

RELAÇÕES HUMANAS E MOTIVACIONAIS

Manzano, Andressa Travenssola, Celso Romeiro, Maria Josefa Guillen, Murillo Michel, Raquel de Oliveira Camino.

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS

INTRODUÇÃO

A partir da Teoria das Relações Humanas, iniciaram-se os estudos sobre a influência da motivação no comportamento das pessoas. De acordo com Kurt Lewin (1935) "o comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes", ou seja, o comportamento não depende somente do passado, ou do futuro, mas da realidade atual do sujeito, a qual ele atribui o nome do "campo dinâmico."

Este "campo dinâmico" então seria a pessoa e o seu ambiente psicológico.

Atualmente muitos autores se referem à importância das fontes internas de energia motivacional, e deixam claro que nada se pode fazer para conseguir motivação de uma pessoa a não ser que ela mesma esteja envolvida de forma espontânea nesse processo, ou seja que ela queira.

Por motivação entende-se, ao mesmo tempo, a direção e a amplitude das condutas.

As pessoas dispõem mais tempo às atividades para as quais estão motivadas. Cientificamente a motivação do ser humano é uma função tipicamente interior a cada pessoa, como uma força propulsora que tem suas fontes freqüentemente escondidas no interior de cada uma e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante de sentimentos experimentados tão somente dentro de cada indivíduo.

1- Conceitos de motivação

De acordo com Sievers: "a motivação deixou de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem na sua constituição individual e transformou-se num instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano."

A sociedade é rica de exemplos que ilustram até que ponto, cada indivíduo possui expectativas diferentes. Cada pessoa possui fatores próprios de satisfação motivacional. O que deixa isso claro são os incontáveis objetivos motivacionais e as diferentes maneiras de persegui-los.

A grande maioria dos pressupostos básicos que apoiam as teorias voltadas à explicação da motivação do ser humano foi simplesmente concebida a partir de um conjunto de dados

estatísticos e que por isso mesmo são abstratos, portanto estes dados não explicam a maneira realmente particular pela qual cada um dos componentes do grupo estudado vive a sua existência de ser humano motivado.

As pessoas podem agir por dois fatores: internos e externos. O primeiro seria a espontaneidade e o segundo as forças condicionantes, o que se enquadra dentro da teoria behaviorista onde o condicionamento seria a verdadeira motivação, ou seja o homem não apresentará nenhuma resposta comportamental se não for induzido a isso por meio de um estímulo que esteja fora dele.

Há teóricos em Psicologia que conceituam motivação exatamente como foi feito pela escola behaviorista. São estes conceitos que confundiram o entendimento daquilo que poderia exatamente ser a motivação humana.

Existe uma grande diferença entre movimento causado pelas reações aos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo e a motivação que nasce das necessidades intrínsecas e que tem sua fonte de energia nas necessidades e emoções.

Só se pode falar em verdadeira motivação quando ela for compreendida como algo interior de cada pessoa.

1.1 - Motivação e Instintos

Se usarmos o conceito de necessidades, estaremos implicitamente, trabalhando com o que é conhecido por instinto.

Segundo as teorias clássicas em Psicologia o instinto é algo espontâneo, inato e invariável ou seja, comum a todos os seres de uma mesma espécie, que tem um objetivo desejável, mas não é reconhecido imediatamente. Esta concepção clássica admite que o instinto seja imutável.

Algumas das correntes contemporâneas, já admitem que o instinto seja susceptível à transformações.

Para entender estes conceitos comportamentais é preciso levar em conta a função de adaptação do ambiente onde o instinto governa e na orientação da motivação, que só se viabiliza pelo sistema intrínseco do indivíduo.

O instinto se caracteriza por uma energia própria a ser liberada de dentro para fora, o estímulo ao contrário, ocorre de fora para dentro do ser.

Konrad Lorenz (1973) sugere que os sistemas de instintos aumentam a habilidade, não somente do animal, como também do homem em adaptar-se ao ambiente.

Lorenz nos faz compreender que o comportamento instintivo dar-se-á no momento em que certos elementos forem contingentes, isto é, estiverem presentes ao mesmo tempo. Esses elementos seria de um estado de carência capaz de disparar um comportamento de busca, no meio ambiente, para suprir tal carência.

No exato momento em que se atende a carência interna, que se dá o "ato instintivo" que provocará o desaparecimento de tal comportamento.

À semelhança dos atos instintivos na conduta motivacional é que nesta, o indivíduo é possuidor de um estado de carência que necessita suprir e busca, então o fator de satisfação. 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."

Essa satisfação pode ocorrer fora do meio ambiente.

A teoria dos instintos, segundo a visão dos etologistas, leva a uma reformulação da maneira habitual de ver o comportamento motivacional e leva a reflexão sobre a individualidade do ser humano.

1.2- Individualidade

A observação, por mais simples que seja, nos ensina que a conduta de um ser não depende somente da situação exterior mas do ser em si mesmo, quer dizer, dos seus fatores internos, assim, dentro da situação idênticas, seres diferentes possuem condutas diferentes."

É necessário que se faça um exame da diferença individual de cada um desses seres para que se compreenda aquele momento.

"O objetivo motivacional é perseguido a cada momento particular e a direção da busca será prioritariamente determinada por um fator interno e individual."

Segundo Archer o estímulo externo só tem significado quando existe a necessidade intrínseca e a perda do valor dessa necessidade quando ela é atendida.

Caso a necessidade não seja atendida, ocorre no indivíduo uma espécie de pressão interna que dirige seu comportamento e organiza as ações do indivíduo a um fator externo que venha aliviar essa pressão.

Quando o fator externo atende a necessidade é chamado de fator de satisfação. Ex. Água para quem tem sede. Quando o fator não atende as necessidades específicas, como é o caso do alimento para quem tem carência afetiva, ele passa a ser considerado como fator de contra satisfação.

Portanto de acordo com a necessidade um mesmo fator pode ser de satisfação ou contra-satisfação.

Observando-se o tipo de curso seguido pelas pessoas, pode-se dizer que cada uma se orienta no sentido que mais parece satisfazer suas preferências pessoais.

Foram as pesquisas voltadas ao estudo de comportamento humano dentro das organizações (feitas a partir da II Guerra Mundial) que mais exploraram os aspectos determinados nas diferenças de trabalho. Esse tópico é essencial para a escolha do aproveitamento da mão de obra nas diferentes áreas profissionais.

O conhecimento de uma identidade pessoal, tal como ela existe em cada indivíduo, conseguindo pelo diagnóstico do tipo de percepção que ele possui a respeito dos organizadores do seu comportamento motivacional (interação da personalidade com o meio, percepções da realidade ambiental), leva-o a experimentar uma sensação de grande conforto pessoal influenciado positivamente, seu sentimento de auto estima.

Ao ignorar este aspecto, favorece um estágio de ameaça de desintegração da identidade.

A auto consciência e auto estima são ligadas interdependentes. Nesta área Archer propõe um segundo tipo de motivação; a auto imagem deve ser clara, distinta e coerente.

Parte disto o desejo de considerar a si próprio como uma pessoa única e distinta das demais.

A pessoa precisa conhecer sua individualidade para se valorizar, atribuindo um papel decisivo a sua auto estima.

2- Abordagem Contingencial da Motivação Humana

Uma teoria de motivação para ser válida precisa levar em conta várias contingências.

Visam desenvolver uma teoria da motivação que rejeita noções preconcebidas e que reconhecem as diferentes situações em que elas podem se encontrar .

Para ele a motivação para produzir, determina um nível de produtividade individual e depende de 3 forças básicas intrínsecas: expectativa, recompensas, relações entre expectativas e recompensas.

- Expectativa - Força do desejo de alcançar objetivos individuais;
- Recompensas - relação percebida entre produtividade e alcance de objetivos individuais;
- Relação entre expectativas - Capacidade percebida de influenciar seu próprio nível de produtividade.

Esses três fatores determinam a motivação do indivíduo para que ele produza em quaisquer circunstâncias em que se encontre.

O modelo de motivação de Vroom se apoia no modelo de expectativa de motivação, que parte da hipótese de que motivação é um processo que orienta opção de comportamento diferentes, ou seja, a pessoa percebe conseqüências de cada opção de comportamento como um conjunto de possíveis resultados de seu percentual. Assim quando a pessoa procura um resultado de nível intermediário como por exemplo produtividade elevada, está buscando meios para alcançar resultados de nível final. Como, dinheiro, benefícios sociais, apoio do chefe, promoção, aceitação do lucro etc.

Para Lewin o resultado final que cada pessoa quer atingir possuem valências. Uma valência positiva indica desejo de alcançar um determinado resultado final, uma valência negativa indica o desejo de fugir do resultado final.

A produtividade elevada que é um nível intermediário só possui valência quando ligado ao resultado de nível final que é o dinheiro. Se a produtividade não servir para o indivíduo conseguir o dinheiro ou a promoção, ou nenhum dos seus objetivos traçados a instrumentalidade, que é a relação entre os dois níveis intermediários e final, será igual a zero ou inexistente.

A teoria de Vroom é denominada modelo contingencial de motivação, pois leva em conta as diferenças entre as pessoas e a situação que poderão se encontrar. O

desempenho de uma pessoa em uma atividade qualquer é contingente e depende desses três fatores fundamentais: as expectativas, as recompensas e as relações entre ambas.

2.1 - Necessidades humanas básicas

Dentro dessa abordagem contingencial, podemos compreender que a compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades humanas.

O comportamento humano é determinado por causas que às vezes escapam ao próprio entendimento do controle do homem.

O homem é um animal dotado de necessidade que se suceda. Satisfeita uma necessidade, surge outra e assim por diante sucessivamente. As necessidades motivam o comportamento humano dando - lhe direção e conteúdo.

Ao longo de sua vida, o homem evolui por três níveis de estágios de motivação. Esse níveis ou estágios correspondem as necessidades, fisiológicas, psicológicas, e de auto - realização .

A- necessidades fisiológicas- são chamadas vitais ou vegetativas, estão relacionadas com a sobrevivência da pessoa. São instintivas classificadas em nível mais baixo essa necessidade são comuns aos animais. As principais necessidades fisiológicas são: alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção.

Quando essas necessidades são atendidas regularmente, elas não tem força sobre o comportamento humano, mas caso isso falte elas atuam incorretamente.

Uma vez satisfeita essas necessidades o comportamento passa a ser motivado por outras mais complexas; as necessidades psicológicas.

b- Necessidades psicológicas são exclusivas do homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida, representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades. Essas necessidades são raramente satisfeitas em sua plenitude.

Dentre as necessidades psicológicas estão: a necessidade de segurança íntima que leva o indivíduo a auto defesa, a procura de tranqüilidade pessoal e segurança.

- Necessidade de participação de ter contado com os outros seres humanos, participar conjuntamente com outras pessoas de alguma coisa ou empreendimento.

- Necessidade de auto confiança, refere-se a forma como uma pessoa se vê e se avalia; a consideração que tem consigo mesmo.

- Necessidade de afeição; é a necessidade de dar e receber amor e carinho.

c) Necessidades de auto realização, são os produtos da educação e da cultura, como as necessidades psicológicas, pois o homem vai procurando gradativamente maiores satisfações e estabelecendo novas metas cada vez mais sofisticadas .

A necessidade de auto realização é a síntese de todas as outras necessidades. É um impulso de cada um realizar seu próprio potencial de estar em contínuo auto desenvolvimento no sentido mais elevado do termo. Citaremos um exemplo:

A necessidade auto realização de Roberto Shinyashiki foi tão forte que o motivou a viajar até o Oriente para descobrir a fórmula da felicidade apesar de Ter conquistado tudo o que sempre desejou sentia-se frustrado.

No ramo da consultoria, hoje ele vem revolucionando as empresas com suas idéias sobre emoções e relacionamentos. Seu último lançamento é "O sucesso é ser feliz" e afirma "felicidade não é o que acontece em nossa vida, mas como nós elaboramos esses acontecimentos."

Uma pesquisa diária mostrou à veterinária Carla Graniero Cavalga e seu marido Nilo Sérgio Cavalga que o atendimento domiciliar supriria uma necessidade básica de uma gorda fatia do mercado. A veterinária procura oferecer soluções para todas as necessidades dos clientes; banho e tosa, itens do Pet Shop, transporte, vacinação e hospedagem. O serviço também é oferecido na clínica.

3- Clima Organizacional

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Dentro de todos os aspectos visto até agora o conceito de clima organizacional abrange mais e de forma flexível a influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional: é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa; e influencia o seu comportamento o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja aqueles aspectos internos da empresa que levam a provocação de diferentes espécies de motivação dos seus participantes.

De forma mais clara podemos dizer que o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, do estilo de liderança utilizado das políticas de valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa, da natureza de negócio que é o ramo de atividade da empresa e do estágio de vida da empresa. Esses fatores provocam o nível de motivação e estimulação, satisfação no cargo, métodos de trabalho, nível de absentismo e de produtividade no trabalho. Esses fenômenos é que decidirão se a empresa será bem ou mal sucedida.

Alguns climas organizacionais podem ser criados em um curto espaço de tempo e suas características permanecem relativamente estáveis. Uma vez criado o clima motivacional passa a

provocar poderosa influência sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho e satisfação no cargo, o absenteísmo, produtividade etc. Citaremos como exemplo o serviço médico oferecido pela Clínica Millenium, onde a principal característica do clima organizacional da empresa é confiança e ética. Na opinião do diretor comercial da Laboratório Fleury, Sérgio Feneirados Santos, as mudanças no mercado fazem com que se veja o paciente como um consumidor. Dessa forma ganha concorrência um profissional que tiver melhor qualificação e estrutura para atender seus pacientes. A Clínica Millenium é um exemplo disso pois a propaganda não infringe a ética.

4- Liderança

Para que a empresa tenha resultados positivos, um administrador deve desempenhar diversas funções ativadoras. Entre elas sobressai a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação.

Em outras palavras o administrador precisa conhecer motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

A liderança é essencial em todos os tipos de organização, principalmente nas empresas. Ela é essencial em todas as funções da administração: do planejamento, organização, direção e controle.

Porém a liderança é mais relevante na função de direção. Ela pode ser definida como a arte de induzir os subordinados e cumprirem suas obrigações com zelo e correção. É a capacidade de influenciar subordinados a fazer aquilo que devem fazer.

"O líder exerce influência sobre as pessoas conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos."

Para explicar a influência do superior sobre os subordinados, desenvolveram-se várias teorias sobre liderança, essas teorias acompanharam o desenvolvimento da teoria das organizações e influenciaram sensivelmente a teoria administrativa.

4.1- Teoria sobre a liderança

As teorias sobre a liderança podem ser classificadas em três grandes grupos: teorias de traços de personalidade; teorias sobre estilo de liderança; teorias situacionais. Neste item abordaremos as duas primeiras.

a) Traços de personalidade - que define uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Nestes traços encontramos: traços físicos (energia, aparência e peso); traços intelectuais (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e auto confiança); traços sociais (cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas); traços relacionados com a tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa).

Em resumo pelas teorias dos traços de personalidade, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, preceptivo e decisivo para ter melhores condições de liderar com sucesso.

Mas essas teorias também apresentam alguns aspectos falhos como: não ponderam a importância relativa dos fatos, ignora a influência e a relação dos subordinados nos resultados de liderança não fazem qualquer distinção entre os traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivos a serem alcançados, ignora completamente a situação que a liderança se efetiva em um indivíduo que possui esses traços que sempre é líder durante todo o tempo e em qualquer situação.

4.2- Estilos de liderança

b) A abordagem dos estilos de liderança se referem àquilo que o líder faz, isto é o seu estilo de comportamento para liderar.

Em 1939 Whitte e Lipptt, fizeram um estudo sobre os estilos de liderança utilizando os seguintes estilos: liderança autocrática, liderança liberal a liderança democrática. Os resultados em linhas gerais, foram os seguintes: aos grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram a maior quantidade de trabalho produzido. Sob a liderança liberal não se saíram bem quanto a quantidade nem quanto a qualidade. Com a liderança democrática, os grupos não apresentaram um nível quantitativo de produção porém a qualidade do seu trabalho foi surpreendentemente superior.

Para melhor esclarecer cada estilo de liderança, podemos resumi-lo da seguinte forma.

a) liderança democrática- apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. O líder é dominador e determina qual a tarefa que cada um deve executar. Faz elogios ou críticas de forma pessoal.

b) Na liderança liberal, a liberdade completa para as decisões grupais ou individuais com participação mínima do líder. O grupo se encarrega de dividir as tarefas e escoltar os companheiros. O líder não faz nenhuma avaliação, somente faz comentários quando é interrogado pelos membros do grupo.

c) Na liderança democrática, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. A avaliação do grupo é feita de forma objetiva.

O que realmente chamou a atenção do público foi que em outras pesquisas desenvolvidas posteriormente, os grupos dirigidos democraticamente eram mais eficientes pelo fato de serem no mínimo, tão produtivos quanto aos outros e também mais criativos.

5- Motivação nas empresas brasileiras

Diversas pesquisas foram e estão sendo realizadas para verificar se existe dentro da psico dinâmica motivacional algum tipo de ligação causa/efeito, a fim de que se possa nitidamente reconhecer como verdadeiro enfoque que defende as diferenças individuais em termos de estilo de comportamento motivacional.

Em termos práticos todas as vezes que alguém se vê diante da ameaça de não ser atendido em suas expectativas motivacionais depara inevitavelmente com uma situação de ameaça e destruição de sua própria individualidade. As pessoas trazem, então, dentro de si mesmas seus potenciais motivacionais, suas necessidades, seus desejos. É a forma pelo qual esse conjunto de coisas é atendido que coloca em jogo os maiores ou menores níveis de satisfação motivacional.

Se as empresas estivessem devidamente atentas para esse aspecto, poderiam evitar muitas medidas de caráter geral que tomam e que podem ser considerada como altamente desmotivadoras. Desistiram de procurar fórmulas mágicas com medidas impessoais para conseguiram motivar seus empregados.

É o estilo motivacional que informa aquilo que deve ser percebido no meio ambiente como fator de satisfação. Nesse sentido, é que particularmente na psico dinâmica motivacional a percepção tem importante papel de cumprir, facilitando o atendimento das expectativas particulares de cada pessoa.

A satisfação está ligada aos resultados que uma pessoa chega a obter de sua interação com o meio ambiente. Portanto a carreira que o indivíduo planejou para si mesmo ao longo de vários anos tem muito a ver com o que elegeru como ideal de si sem percepção clara desse delineamento, o próprio indivíduo pode estar colocando-se no caminho de sua própria desmotivação.

III - Conclusão

A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que pode satisfazer suas necessidades.

Saber lidar com pessoas individualmente ou em grupos, passou a ser um dos maiores problemas da empresa no sentido de se obter o maior rendimento de mão de obra, dentro do máximo de satisfação e do mínimo de desgaste.

O administrador de empresa deve, de um lado, ser capaz de criar condições para que sua empresa atinja da melhor forma seus objetivos e de outro lado criar condições para que o pessoa atinja seus objetivos individuais. Cabe a ele orientar e influenciar o sentido das relações entre os indivíduos na empresa proporcionando um clima positivo e favorável às boas relações humanas para que a empresa possa realizar as suas funções principais, obtendo melhores resultados no âmbito gera

BIBLIOGRAFIA:

- 1- **REVISTA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.** São Paulo, ed.: Nec.
Volume 267, n:4 fevereiro de 1998.
- 2- **O ESTADO DE SÃO PAULO.** São Paulo, 18 de Maio de 1998, Caderno Painel de negócios. p.2.
- 3- **MARION, Marcos Oliveira.** *O mundo do Administrador*, trabalho científico para a Universidade de Marília. 1997.
- 4- **KONDO, Yoshio.** *Motivação humana*, Ed Brasil. São Paulo, 1997.