetários.

f) A premiação em dinheiro é positiva por ser a mais fácil que uma empresa pode utilizar, sendo ainda mais fácil de manejar e de agradecer, porque o dinheiro é algo de que todos precisam e tem a vantagem de que o ganhador pode fazer o que quiser com ele.

Pontos negativos

Com relação aos pontos negativos, ou seja, a falhas que podem ocorrer na gestão de recursos humanos, referentes ao uso e aplicação da teoria da motivação, Queiroz (1999) salienta alguns aspectos:

a) Talvez um dos mais significativos pontos negativos do uso de estratégias de motivação seja a insatisfação das necessidades determinadas, o que resulta da frustração, porque esta se constitui um impulso poderoso para a ação humana. Comportamentos resultantes da frustração que podem afetar a organização são: fuga ou compensação (procura de outro emprego, filiação a uma associação profissional para defender seus interesses etc.); a resignação, que acontece quando um indivíduo se deixa abater pela sensação de fracasso e se entrega ao desânimo, não produzindo mais; e a agressão, representada por uma

forma de ataque físico ou verbal, associado um sentimento de ira e hostilidade.

b) A falta de capacitação necessária aos responsáveis pelo emprego e avaliação das estratégias (em geral, os administradores), pode acarretar em tomadas de decisões erradas. Aqui se inclui a falta de sensibilidade para perceber as reais necessidades e expectativas dos funcionários, o não reconhecimento quando uma estratégia não está apresentando os resultados necessários e necessita de mudanças, descontrole financeiro ao se propor planos de incentivos etc.

c) A não existência de uma teoria ou proposta única que garanta eficácia na motivação humana. Cada aspecto deve ser analisado dentro do contexto da empresa para verificar sua viabilidade ou não.

d) O risco de a empresa investir e não obter o comportamento esperado do funcionário, visto a diversidade de necessidades, experiências e expectativas que existem dentro do grupo.

CONCLUSÃO

Pode-se constatar que a motivação humana tem sido alvo de estudos há algum tempo, mas teve maior ênfase com o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas. Valoriza-se mais o homem como ser social e, como consequência, é comum vermos cada vez mais o emprego de estratégias de motivação para garantir sua realização e a concretização dos objetivos organizacionais.

Para o administrador é importante conhecer as causas e os fatores que influenciam no comportamento humano, assim como suas necessidades, uma vez que a motivação será trabalhada sob esses aspectos. O fato de que todo comportamento é dirigido a um objetivo

também contribui nesse aspecto, uma vez que as estratégias motivacionais adotadas também devem estar vinculadas aos objetivos dos funcionários e condizentes com os da empresa.

Do ponto de vista administrativo, a motivação deve servir de estímulo à pessoa, a fim de sanar suas necessidades e desejos, provocando comportamentos que promova a realização de seus objetivos. A realização de objetivos pessoais dos funcionários reflete diretamente no seu desempenho dentro da organização, e consequentemente na concretização dos objetivos da organização.

Embora não tenha sido feito um estudo mais profundo sobre as teorias motivacionais, constatou-se que, ao contrário do que muitos pensam, não existe uma “fórmula” ideal para o uso da motivação humana. Existem sim resultados de pesquisas, que originaram teorias, as quais hoje nos servem de base para um encaminhamento dentro de nossa realidade.

Constata-se que, para um trabalho motivacional mais direcionado (onde as estratégias atinjam diretamente as necessidades do grupo ou indivíduo), é preciso um estudo mais profundo de casos específicos, em situações específicas de trabalho, conforme sugerem alguns autores que tratam do assunto. Assim, através de pesquisas e estudos, estabelece-se as necessidades de determinado grupo de trabalho e também o nível que cada uma dessas ocupa no processo de hierarquização.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas. 1998.

_____. Administração: teoria, processo e prática. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antonio Carlos. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores de empresas. 2. ed. São Paulo: Editora MEC/EPU, 1985.

MAITLAND, Iain. Como motivar pessoas. São Paulo: Nobel, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. 4. ed. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 1995.

QUEIROZ, Simone Hering de. Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional. Dissertação (Mestrado)-Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

WOOD, Stephen. Administração estratégica e Administração de recursos humanos. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 27, n. 4, out./dez, 1992.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cléber Pinheiro de. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.