

## **AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO HUMANA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA HUMANIZADA: um tributo a Abraham Maslow**

*Marcos Bueno\**

### **INTRODUÇÃO: MASLOW E A MOTIVAÇÃO NO SÉCULO 21**

De acordo com HOFFMAN(1999) hoje a auto-realização no ambiente de trabalho é uma questão estratégica para as empresas. Neste sentido, Abraham Maslow deixou um enorme legado para aqueles que trabalham com a psicologia organizacional, os profissionais de Recursos Humanos e atualmente todos os gerentes e executivos.

*"Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento."*

*Abraham H. Maslow*

Estamos na década do gerenciamento de processos e especialmente o meio ambiente se destaca a cada dia a medida que as pessoas, os gestores, comunidades e governos se conscientizam que a vida está acima de tudo e não subordinada a tudo.

Quem iria imaginar que o recrutamento e a retenção de empregados iriam se tornar a maior preocupação da área de RH? A tecnologia não alterou a natureza humana, mas lançou definitivamente uma nova forma para abordagem de temas como produtividade, eficiência, informática, Internet, espírito de equipe, crescimento de empresas e funcionários, temas presentes em um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e internacionalizado.

Sob muitos aspectos, esses temas são psicológicos por natureza e, portanto, necessitam de soluções e reflexões também psicológicas. Talvez pareça óbvio, mas muitos profissionais estão despertando apenas agora para o fato de que seres humanos não são máquinas destituídas de emoções e que desapaixonadamente deixam de fora o seu próprio interesse. Ao contrário, agem de acordo com valores, atitudes e motivos que têm sua própria lógica - e força - em todos os aspectos da vida econômica, desde o trabalho até o comportamento do consumidor.

E quem, mais do que qualquer outro teórico da psicologia, compreendeu esta realidade? Foi psicólogo norte americano Abraham Maslow, o famoso *guru* gerencial, foi quem liderou conceitos como gerenciamento esclarecido, sinergia, criatividade, hierarquia de necessidades inatas e auto-realização.

Como a ciência de gerenciamento ganha atenção crescente na Ásia e outras regiões fora da América do Norte e Europa Ocidental e especialmente aqui no Brasil, estes conceitos estão conquistando uma nova e receptiva audiência (HOFFMAN,1999).

O que faz o trabalho de Maslow ainda tão relevante? Num campo freqüentemente influenciado, ele apresentou uma coerente, unificada e compreensiva maneira de observar o comportamento humano no local de trabalho.

Cientificamente radicada em personalidade, biologia e pesquisa psicológica e social, esta abordagem enfatiza que uma hierarquia inata de necessidades e motivos, envolvendo segurança e proteção, identificação com um grupo (sentimento de pertencer ao grupo), estima e respeito, amor e, finalmente, auto-realização. Essa hierarquia, de acordo com as diferentes culturas, conduz em diferentes graus a função individual - "para tornar possível tudo o que cada um é capaz de atingir". Maslow brilhantemente predisse: "Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento."

O que isso significa para o campo de RH hoje? Especificamente, como nós podemos alcançar a inspiradora visão de Maslow de uma força de trabalho democrática e global, caracterizada por produtividade, sinergia, adaptabilidade e total realização? Quais novas abordagens psicológicas, métodos de avaliação e intervenções podem ser mais úteis? Ou, ao contrário, quais aspectos são simplesmente ilusões ou quimeras que nos estaremos ignorando?

Nós entramos num futuro no qual - graças ao crescimento individual do campo de RH, criatividade e inovação, poderão tornar possível para todos a auto-realização no local de trabalho.

Sabemos que se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos e graus de dificuldades. O ditado "Uma empresa é feita por suas pessoas" expressa a mais pura realidade, pena que muitos executivos ainda não acreditem.

Se o trabalho for organizado e sistematizado dentro das mais rigorosas técnicas de desenvolvimento de produtos e alta tecnologia e garantia da qualidade associada, será que vai ser realizado como previsto? Não necessariamente. Muitas vezes o trabalho não ocorre como seria desejável, ainda que muito bem organizado e planejado.

Daremos ênfase a biografia de Maslow, pois entendemos que sem sua valiosa contribuição não teríamos chegado próximos a um melhor entendimento sobre a complexidade da motivação humana. Maslow teve muitos críticos, como é comum entre os homens que criticam mas não fazem melhor, ou não tiveram competência para criar primeiro. Todavia é necessário, situar o contexto histórico em que Maslow desenvolveu sua Teoria de Motivação.

Maslow começou a trabalhar sua teoria no final da década de 30 e início da de 40, o mundo tinha acabado de sair da primeira Guerra Mundial e entrando na Segunda, os Estados Unidos estavam vivendo um momento acirrado de nacionalismo de direita, com forte influência da escola de Psicologia Behaviorista (comportamentalista de Watson e Skinner), os judeus eram perseguidos. Maslow era filho de imigrantes judeus, politicamente filiada a social-democracia e deu uma direção a sua teoria ao humanismo, portanto era de esperar uma avalanche de críticas de seus opositores.

Ao longo do trabalho será situado um pouco das principais contribuições nestes quase cem anos de estudos, pesquisas e práticas sobre a motivação. Será abordada a teoria de Necessidades de Maslow, a Higiene-motivação de Herzberg, as teorias X e Y de McGregor e as contribuições de W. Ouchi sobre a Teoria Z (administração japonesa), a Logoterapia de Frankl, a PNL de Grindler & Bandler e a Energização (Zapp!) de Byham. O artigo propõe uma conclusão despretensiosa. Tendo em vista que julgamos ser quase possível neste momento comparar ou criticar abordagens tão diferentes em tão diferentes contextos, épocas e enfoques. A diversidade enriquece e dá sentido a tudo na vida (BAUER, 1999).

O século XX foi pródigo em termos de teorias da administração e para ficar mais didático e focalizar o contexto onde tudo começou, o quadro 1 apresenta um resumo do período 1900 a 1970/80 com as principais teorias administrativas .

### OBJETIVO DO TRABALHO:

Analisar algumas das principais teorias da motivação humana dentro do contexto histórico em que foram criadas e o referencial teórico ou corrente da ciência se apoiaram. Praticamente todas se apoiaram nas contribuições da psicologia, a partir desta área da ciência e procurou resgatar alguns pontos chaves sobre cada teoria ou abordagem.

### REFERENCIAL TEÓRICO

Desafios e questões relacionadas com motivação humana e sua contribuição para a Gestão de Pessoas visando a construção de empresas humanizadas.

De acordo com MASLOW (1962) “Não se trata de novos truques, macetes ou técnicas superficiais que podem ser usados para manipular mais eficientemente seres humanos. Trata-se, sim, de um conjunto básico de valores ortodoxos sendo claramente confrontados por um outro sistema de valores mais moderno, mais eficiente e verdadeiro. Fala-se aqui das conseqüências verdadeiramente revolucionárias da descoberta de que a natureza humana tem sido desvalorizada.”

O trabalho aqui apresentado resgatou um recorte histórico das contribuições de Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom, Frankl, Grindler & Bandler e Byham na intenção não de esgotar o assunto que é muito vasto, em especial nas contribuições de Maslow que foi de 1935 até a sua morte em 1970.

Procurou enfocar mais especificamente o contexto organizacional. Não foi dado foco as questões de liderança, que tem sido estudadas por BENNIS (1988) LIKERT (1990) e ARGYRIS (1960) com exceção da contribuição de BYHAN (1994) que aborda a liderança como estímulo motivacional.

Quadro 1- A Evolução Histórica das Teorias Administrativas

#### Evolução Histórica das Teorias Administrativas

Disciplinas Movimentos	Engenharia	Psicologia	Psicologia Social	Sociologia	Administração
1º)1900 Movimento De Racionalização do trabalho	Gerência Científica Taylor Gantt Gilbreth	Psicologia industrial Munsterberg Tead Myers Viteles	*****	*****	Gerência Administ. Fayol Gulick Urwick Mooney Davis
2º)1930 Movimento Das Relações Humanos	“Production Management” Kimball Felipetti	Relações Humanas Mayo  Lewin Roethlisberg	Sistema Cooperativo Barnard	Sistema Social Parsons Merton	Processual Newman Koontz & Dale Terry

		Homans J.C.A.Brown Zaleznik				
3º)1945 Movimento Do Funcionalismo Estrutural	“Management Science” Churchmen Ackoff	Sócio- Técnico Trist Bramford Rice Miller Emery	Pós- Hawtorne <b>Maslow</b> McGregor Likert Herzberg	Racionalidade Limitada Simon	Institucional Selznick Gouldner	Gerência por Objetivos Drucker Odiorne
4º)1955 Movimento Dos Sistemas Abertos	“Operations and Management” Buffa” Skinner Hayes/ W.Wright	Desing Davis	Comportam ento orga- nizacional. Schein Argyris Bennis	Coalizões Cyert March	Controle Blau Etzioni W.R.Scott	Planej.to Chandler Ansoff
5º)1970/80 Movimento Das Contingências Ambientais	Tecnologia  Woodward Thompson Lawrence Lorsch Perrow	Qualidade de Vida no Trabalho  Davis Chermis	Cultura Schein Kotter	Papéis Gerenciais Mintzberg Pettigrew	Estrutura – listas Empiricos Hall. Pugh Hage Aiken	Competi - tividade Miles & Snow Porter
Temas Organizacio- nais Relevantes	Tecnologia	Comporta- mento	*****	Decisão	Estrutura	Estratégia

Fonte: Resende (2000)

### ESCOLA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA: ONDE TUDO COMEÇOU

O primeiro período da fase industrial, nos fins do século XIX, foi marcado pelo surgimento da concepção científica do trabalho. Os fundamentos da administração científica foram lançados por Frederick Winslow Taylor, engenheiro mecânico que trabalhava como torneiro e no decorrer de sua carreira passou a chefe da equipe e a gerente da ferramentaria. TAYLOR (1986, p.54) observou que "em quase todas as artes mecânicas, a ciência que rege as operações do trabalho é tão vasta e complexa que o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental".

A partir desta observação, Taylor propôs a divisão entre planejamento e execução da tarefa, bem como a repartição de tarefas complexas em tarefas simples, como formas de otimizar o desempenho humano no trabalho. A concepção, o planejamento e o controle das tarefas deveriam ficar a cargo de uma elite pensante, encarregada de estabelecer os métodos "ótimos" de execução.

O processo de seleção foi outro aspecto salientado por Taylor. Deveria ser cuidadoso, visando a selecionar os trabalhadores mais habilidosos para a realização da tarefa. Após selecionado, o trabalhador deveria ser corretamente treinado e instruído no método de realizá-la.

Para engajar os trabalhadores na execução correta das tarefas, Taylor e seus seguidores recomendavam a utilização de recompensas pecuniárias associadas à produtividade. (CHIAVENATO,1999; HERING,1996; LOPES; 1999; MAHER,1988).

### **A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS: O MODELO HUMANISTA**

A Escola das Relações Humanas surgiu na tentativa de humanizar o trabalho, de liberar o homem de sua condição de escravo da produção. No entanto, a idéia do *homo social* continuou vinculada a uma situação comportamentalista, ou seja, o homem continuou escravo, mas, dessa vez, das regras e condições impostas pelo grupo informal. O homem não dispunha ainda da liberdade de pensar, de agir, de estabelecer seus próprios limites e objetivos. O grupo moldava o comportamento do homem, subjugando-o uma vez mais. O poder estava no grupo.

Em 1924, especialistas em eficiência da empresa Western Electric Company, em Hawthorne, Estados Unidos, iniciaram uma pesquisa que tinha por objetivo estudar os efeitos da iluminação na produtividade. Elton Mayo (1933) e sua equipe realizaram vários experimentos com grupos de trabalhadores que eram submetidos a diferentes condições de iluminação e incentivos.

Observou-se que, independentemente das condições a que eram submetidos os trabalhadores, sua produtividade, em grupo, aumentava. Chegou-se à conclusão de que o aumento da produtividade era decorrente não dos aspectos técnicos do experimento, mas da dimensão social do ser humano. Uma vez em grupos experimentais, as pessoas sentiam-se valorizadas pela empresa.

Dando continuidade à pesquisa, a equipe de Mayo realizou entrevistas com mais de 20 mil empregados da companhia, tendo por objetivo descobrir quais os sentimentos que levavam à satisfação no trabalho e como isto poderia estar relacionado com a produtividade. O fato de terem sido realizadas entrevistas com os trabalhadores teve, por si só, resultados muito positivos. As pessoas sentiram-se importantes e respeitadas. O sentimento de envolvimento e participação (pertencer) gerou uma atitude geral favorável em relação à companhia.

A partir destas pesquisas, Mayo concluiu que o fator de maior influência na produtividade eram as *relações interpessoais desenvolvidas no trabalho* e não tanto os incentivos salariais.

Mayo observou também que quando os grupos informais sentiam que seus objetivos se identificavam com os da administração, a produtividade aumentava, e quando sentiam que estes objetivos eram opostos, ela diminuía.

### **A MOTIVAÇÃO NA CONCEPÇÃO HOLÍSTICA DO SER HUMANO**

A motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países. Porém, a motivação dos funcionários das empresas começou a se tornar um problema sério nos países desenvolvidos do Ocidente somente a partir da década de setenta e, portanto, não se trata de um problema tão antigo.

O mundo teve uma mudança abrupta assim que saímos da próspera, agitada e revolucionária década de sessenta e entramos na década de setenta (KONDO,1991). Inúmeros problemas sociais tinham começado a surgir, sendo que os três mais freqüentemente são sempre citados como:

- 1)Agitação estudantil.
- 2)Responsabilidade civil pelo produto.
- 3) Motivação

Todos eles estão relacionados com o aumento do nosso padrão de vida e com o aumento de nosso nível educacional.

Subentende-se que melhorias de padrão de vida e educação constituem uma tendência social desejável, mas nós devemos também estar conscientes de que com isso as possibilidades de ocorrências de problemas sociais do tipo que vimos acima se tornam maiores. Os problemas (2) e (3) acima, os dois mais diretamente envolvidos e relacionados com o controle de qualidade (KONDO,1991).

Conforme KONDO(1991),o problema da motivação torna-se mais difícil na medida em que o padrão de vida e o nível educacional das pessoas se elevam. Esta é uma das razões que muitos países com governos autoritários reduziram drasticamente o nível educacional .

Dentre os exemplos mais conhecidos e mais representativos dessas teorias, estão a hierarquia das necessidades humanas de Maslow, a teoria da motivação de Herzberg e a teoria X e Y de McGregor .

## O QUE É MOTIVAÇÃO

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa, ou ainda desconhecida, que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de objetivos. Enquetes a respeito do assunto, entretanto, normalmente mostram que existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação ou seria automatização segundo CASTRO (1996)?

Quando uma pessoa se coloca ou se direciona a um caminho ou um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação (HERZBERG, 1968 ; BERGAMINI,1986 E 1989).

Muitas vezes, uma pessoa tem o desejo a realizar algo para evitar uma punição, ou para conquistar uma recompensa. Nestes casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro (fator extrínseco), que a estimulou de alguma forma para que ela se *movimentasse* em *direção* ao *objetivo* pretendido (BERGAMINI,1989). A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa.

As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno (fator intrínseco), por uma necessidade interior. Neste caso, existe *vontade própria* para alcançar o *objetivo*, existe *motivação*.

O movimento é uma situação passageira, uma necessidade momentânea. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável, conforme atesta BERGAMINI(1989).

Se todas as vezes que alguém falta, ou atrasa, houver punição com uma perda de vencimentos mensais, a partir do momento que tal consequência desagradável deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, isto é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. Por outro lado, se um aumento nos níveis de vendas for premiado por uma gratificação especial, a partir do momento em que este prêmio deixar de existir, o empenho dos vendedores diminuirá e as vendas voltarão a cair e, provavelmente, a níveis inferiores àqueles já atingidos antes da concessão do prêmio (BERGAMINI, 1989, p.6 e 1989).

O movimento pode até mesmo gerar desmotivação, independentemente da permanência dos estímulos geradores. Como as pessoas não se deixam manipular, embora aparentemente continuem se movendo, o montante de energia pessoal investida nas atividades condicionadas vai gradativamente diminuindo e cada vez mais o indivíduo vai rendendo menos. O nível de satisfação pessoal vai baixando com o decorrer do tempo e, com ele, diminuindo o conceito de estima que as pessoas experimentam a respeito de si mesmas. Em pouco tempo, como indicam algumas pesquisas, será possível reconhecer alguém inteiramente desmotivado (BERGAMINI, 1989, p.7).

A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador, gera no indivíduo um sentimento de estima e auto-realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades.

A partir destas colocações pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

## UM SÉCULO DE MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

O surgimento das novas organizações de trabalho, com o advento da Revolução Industrial, despertou o interesse em torno dos aspectos que levariam ao aumento da produtividade humana. Buscou-se compreender quais os fatores capazes de levar os trabalhadores a caminhar em direção aos objetivos da organização, tornando-os colaboradores eficientes e eficazes. Ao longo de um século, vários estudos foram realizados na tentativa de desvendar o fenômeno da motivação humana nas organizações a partir de uma análise das correntes que surgiram e que são apresentadas esquematicamente no quadro 2.

**Quadro 2** Grandes Correntes Históricas da Motivação

ÉPOCA	CORRENTE / AUTOR	CARACTERÍSTICAS	FATOR DE MOTIVAÇÃO	NECESSIDADE E DOMINANTE
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Especialização. Racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.	fisiológicas
1924	Relações	Homem comporta-se de acordo com as	Relações interpessoais.	sociais

	Humanas	normas do grupo informal.		
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	hierarquia das necessidades
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.	estima auto-realização
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios.	estima auto-realização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência.	estima
1960-1970	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores.	valor social do momento
1950	Logoterapia/Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização de um sentido.	meta-necessidades auto-realização
1975	Programação Neurolingüística/Bandler & Grindler	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	estima
1990	Coaching/Fournies	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.	Reforços positivos.	estima
1990	Energização/Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva - Zapp!.	Participação, comunicação eficaz, autonomia e reconhecimento.	estima auto-realização

Fonte : Motivação dos quadros operacionais (HERING, 1996)

Tanto a visão taylorista quanto a visão humanista enfocam o homem como um ser unidimensional, dotado apenas de sua dimensão física, no primeiro caso, e social, no segundo.

A abdicação da auto-responsabilidade do trabalho é apontada por MATTOS,1992 (apud,HERIN,1996;LOPES,1999;FRANKL,1984)) como um dos resultados mais perversos da organização mecanicista do trabalho, pois moldou um trabalhador irresponsável, apático e desinteressado.

Mediante o trabalho, o ser humano, ao produzir algo, produz também a si próprio. Portanto, quando deste trabalho são retirados todos os elementos desafiadores, criativos, prazerosos e, principalmente, a possibilidade de o indivíduo deliberar sobre seu próprio desempenho e de participar na definição dos objetivos de seus esforços, o que resta? Somente o bagaço do trabalho. Toda a substância que daria sentido à ação humana foi extraída e, nesse processo, extraiu-se também a possibilidade de o ser humano fazer-se alguém digno, saudável, alegre, criativo, responsável, enfim, um ser integral MATTOS, 1992, p.9 (apud,LOPES,1999; HERING,1996).

## OS PRINCIPAIS TEÓRICOS DA MOTIVAÇÃO: A TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

A vida do psicólogo Abraham Harold Maslow esteve repleta de descobertas acerca da motivação e da personalidade, que transcenderam a psicologia acadêmica tradicional e se

estenderam para os campos mais vastos da gestão e do marketing. Ele demonstrou preferir o estudo das tendências sociais, quase imperceptíveis para outros, especulando acerca das suas conseqüências de longo prazo. Maslow relacionou claramente as suas teorias ousadas com os acontecimentos do mundo e da sua própria vida. Para ele, os elementos pessoal e social estavam permanentemente interligados. Conhecendo a sua vida compreenderá a sua obra.

Maslow buscou compreender o homem dentro de uma *percepção multidimensional*, considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas e numa inter-relação dinâmica ainda pouco estudada. Ao conceber, entretanto, a *motivação como o caminho para a satisfação da necessidade dominante*, Maslow fugiu ao aspecto da espontaneidade contido no conceito da motivação.

Abraham Maslow nasceu a 1º de Abril de 1908, em Nova Iorque, o primeiro filho do imigrante russo Samuel Maslow. Apesar de ter sido educado numa comunidade judaica, a mãe não era uma religiosa praticante, mas uma mulher supersticiosa, que o castigava permanentemente e o atormentava com a possibilidade de um castigo divino, um comportamento que, mais tarde, Maslow caracterizou como esquizofrenia e utilizou como exemplo em palestras de psicologia. O anti-semitismo, a que assistiu entre as décadas de 20 e 40, também marcou profundamente o jovem Maslow.

Apesar de não terem formação escolar, os seus pais valorizavam muito a educação, sobretudo a do seu filho mais velho. Este interesse complementou a infância conturbada com uma certa estabilidade emocional. Na escola Boys High, Maslow estava rodeado de jovens brilhantes, o que o estimulava. Foi editor da revista Latin e colaborador da publicação de física Principia. Tornou-se social-democrata, idealisticamente comprometido em trabalhar por um mundo melhor.

Os estudos posteriores em Wisconsin foram todos nas áreas da psicologia, anatomia, fisiologia e comportamento animal. Ao longo dos anos nesta universidade, Maslow propôs a publicação de diversos artigos da sua autoria ao Journal of Philosophy, mas nenhum foi aceito. Nenhum dos temas na área da psicologia que lhe interessava versar na sua tese de mestrado parecia merecer o interesse da comunidade académica. O tema «Aprendizagem, retenção e reprodução de material verbal» - acabou por ser imposto. Os primeiros artigos publicados tiveram origem nesta tese, apesar de o autor a ter retirado das prateleiras da biblioteca, por vergonha.

## **DO ESTUDO DOS PRIMATAS A MOTIVAÇÃO HUMANA**

Apesar da formação estimulante em psicologia em Wisconsin, Maslow levou algum tempo a escolher a área de especialização que o entusiasmava intelectualmente. Quando foi aceite como investigador assistente na equipe do pesquisador Harry Harlows, estudioso do comportamento social e aprendizagem dos primatas (que acabou por ser o tema da sua tese de doutoramento), tudo mudou radicalmente. Durante algum tempo, Maslow fez testes de inteligência em orangotangos e, para sua surpresa, começou a gostar da pesquisa e do seu mentor.

No Inverno de 1932, e após a publicação de artigos científicos no Journal of Comparative Psychology, Maslow foi para a Universidade de Yale aprofundar os estudos com Robert Yerkes, conhecido por «homem macaco», devido às suas experiências com primatas. Maslow nunca perdeu de vista a psicologia humana e *descobriu uma relação próxima entre os fatores de motivação dos homens e dos primatas*. Verificou que os orangotangos recusam os alimentos da sua dieta diária a partir do momento em que a fome está saciada, preferindo amendoins ou chocolates, e que os seres

humanos também estabelecem prioridades nas necessidades não satisfeitas, *o primeiro passo para a pirâmide das necessidades*. Em 1934 concluiu o doutoramento em Psicologia em Wisconsin.

## **PRIMEIROS PASSOS RUMO A AUTO-REALIZAÇÃO**

Quando Maslow regressou a Nova Iorque, em 1935, entusiasmou-se com a possibilidade de aproveitar os recursos intelectuais incomparáveis que tinha ao seu dispor num verdadeiro centro de discussões intelectuais e no novo lar de uma comunidade de pensadores sociais e da recém-criada «Nova Escola», a que pertenciam os intelectuais mais radicais. Maslow teve a oportunidade de aprofundar os estudos junto dos psicólogos mais brilhantes da época. No Brooklyn College, começou a lecionar Psicologia, recorrendo a métodos inovadores. Em 1941 escreveu o seu primeiro livro sobre psicologia.

Com a II Guerra Mundial, e perante uma situação internacional cada vez mais conflituosa, Maslow decidiu pôr na mesa um assunto que tinha colocado há muito na gaveta: *o desenvolvimento de uma teoria da motivação humana*. As questões-chave eram: *o que é que as pessoas pretendem da vida? De que é que necessitam para serem felizes? O que é que faz com que procurem certos objetivos? E, em termos mais concretos, o que é que as faz seguir fielmente Hitler ou Stalin?*

Após a publicação de diversos artigos acerca da motivação humana, publicou, aos 35 anos, o texto mais influente da sua carreira, que centrava a teoria da motivação no que designou por pirâmide ou hierarquia das necessidades humanas («Pirâmide das necessidades»). Durante a guerra, Maslow aplicou esta teoria à melhoria do mundo. «A sociedade ideal», especulou, «é a que permite que cada pessoa aproveite o seu potencial máximo.»

## **ENTRADA NO ADMIRÁVEL MUNDO DA GESTÃO**

Infelizmente, a vitalidade intelectual de Maslow não se equiparava à física. Problemas de saúde graves fizeram com que, em 1946, abandonasse os estudos e a Universidade de Brooklyn e fosse com a família para a costa oeste, onde teve o primeiro contato com a realidade da gestão de uma empresa, a Maslow Cooperage Corporation, gerida pelos seus irmãos. Apesar dos convites insistentes para se tornar sócio, o seu desejo era regressar a Brooklyn, o que fez dois anos depois.

Em 1951 aceitou o cargo de diretor da Faculdade de Psicologia da recém-criada Universidade de Brandeis. Começou por dar aulas, mas desistiu, porque os alunos não o motivavam tanto quanto os de Brooklyn. Dedicou-se à sua atividade de direção e à publicação de livros, entre eles *Motivation and Personality*, que ainda é uma das obras de maior sucesso na área da psicologia.

No mundo da gestão atual, o conceito de «capital intelectual» converge com as conclusões de Maslow relativas à realização pessoal no local de trabalho. Alguns teóricos da gestão, incluindo Leif Edvinsson, William Hudson e Thomas Stewart, ganham uma audiência cada vez maior ao argumentarem que as empresas deverão esforçar-se mais para motivar os seus empregados. Em meados dos anos 50, Maslow voltou a chamar as atenções com um trabalho acerca da criatividade, para a qual, como observou em *Motivation and Personality*, a psicologia tradicional quase não tinha contribuído. Para sua surpresa, foi contactado por empresas e agências governamentais, interessadas em incentivar a criatividade dos seus empregados. Foi a partir deste momento que se tornou consultor, o que lhe permitia complementar o modesto salário de professor e trabalhar no mundo real. Na era conformista dos anos 50, foi um dos poucos psicólogos com um discurso mais ousado: «A criatividade não pode florescer na atmosfera inerte da burocracia», afirmou. O seu otimismo

levava Maslow a acreditar que as empresas americanas e as organizações públicas podiam mudar com sucesso, de forma a dar mais espaço à iniciativa individual.

Ocupado entre a direção do departamento de psicologia, conferências, experiências e artigos de jornais, aprofundou diversas perspectivas da psicologia, como o poder do humor e a psicologia das religiões, entre outras. Na Primavera de 1961 publicou *Toward a Psychology of Being* (Em direção a psicologia do ser).

## **A GESTÃO PSICOLÓGICA DO MUNDO DO TRABALHO**

Inesperadamente, abandonou os estudos e leituras na área da psicologia clássica e dedicou a sua atenção a livros de gestão, como *The Practice of Management*, de Peter Drucker, e *The Human Side of Enterprise*, de Douglas McGregor, duas obras estimulantes, que o ajudaram a entrar no mundo da gestão e a relacioná-lo com as teorias de motivação e de personalidade a que tinha dedicado quase toda a sua vida acadêmica.

Maslow anteviu muitos problemas antes de os gestores auto-realizados se tornarem uma realidade. Para ele, «o antigo estilo de gestão estava destinado a tornar-se obsoleto. Quanto mais longe as pessoas chegam, maior será a necessidade de uma política de gestão psicologicamente saudável e de gestores auto-realizados, de forma a se poder sobreviver num ambiente concorrencial. A política autoritária será a que encontrará maiores dificuldades. É por isto que estou tão otimista acerca da gestão psicológica do trabalho, que considero a vaga do futuro».

Entretanto, a sociedade americana dos anos 60 sofria uma mudança rápida e violenta, com cerca de 250 mil soldados na guerra do Vietnã. Mobilizaram-se protestos a favor dos *direitos humanos e da proteção ambiental* e a *psicologia e a religião* surgiram na ordem do dia. Maslow declarou nessa altura que, finalmente, estes dois «territórios» estavam ligados. Em 1964 tirou outra licença sabática, durante a qual terminou *The Psychology of Science: A Reconnaissance* (A Psicologia da Ciência: uma Reconciliação).

A 8 de Julho foi eleito presidente da American Psychological Association, que o distinguiu como o «Humanista do ano».

## **PAGO PARA SE PODER DEDICAR AO ESTUDO**

Para um homem quase com 60 anos, Maslow mantinha uma energia surpreendente. Em 1967 afirmou: «Tornei-me numa espécie de máquina, que responde quase sempre ao dever e que acaba por não se divertir ou descansar. Sou impelido para o trabalho e para ler apenas o que é relevante ou útil. O problema é que estou a ficar viciado nisto.» Na sequência de um ataque cardíaco, esteve hospitalizado e aproveitou para fazer algumas pesquisas relacionadas com a motivação das enfermeiras para desempenharem tarefas exigentes e mal remuneradas. O trabalho era o seu maior alívio durante a doença. Quando saiu do hospital tinha já recuperado a sua energia.

No Outono de 1968 Maslow era admirado em todo o mundo pelo seu trabalho e estavam a ser escritas duas biografias dele por Frank Goble e Colin Wilson. Neste ano deixou a Universidade de Brandeis e foi convidado pela Saga Corporation, a empresa que administrava os bares e cantinas da Universidade de Stanford e de mais 97 Campus por todo o país, para se juntar ao seu staff durante dois a quatro anos. A troca de um bom salário, um carro novo e um escritório, Maslow não tinha que fazer nada. Era uma oportunidade que Laughlin, o presidente da empresa, lhe queria dar para ter tempo para escrever e desenvolver trabalho académico. Maslow aproveitou para rever alguns

textos antigos e para concluir outros, entre os quais a nova antologia *Farther Reaches of Human Nature*.

A 8 de Junho de 1970, durante um passeio em frente a sua casa, um ataque cardíaco pôs fim à sua vida. Uma entre muitas das personalidades que lhe prestaram homenagem transmitiu o sentimento geral em relação a este homem notável: «Sentíamos-nos bem por ser humanos na sua presença. Num mundo conturbado, ele via a luz, a promessa e a esperança e partilhava-as com todos nós.»

## O MODELO DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS

A hierarquia das necessidades humanas propostas por Abraham Harold Maslow em 1943, quando era professor de Psicologia no Instituto de Tecnologia de Massachusetts e da Brandeis University. Ele parte da premissa de que a motivação (que, por sua vez, é o que determina o comportamento observável dos indivíduos) *é em si mesma determinada* por um *impulso genérico no sentido de satisfazer necessidades*. Se um organismo está com sede, ele bebe, provavelmente, se está com fome, ele come e, assim por diante, inversamente, uma vez que a necessidade tenha sido satisfeita, ela não mais determina o comportamento (ao menos, até que ela apareça novamente).

Maslow postula que alguns tipos de necessidades são qualitativamente diferentes entre si- a necessidade de comer é diferente da necessidade de tornar-se presidente de um país etc...Maslow desenvolveu cinco categorias gerais de necessidades, que ele considerava exaustivas e mutuamente exclusivas: as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades do ego e as necessidades de auto-realização (ou auto-actualização). Veja-se a Figura 1, a respeito.

Além disso, Maslow afirma que essas cinco categorias de necessidades estão dispostas numa hierarquia, desde das necessidades de ordem mais baixas (as necessidades fisiológicas) até aquelas de mais alta ordem (as de auto-realização): esta hierarquia ou ordenação das necessidades determina a prioridade que estará em vigência, no caso de mais um tipo de necessidade, num determinado momento, insatisfeito. Especificamente Maslow indica que o comportamento é sempre determinado pela categoria de necessidades de mais baixa ordem que permanecer insatisfeita.

A implicação prática da teoria de Maslow é, obviamente, que alguma coisa poderá atuar como motivador para alguém. Podemos dizer que o motivador é um sentido, é algo que impulsiona a pessoa a querer ir em direção a ação.

A escalada da pirâmide (Chiavenato, Teoria Geral da Administração, v 2, São Paulo, atlas), não depende apenas de condições oferecidas, mas também das circunstâncias de vida de cada pessoa.

Por exemplo, durante muito tempo, a mulher foi pressionada pela sociedade no sentido de que reprimisse suas aspirações profissionais de auto-realização, a fim de dedicar-se à criação de seus filhos, o que já não se verifica hoje.

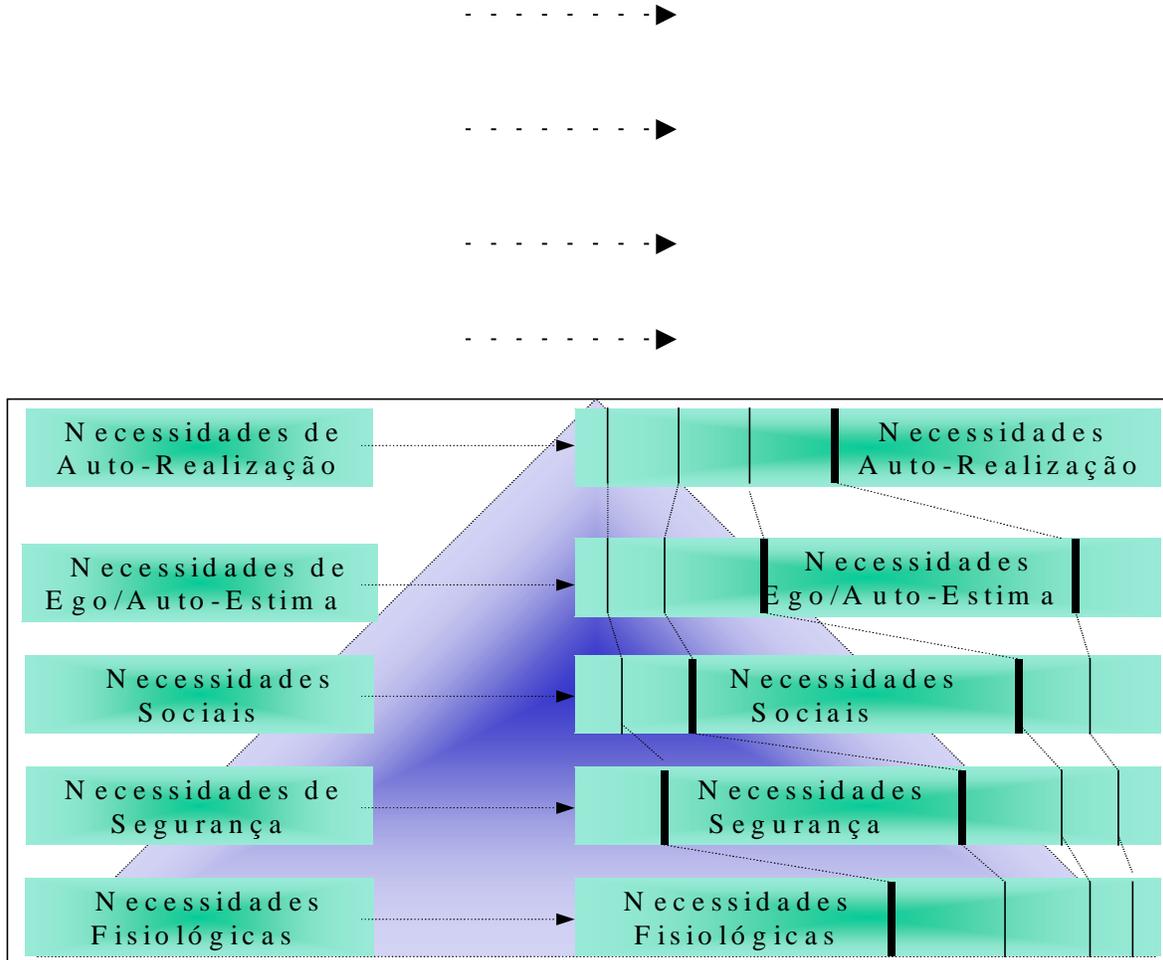


Figura 1 A Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow

As necessidades atuam sempre em conjunto, prevalecendo a mais elevada, desde que as inferiores estejam satisfeitas. Assim, uma reação comportamental é um canal, através do qual várias necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente. Portanto, qualquer indício de frustração é uma ameaça psicológica, o que produz reações gerais de emergência no comportamento humano.

Maslow ampliou sua teoria, sugerindo que a organização assumisse a construção de uma ponte entre as necessidades básicas e de auto-realização dos indivíduos.

Apesar de não ter sido comprovada cientificamente, a teoria de Maslow, devido à eficiente estruturação de suas idéias, foi aceita como de grande contribuição para a evolução das técnicas administrativas. Como pontos criticáveis, pode-se citar:

- a difícil articulação operacional para o gerenciamento das necessidades básicas.
- a impossibilidade da padronização do comportamento humano.

## TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Herzberg compreendeu este possível equívoco, afirmando que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de *movimento*. Passou a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas, como estima e auto-realização. Propôs, para a motivação no trabalho, o enriquecimento de cargos, como forma de satisfazer a estas necessidades complexas. No quadro 3, pode-se observar a relação entre cada corrente com a(s) necessidade(s) que atinge. Assim, é possível distinguir as correntes que realmente geram motivação, ou seja, que contemplam a satisfação das necessidades de estima e/ou auto-realização, daquelas que apenas servem para prevenir a insatisfação.

Frederick Herzberg, psicólogo, consultor e professor universitário americano, lecionou no Antioch College, como base de sua teoria, afirma que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores, a saber: Os Higiênicos e os Motivacionais conforme quadro 3.

### Quadro 3 .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

Fonte: HERING,1996

**-Fatores Higiênicos** (extrínsecos) são aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle. São exemplos deles:

- Salários e Benefícios
- Tipo de Chefia
- Políticas e Diretrizes Organizacionais

O pensamento anterior considerava o trabalho como algo desagradável, demandando estímulos materiais (positivos) para a sua realização ou, por outro lado, punições (negativos) pela não-realização. Contudo, quando os *fatores higiênicos são ótimos*, apenas *evitam a insatisfação*, não elevando a satisfação ou, se a elevam, não a mantém continuamente. Por outro lado, *quando são péssimos, provocam a insatisfação*. Devido a isso, são caracterizados como *Fatores Insatisfacientes*.

**-Fatores Motivacionais** (intrínsecos) são aqueles *relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada*, sendo portanto, *controlável pelo indivíduo* e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a *auto-realização*. Estes fatores (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, bloqueiam a satisfação, o que os caracteriza como *Fatores Satisfacientes*. Em suma, os *pressupostos* de Herzberg são: **Relação Inexistente** :

Os *Fatores Satisfacientes* não levam à situação inversa daquela determinada pelos *Fatores Insatisfacientes* e vice-versa.

Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas como elemento para se alcançar a satisfação no cargo. Este enriquecimento pode ser tanto vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições).

Para Herzberg, a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho. Em outras palavras, a *motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores*. O caminho apontado por Herzberg para a motivação é o **enriquecimento da tarefa**. Por enriquecimento da tarefa entende-se "um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho" (Hersey e Blanchard, 1986, p.77).

#### Quadro 4 Práticas Administrativas Que Geram Motivação

Práticas Administrativas	Fator Motivador
Eliminar alguns controles, mas manter a obrigatoriedade de prestar contas.	Responsabilidade e realização pessoal.
Aumentar a obrigatoriedade de cada empregado prestar contas de seu próprio trabalho.	Responsabilidade e reconhecimento.
Dar a uma pessoa uma unidade natural completa de trabalho (módulo, divisão, área).	Responsabilidade, realização e reconhecimento.
Conceder mais autoridade a um empregado em sua atividade; liberdade no cargo.	Responsabilidade, realização e reconhecimento.
Fornecer relatórios periódicos diretamente ao próprio empregado e não ao supervisor.	Reconhecimento interno.
Acrescentar tarefas novas e mais difíceis, não executadas anteriormente.	Desenvolvimento e aprendizagem.
Atribuir tarefas específicas ou especializadas a cada um dos empregados, permitindo-lhes que se tornem especialistas.	Responsabilidade, desenvolvimento e progresso.

Cabem críticas quanto à tensão gerada pelo efeito vertical e ao possível sentimento de exploração que pode surgir do efeito lateral. Contudo, o sucesso na implementação de ações dessa natureza dependerá das particularidades de cada organização e das pessoas que dela fizerem parte. Os estudos de Herzberg, a exemplo de Maslow, a quem suas idéias vão totalmente ao encontro, também não obtiveram comprovação, ainda que tenham sido de grande valia para o desenvolvimento de técnicas para a administração comportamental.

#### TEORIA X E TEORIA Y DE MCGREGOR E A TEORIA Z DE OUCHI

Douglas McGregor demonstra a necessidade de adotar uma postura Y em relação aos trabalhadores, confiando-lhes responsabilidade e autoridade, para que o desafio e a satisfação sejam estimulados e o trabalho possa ser tido como algo agradável.

Como parte das teorias administrativas, a teoria comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos utilizados nas organizações; o comportamento das pessoas têm relação direitas com as convicções e estilos utilizados pelos administradores. As teorias X e Y, apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

TEORIA X	TEORIA Y
<p>A teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas façam exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, do jeito similar que a Administração Científica de Taylor, a Clássica de Fayol e a Burocrática de Weber. As convicções sobre o comportamento humano são as seguintes:</p> <p>homem é indolente e preguiçoso por natureza Não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido..</p> <p>homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização.</p> <p>Persiste-se a mudanças.</p> <p>A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina.</p> <p><b>A Administração segundo a teoria X, caracteriza-se pelos seguintes aspetos:</b></p> <p>Responsabilidade pelos recursos da empresa (organização).</p> <p>Processo de dirigir os esforços das pessoas (controle das ações para modificar o seu comportamento)</p> <p>Políticas de persuasão, recompensas e punição (suas atividades são dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa).</p> <p>Remuneração como um meio de recompensa.</p>	<p>É a moderna concepção de Administração, se baseia na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana, seus principais aspetos são:</p> <p>Homem não tem desprazer inerente em trabalhar a aplicação do esforço físico ou mental, em seu trabalho é tão natural quanto jogar e descansar.</p> <p>As pessoas não são resistentes as necessidades da empresa.</p> <p>As pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades.</p> <p>Ele não só aceita responsabilidades, também as procura.</p> <p>A capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas é distribuída entre as pessoas.</p> <p>A teoria Y, desenvolve um estilo altamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto a objetivos.</p> <p><b>A administração se caracteriza pelos seguintes aspectos:</b></p> <p>É responsabilidade da Administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como motivação, potencial de desenvolvimento, responsabilidade.</p> <p>Criar condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção dos objetivos da empresa.</p>

McGregor classifica os incentivos ou recompensas em diversas categorias:

- os incentivos extrínsecos – ligados ao ambiente, relação comportamento com trabalho.
- os incentivos intrínsecos – Inerentes à própria natureza da tarefa – realização do indivíduo em o desempenho de seu trabalho.

A estratégia proposta por McGregor é a Administração deve criar condições tais que os membros da organização, em todos os níveis, possam melhor alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização. Conforme quadro 5.

**Quadro 5. Pressupostos das Teorias X e Y de Mcgregor**

Teoria X	Teoria Y
As pessoas encaram o trabalho como "um mal necessário".	O esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto as atividades de lazer.
Os trabalhadores evitam as responsabilidades.	Os trabalhadores aprendem não só a aceitar

	responsabilidades, mas também a procurá-las.
Os trabalhadores não apreciam mudanças.	Os trabalhadores apreciam o desafio.
Os trabalhadores não tomam iniciativa.	Os trabalhadores são capazes de imaginação e criatividade na resolução de problemas.
Para conseguir que os trabalhadores se engajem no trabalho é preciso utilizar um sistema de controle e punição.	Os trabalhadores buscam satisfazer suas necessidades de estima e realização e, portanto, estão dispostos a autodirigirem-se e a autocontrolarem-se no alcance de objetivos com os quais estão comprometidos.

Fonte:HERING,1996

## TEORIA Z DE WILLIAM OUCHI: ADMINISTRAÇÃO JAPONESA

Nesta teoria, Ouchi apresenta um conjunto de idéias, experiências e princípios extraídos do estilo japonês de administração. O conteúdo da teoria **Z**, baseia-se no sistema trabalhista do Japão, concentrado em três instituições tradicionais e milenárias, a saber:

**a)Emprego vitalício.** O Japonês ingressa no emprego logo após seus estudos e tende a nele permanecer a vida toda (emprego estável).

**b)Remuneração por antiguidade.** São remunerações anuais constituídas de gratificações concedidas duas ou três vezes por ano e que guarda certa relação com o desenvolvimento econômico da empresa.

**c)Sindicato por empresa.** O sindicalismo por empresa é o caminho que os trabalhadores japoneses escolheram para responder às necessidades da situação trabalhista pós-guerra, a relação japonesa entre patrão e empregado, particularmente com o sistema de antiguidade, é o apoio mais importante para este sindicalismo por empresa no Japão. A formação do sindicato estabelece uma relação tal que favorece a aplicação de uma política sindical coordenada com a política de negócios da empresa, instituindo uma convergência de objetivos.

Ouchi, fez uma conclusão da sua teoria á qual deu o nome de **Sociedade M**, nela manifesta que para ser bem sucedido, é indispensável um balanceamento entre o trabalho de equipe e os esforços individuais. Para ilustrar esse ponto apresenta três tipos de organizações:

**-A estrutura Forma U.** (Unificada). A empresa é uma identidade, e a estrutura é funcional; a organização é descentralizada.

**-A estrutura Forma H** (Holding). Na organização as unidades operacionais estão em atividades não correlatadas. Cada companhia procura maximizar seus rendimentos sem preocupações com a coordenação e colaboração com outras unidades.

**-A estrutura Forma M (Multidivisional).** As operações são descentralizadas e as iniciativas individuais encorajadas.

**Sociedade M**, é a busca de um consenso entre os diversos setores que atuam na economia de um país, em lugar de um sistema de planejamento altamente especializado; que tenha espaço para a livre iniciativa em um regime de livre concorrência e a possibilidade de se desenvolver um verdadeiro trabalho em equipe entre as pessoas de setores concorrente ou complementares, entre estas e a comunidade financeira ou entre toda a comunidade empresarial e o governo.

Segundo o critério de alguns autores a **teoria Z** proporciona a base para todo programa de administração e **orientado para os recursos humanos**.

## A TEORIA CONTINGENCIAL DE VROOM

Victor H. Vroom (1964) desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Para Vroom, há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho:

**a) Expectação**, que é a soma entre as expectativas do indivíduo, ou seja, seus objetivos individuais, e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos. Estes dois aspectos determinam os esforços que cada um está pronto a fazer numa situação de trabalho. Se uma pessoa tem como objetivo, por exemplo, a promoção de cargo, e sabe que para conseguir isto precisa aumentar a produtividade de seu setor, mas julga-se incapaz de conseguir tal proeza, sua motivação para o trabalho será fraca.

**b) Instrumentalidade**, que é a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho. Não se trata apenas da relação entre quantidade/qualidade do trabalho e salário, condições de trabalho, benefícios sociais. Vroom ressalta que a Instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade.

**c) Valência**, que significa o valor real que o indivíduo dá à Instrumentalidade percebida. Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas. O sistema de recompensas vigente pode não ter nenhuma importância para uma pessoa, que não se sentirá motivada, e, ao contrário, ter muita importância para outra pessoa, que terá uma motivação forte.

Estes três aspectos influenciam, segundo Vroom, a motivação das pessoas no trabalho. Se um dos elementos está ausente, a motivação torna-se fraca. Se todos eles estão presentes (alta expectativa, alta Instrumentalidade e alta valência), a motivação é alta. A Teoria de Vroom leva-nos a concluir que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação dos objetivos individuais está no alcance do desempenho desejado.

**A Teoria de Vroom** levanta uma questão até então inédita: é preciso que o *trabalhador sinta-se capaz de atingir os objetivos pessoais* traçados para que se sinta motivado. Esta suposição acaba por atrelar a motivação à competência. Sugere-se que um trabalhador que busca a auto-realização através do alcance dos objetivos pessoais só irá sentir-se motivado ao se julgar capaz de atingir estes objetivos. Esta hipótese estabelece um elo de ligação entre treinamento e motivação.

## A ABORDAGEM FENOMENOLÓGICA DA LOGOTERAPIA DE VIKTOR FRANKL (1950)

A história da Logoterapia teve seu início no ano de 1939, quando eclodiu a Segunda Guerra Mundial. Viktor Emil Frankl, judeu, médico, psiquiatra, nascido em Viena, foi preso e enviado para os Campos de concentração de Auschwitz, Sobibor e Treblinka, e foi o único sobrevivente de sua família. Durante sua estada no campo de concentração, FRANKL (O psicólogo no campo de concentração, 1987) definiu três metas:

1ª) Sobreviver

2ª) Aprender algo de útil naquele holocausto e;

3ª) Ajudar como médico seus companheiros de infortúnio e ele cumpriu as três.

Observou a si mesmo e aos demais prisioneiros e percebeu que a sobrevivência estava intimamente ligada a uma *atitude individual* alternativa frente às condições dadas. Grande parte dos prisioneiros

que não sucumbiam aos horrores do campo de extermínio utilizava-se de sua *capacidade interior de transcender* as piores fases de desumanização, manter a íntima liberdade e, assim, não renunciar ao sentido da vida.

A partir dessa experiência transcendente e única, Frankl começou a perceber a força que existia nas palavras de Nietzsche: "Quem tem por que viver, aguenta quase qualquer coisa", fundando, então, a Terceira Escola Vienense de Psicoterapia, a Logoterapia.

Logoterapia vem da palavra grega *logos*, que significa sentido. A premissa básica desta escola é de que "a principal preocupação da pessoa humana não consiste em obter prazer ou evitar a dor, mas antes em ver um sentido em sua vida" (FRANKL, 1987, p.129, em busca de sentido).

Frankl alega que *a principal força motivadora no ser humano é a busca do sentido*. Maslow também formulou esta questão existencial durante o período de incubação de sua teoria Motivacional.

O sentido é entendido por Frankl em *dois níveis distintos*: o **sentido supremo**, caracterizado **pela missão** que a pessoa percebe frente ao mundo, e o **sentido do momento**, que representa o **significado específico da vida** de uma pessoa numa dada circunstância.

Frankl descreve *três caminhos* que podem levar uma pessoa a descobrir um sentido, seja ele supremo ou momentâneo:

- a) Criando um trabalho ou praticando um ato.
- b) Experimentando algo - como a bondade, a verdade e a beleza, experimentando a natureza e a cultura, ou experimentando outro ser humano em sua originalidade própria - amando-o.
- c) Pela atitude que a pessoa toma em relação ao sofrimento inevitável.

Para Frankl, a pirâmide das necessidades de Maslow só tem seu papel quando o ser humano não possui enraizado dentro de si o sentido daquilo que faz. Portanto a pirâmide pode ser um mapa útil para aqueles que iniciam sua própria jornada na busca de seu sentido existencial.

O ser humano não é alguém em busca da felicidade, mas sim alguém em busca de uma razão para ser feliz, através - e isto é importante - da manifestação concreta do significado potencial inerente e latente numa situação dada. (...) Uma vez que a busca do sentido por parte do indivíduo é bem sucedida, isto não só o deixa feliz, mas também lhe dá capacidade de enfrentar sofrimento (FRANKL, 1987, p.150)

Assim, é possível concluir que, uma vez que o ser humano está imbuído fortemente de uma missão, seja ela num nível supremo ou num nível específico, ele caminha para a realização deste sentido, sobrepujando até mesmo suas necessidades básicas. A busca do sentido possui, portanto, um papel fundamental no estudo da motivação, pois representa um caminho importante para a felicidade do ser humano.

## A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA- PNL: A COMUNICAÇÃO HUMANA

A programação neurolingüística (PNL) é um modelo de comunicação e de conduta humana inicialmente desenvolvido por uma equipe coordenada por Richard Bandler e John Grinder, no Centro de Palo Alto, Califórnia, Estados Unidos. A idéia central está na melhoria da relação interpessoal e na eficácia no alcance de objetivos, através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.

Steve Andreas (1995), fundador da *NLP Comprehensive*<sup>2</sup>, e sua equipe acreditam que grande parte da motivação das pessoas se deve a princípios e ao uso de técnicas como os que são descritos a seguir.

- **descoberta da missão pessoal.** A existência de um sentido de missão que dá à vida propósito e direção é uma característica evidente nos indivíduos que demonstram grandeza nas realizações. A **missão energiza** as pessoas, entusiasmando-as para a concretização de suas metas.

-**construção de relacionamentos.** O **sucesso nos relacionamentos** depende de **interações pessoais** que façam ambas as partes se sentirem apreciadas e ouvidas. Para tanto, as seguintes técnicas são recomendadas:

- aprender a ver a interação do ponto de vista da outra pessoa, determinando metas mutuamente satisfatórias.

- ter certeza de ter sido ouvido.

- procurar escutar a outra pessoa adotando o mesmo ritmo verbal e não-verbal. No nível verbal, procurar observar e utilizar as palavras significativas e as imagens utilizadas pelo interlocutor. No nível não-verbal, buscar reproduzir a velocidade de elocução, tom de voz, postura, gestos e movimentos.

- produzir sensações positivas nos outros.

- inconscientemente, cada pessoa prefere utilizar um registro sensorial - visão, audição, tato ou olfato. É necessário perceber qual o canal sensorial predominante no interlocutor e procurar comunicar-se com ele preferencialmente através da utilização deste canal.

- **Padrão Swish.** A auto-estima é o resultado de imagens mentais que podem ser mudadas. O Padrão Swish é uma forma de aumentar a auto-estima, através da construção de uma imagem objetiva e favorável de si mesmo que produza resultados imediatos em situações perturbadoras.

- **Atitude mental positiva.** O sucesso no alcance de objetivos se dá através de uma programação mental positiva. A pessoa deve concentrar-se no objetivo a ser alcançado, programando-se e conduzindo-se positivamente em relação a ele. Deve visualizar sempre o objetivo sendo alcançado, pois isto facilitará a sua concretização.

- **Enriquecimento do leque de alternativas.** O comportamento das pessoas é fruto de uma escolha sobre um leque de alternativas que ela aprendeu ou desenvolveu durante a vida. Não é correto, portanto, condenar uma pessoa por não ter agido conforme o esperado, pois talvez a alternativa de ação esperada não faça parte do seu leque de alternativas. Assim, quanto mais alternativas de ação, maior a possibilidade de soluções "ótimas".

## A METODOLOGIA DO COACHING DE FERDINAND FOURNIES (1990)

A metodologia do *coaching de Ferdinand Fournies*, trouxe sua colaboração ao demonstrar que nem todos os problemas de mau desempenho são decorrentes da falta de motivação. Muitas vezes, o mau desempenho tem como causas as falhas da gerência ou do próprio sistema. A metodologia desenvolvida por Ferdinand Fournies, entretanto, apresenta uma grande falha ao restringir-se a um aspecto comportamentalista, concebendo os trabalhadores não como seres humanos, mas como recursos humanos da organização.

Para estudar as pessoas em uma organização, o especialista em RH tem duas alternativas: considerar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) ou considerar as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas, conhecimentos e competências necessários para a tarefa organizacional) (CHIAVENATO, 1989, p.89).

Ao encarar os trabalhadores como recursos da organização, os behavioristas aproximam-se muito dos fundamentos tayloristas, uma vez que reduzem o ser humano à sua dimensão operacional.

Na verdade, não é possível dissociar a pessoa em sua totalidade da pessoa que está na organização. Não é possível levar apenas uma parte do ser humano para dentro da empresa.

A pessoa, [...] enquanto totalidade, transcende à organização ao fazê-la instrumento de sua satisfação, de seu desenvolvimento e de sua criatividade. [...] Inúmeros profissionais ligados às chamadas ciências comportamentais têm insistido na miopia de seus enfoques, tentando ingenuamente modelar, com boas intenções, o **homem organizacional** - Em conseqüência, não é demais alertarmos para o fato de que o estado de vida infra-humano encontrado em muitas organizações constitui um flagrante desrespeito à dignidade humana conforme cita Mattos, 1992, p.5(apud,HERIN,1996).

Poder-se-ia questionar: mas será que é possível conciliar trabalho com a expansão da multidimensionalidade? Para responder a esta pergunta caberia fazer uma análise de um tipo de trabalhador bem particular, o artista plástico. O artista trabalha naquilo que ama e faz do seu trabalho um instrumento de vazão de seus sentimentos e de sua espiritualidade. Sua obra o realiza, pois é sua criação e é um instrumento para a busca do sentido de sua vida. Seu trabalho transcende os limites do sustento próprio e passa a servir como alicerce para a construção da vida. Em momento nenhum o artista é desassociado de sua obra. Da mesma forma, não se pode desagregar o homem de seu trabalho.

Ao atribuir à motivação a dimensão da espontaneidade, implicitamente associa-se a ela o caráter da liberdade. A pessoa motivada possui a liberdade de agir conforme sua consciência crítica e vontade própria. Ela possui a capacidade de estabelecer seus próprios objetivos e de agir conforme seus princípios e valores.

#### **A ENERGIZAÇÃO/EMPOWERMENT DE BYHAM (1990) :ENERGIZAÇÃO : O PODER DO ZAPP!**

A partir de uma nova concepção das relações entre as pessoas nas organizações, William C. Byham (1992), presidente da *Development Dimensions International (DDI)*<sup>3</sup>, concebeu como forma de motivação dos indivíduos no trabalho a idéia da Energização.

Numa organização de nível internacional todos na empresa têm que estar pensando diariamente em como trabalhar melhor em termos de qualidade, produtividade, custos, vendas e satisfação dos clientes. [...] No futuro, as organizações bem sucedidas serão cada vez mais aquelas que melhor conseguirem aplicar a energia criativa dos indivíduos a um constante aperfeiçoamento. A única maneira de fazer com que as pessoas adotem um aperfeiçoamento constante no dia-a-dia é energizá-las(BYHAM, 1992).

A Energização - *empowerment*, em inglês - é um conceito moderno na área da psicologia industrial. Byham procurou demonstrar que a chave para a Qualidade e a produtividade está numa espécie de energia que irradia das pessoas e que pode ser transmitida de um indivíduo a outro. Esta energia pode ser de dois tipos: **Zapp!** - ânimo, persistência, poder, ou **Sapp!** - abatimento, pessimismo, prostração.

Byham propõe um modelo para que o Zapp! aconteça e funcione. Este modelo atua em dois níveis: Energização individual e Energização de equipes semi-autônomas de trabalho. Em ambos os casos, são apontados quatro aspectos fundamentais e inter-relacionados para a Energização das pessoas: direção, recursos, conhecimento e apoio.

### **Energização individual**

Para que o gerente consiga "zapear" seus subordinados, propõe-se que ele atue, num primeiro momento, em nível individual e, à medida que o grau de Energização aumente no grupo, procure montar equipes semi-autônomas.

Em nível individual, o gerente deve estar atento para que não faltem a seus subordinados:

- **direção.** É preciso que as pessoas saibam "o que fazer". Para tanto, a organização deve continuamente elaborar e rever seu plano estratégico, tático e operacional. É necessário estabelecer as metas da empresa, as metas de cada departamento e as metas individuais. Para o estabelecimento das metas individuais, o gerente e seu subordinado devem definir: a) a área chave de resultado - a direção desejada; b) a medida - uma forma de saber se caminha-se na direção desejada; e c) a meta - algo que indique se já se chegou lá.

- **recursos.** É preciso que as pessoas tenham disponíveis os recursos necessários ao cumprimento da tarefa, como ferramentas, instalações, material, dinheiro, informações e outros.

- **conhecimento.** Antes de delegar uma tarefa, o gerente precisa certificar-se de que o subordinado está apto a executá-la. Sugere-se os seguintes passos do aconselhamento (Byham, 1992, p.96):

1. Explique o propósito e a importância do que se pretende ensinar.
2. Explique o processo a ser adotado.
3. Mostre como se faz.
4. Observe enquanto a pessoa treina o processo.
5. Ofereça *feedback* imediato e específico (explique novamente ou reforce o sucesso).
6. Demonstre confiança na capacidade da pessoa de obter sucesso.
7. Combine medidas de *follow-up*.

O gerente deve passar ao subordinado o maior número possível de informações acerca da tarefa, pois, segundo Byham (p.97), "aprender mais sobre seu trabalho aumenta o seu Zapp!".

**Apoio.** O apoio é o aspecto mais ressaltado. São apontados três princípios básicos que devem ser seguidos pelos gerentes que querem energizar seus subordinados:

**a) Mantenha a estima do empregado.** Para tanto, é preciso que toda vez que o superior conversar com seu subordinado não o rebaixe nem o faça sentir-se inferior. Mesmo que haja um problema, o superior deve dizer o que tem a dizer de forma que a pessoa ainda se sinta bem, ou pelo menos confortável consigo mesma. A qualidade do que é dito também é um fator importante neste caso. As pessoas percebem quando o chefe não está sendo sincero ou quando não merecem o comentário.

**b) Ouça e responda com empatia.** A correta comunicação entre o chefe e o subordinado é um ponto fundamental à Energização, segundo o autor. É preciso que as pessoas saibam que estão sendo ouvidas e levadas em consideração. O chefe precisa prestar bastante atenção ao que as pessoas lhe falam, evitando deixar seus pensamentos atrapalharem a mensagem que está sendo transmitida.

**c) Peça ajuda para solucionar o problema.** O gerente deve sempre estimular a mente criativa de seus subordinados, pedindo a eles idéias, sugestões e informações para a solução do problema. Isto faz com que se sintam responsáveis pela questão. É importante, então, que o gerente aprenda a delegar e deixe a implementação da solução nas mãos do funcionário.

Após avaliar o desempenho do funcionário, o chefe deve fornecer *Feedback* a ele. Segundo BYHAM (p.92), "o *Feedback* constante sobre o desempenho relativo às metas mantém um alto nível de Zapp".

### **Energização de equipes semi-autônomas de trabalho**

O papel do gerente deve ser de proporcionar à equipe:

**Direção, Recursos, Conhecimento e Apoio.**

A Energização é um conceito que leva à maior autonomia das pessoas na organização. Os trabalhadores passam a tomar suas próprias decisões e a controlar o que estão fazendo. Neste contexto, desaparece a figura do gerente e surge a do Facilitador.

## **PESQUISA SOBRE AS VINTE TÉCNICAS RECENTES DE MOTIVAÇÃO**

*Resultado de pesquisa feita por Shari Caudon, HSM, Management, 1 março-abril 1997, junto aos maiores gurus americanos da motivação, incluindo autores, teóricos, consultores e especialistas em treinamento. A pergunta dirigida a eles era simples e direta: “Como motivar os entediados empregados de hoje? Comentários, conselhos, pesquisas, técnicas e estudos de casos feitos por esses experts foram combinados e disso tudo saiu uma lista de vinte melhores fatores de motivação. Não existe uma fórmula única e milagrosa, mas sim uma combinação de fatores em função da necessidade individual e/ou equipe e do bom senso gerencial.”*

1. Dar aos empregados as informações necessárias para a realização de um bom trabalho.
2. Dar *feedback* regular aos funcionários.
3. Solicitar idéias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções.
4. Criar canais de comunicação fáceis de usar.
5. Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.
6. Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõe de tempo livre.
7. Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem-feito.
8. Reconhecer o poder de sua presença física, em sua posição de gerente.
9. Enviar uma mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho.
10. Reconhecer publicamente um trabalho bem-feito.
11. Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo.
12. Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar.
13. Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho.
14. Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários.
15. Usar o desempenho como base para promoção.
16. Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários.
17. Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego a longo prazo.
18. Estimular o sentido de comunidade.
19. Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem.
20. Dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes. Isto significa incluir participação nos lucros.

## **CONCLUSÕES**

Feitas estas reflexões acerca das experiências históricas nas organizações e das principais correntes que tratam da motivação nas organizações, é possível, então, tecer as seguintes conclusões:

A motivação é um fator intrínseco e acontece apenas nos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow - estima e auto-realização. Salário, condições de trabalho, recreações e lazer não geram motivação, apenas servem para prevenir a insatisfação. É preciso, entretanto, primeiro prevenir a insatisfação para depois gerar a motivação. Atender os fatores higiênicos é, portanto, um aspecto necessário, porém não suficiente, à motivação.

A busca da auto-realização passa pela construção da vida em torno de um ideal, de um sentido. O trabalho, sendo uma parte importante para este crescimento, precisa representar um caminho para o alcance deste ideal. O homem sente-se realizado quando encontra sentido naquilo que faz. O

homem sente-se motivado quando enxerga no trabalho um caminho para a realização de seu sentido.

Quando o ser humano encontra um significado importante em seu trabalho, o atendimento dos fatores higiênicos deixa de ser um pré-requisito à motivação. O ser humano é multidimensional e para sentir-se motivado precisa expandir suas dimensões operacional, social e política. Para tanto, é preciso que a organização proporcione ao trabalhador espaço para a criatividade, a autonomia e a participação. Este espaço pode ser construído através do enriquecimento do trabalho.

Para a satisfação da necessidade de estima, dois aspectos são fundamentais: a correta comunicação entre líder e liderado e o reconhecimento das conquistas.

A partir destas análises é possível, então, propor o agrupamento dos fatores relacionados à motivação em cinco itens:

1. **Busca do sentido:** para sentir-se motivado, é preciso que o trabalhador perceba um sentido em seu trabalho.
2. **Participação:** para sentir-se motivado, é preciso que o trabalhador perceba a possibilidade de expansão de sua dimensão política através de um ambiente aberto, propício à autonomia e adequado aos valores sociais.
3. **Educação:** para sentir-se motivado é preciso que o trabalhador sinta-se capaz de atingir seus objetivos.
4. **Comunicação:** para manter-se motivado, é preciso que se estabeleça entre líderes e liderados uma comunicação que preserve a estima.
5. **Reconhecimento:** para manter-se motivado, é preciso que o trabalhador sinta-se reconhecido em seus êxitos e conquistas.

Observa-se que os três primeiros aspectos são fatores de alavancagem da motivação, enquanto que os dois últimos têm seu papel na manutenção da motivação. Percebe-se, ainda, que a motivação só irá acontecer nas organizações se os gerentes se dispuserem a promover um ambiente adequado. Para isso, é preciso que a figura do gerente ceda lugar à figura do líder-Facilitador-Educador.

*\* Marcos Bueno*

*Professor do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos do Centro de Ensino Superior de Catalão.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI C. W. **Motivação**. São Paulo, Atlas, 2ª ed.,1989.

CASTRO,A .P. de. **Automotivação: como despertar esta energia e transmiti-la às pessoas**. São Paulo, Campus, 4ª Reimpressão,1996.

CHIAVENATO,I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Campus,1999.

HERING S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de, Engenharia de Produção- PPGE, UFSC, 1996.

KONDO Y. **Motivação Humana: um fator chave para o gerenciamento**. São Paulo 3ª ed., Gente,1991.

**LOPES J. D. P. Os estilos gerenciais e suas implicações na motivação dos funcionários: um estudo de caso.** Dissertação de mestrado, Engenharia de Produção- PPGEPP, UFSC, 1999, Florianópolis/SC

MAHER, J. R. e PEIRSOL D. T. Coletânea de pesquisadores sobre Motivação., da IBM World Trade Corporation, da Divisão de Registro de Informações da IBM,EUA, Teorias de Motivação. São Paulo, Fundação Cenafor, 1988.

MASLOW A . H. **Maslow no Gerenciamento.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.