

A DESMOTIVAÇÃO ENTRE TRABALHADORES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.¹

Marcus Scheer².

¹ Recorte de um artigo científico, no qual buscou-se abordar teoricamente o problema da desmotivação.

² Bacharel em Psicologia. Graduado pela Universidade do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI. Mestrando em Educação nas ciências Universidade do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI. Bolsista Taxa CAPES (PROSUP/CAPES).

Como o objetivo deste trabalho é abordar o problema da desmotivação entre trabalhadores. Percebeu-se a necessidade de realizar uma breve abordagem sobre a relação existente, entre o problema em questão, e o meio mais nobre de um ser humano prover a sua sobrevivência, o trabalho. Visto que, junto com ele, muitas vezes vem uma sensação que não é nada bem vinda, o sofrimento, tanto físico como psicológico. O que não causa muita surpresa, já que a palavra, sofrimento, etimologicamente, faz parte do termo, trabalho. O qual é originário do Latim, tripalium. Nome dado a um instrumento de tortura.

Logo, não é espantoso, um problema que a cada dia vem se mostrando mais comum no ambiente de trabalho, conforme aponta pesquisa realizada pela consultoria de negócios Hay Group, (2011) que ouviu 261 mil trabalhadores de 85 empresas de diferentes áreas no país, e descobriu que 31% dos participantes estão desmotivados. Isto mostra que o mesmo vem se impondo como uma dificuldade de difícil solução no universo empresarial, trabalhadores desmotivados, ou acomodados como normalmente são vistos pelos gestores. Frente a esta realidade muitos sentem-se instigados a procurar saber sobre as questões que possam esclarecer a etiologia do problema. A qual uma vez conhecida poderia possibilitar mudanças no sentido de sanar ou pelo menos apaziguar o mesmo.

Ignora-se o fato de que alguns estímulos tidos como motivadores podem ser externos, mas, o que irá definir se estes serão capazes de produzir um movimento, ou não, serão as sensações internas. Uma vez que é um fato indubitável de que não se pode produzir em ninguém, a fome, a sede, ou o desejo sexual, por ex. É possível estimular, porém, se este estímulo será eficiente, ou não, dependerá de individuo para individuo, pois, como a própria palavra, individuo, evidencia, as pessoas são distintas entre si, logo, o que é capaz de estimular as mesmas em direção a alguma coisa, também difere. Freud aponta que isto é devido à diferença existente entre os conteúdos psicológicos, de pessoa para pessoa, e que incentiva cada uma na direção daquilo que mais lhes desperta o interesse, e as satisfaz. O que explica, por que enquanto uma se sente altamente motivada para realizar alguma tarefa, a outra, ao lado, só consegue sentir tédio e desinteresse por aquela atividade. Ao mesmo tempo faz com que muitos vejam a motivação como um traço pessoal, alguns tem outros não. Na

prática se passa a falar de empregados preguiçosos que não possuem a motivação necessária, que a empresa necessita.

Mas, o que vem a ser de fato a desmotivação? Para entendê-la, é necessário também compreender o que é, ou como funciona a motivação. Pois, somente assim será possível obter uma luz que possibilite entender como se dá o seu desenvolvimento na vida de uma pessoa, ou no âmbito organizacional. O termo motivação é oriundo do latim “*motivus, movere*”, significa aquilo que movimenta; que faz andar. Ou seja, um motivo que promove uma ação específica. Enquanto que o termo desmotivação visa indicar justamente o oposto, isto é, a falta de um motivo para uma ação.

A definição dada por alguns autores parece fazer jus à origem do termo. Embora as suas ideias sigam caminhos ligeiramente distintos, é possível perceber que as mesmas convergem a um mesmo destino. Montana, diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada” (MONTANA 1999; p. 203). Bergamini define a motivação como: “A vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo” (BERGAMINI 2002; p.26). Já para Coda (2001), a motivação é a força propulsora (desejo) por trás de todas as ações de um organismo. Baseada em emoções, especificamente pela busca por experiências emocionais, positivas, e por evitar as negativas, onde positivo e negativo são definidos pelo estado individual do cérebro, e não por normas sociais. Assim uma pessoa pode ser direcionada até a automutilação, ou à violência, caso o seu cérebro esteja condicionado a criar uma reação positiva a essas ações. Para Chiavenato “a complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da Pirâmide de Maslow na chamada Hierarquia das Necessidades” (CHIAVENATO 1982; p.418). O qual destaca que o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma pessoa, através do tempo. Além das diferenças individuais, existem as variações do mesmo indivíduo, em função do momento e da situação que está vivendo. O que denuncia um fato, um detalhe, muitas vezes desconsiderado, que as pessoas diferem ao longo da vida, quanto ao seu impulso motivacional básico. O mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo; ele pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião. Ou, o que motiva hoje, pode não motivar mais amanhã.

Maslow esclarece que: “O homem é um animal em constante busca, e raramente alcança o estado de completa satisfação, exceto por um curto período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, outro surge e toma o seu lugar. Quando este encontra-se satisfeito, outro aparece a sua frente, etc.(MASLOW 2002; p.51).” Esta característica é apontada pelo autor como algo inerente ao humano e por tal razão acompanha-o por toda vida.

Em sua obra, “Motivação e Personalidade,” Abraham Maslow (2002) apresenta as ideias mais profundas no que diz respeito à motivação e a desmotivação humana. A sua teoria trás como eixo principal a questão das necessidades humanas. As quais segundo ele estão organizadas hierarquicamente na forma de uma pirâmide, e a busca para satisfazê-las é o que motiva a tomar alguma direção. O autor distingue dois tipos de necessidades, as primárias e as secundárias. As necessidades primárias formam a base da hierarquia e são puramente fisiológicas, por estarem

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XIX Jornada de Pesquisa

diretamente ligadas a sobrevivência. Como alimentos, água, um lugar seguro para morar, condições de boa saúde, e aposentadoria, quando a velhice chegar. As demais necessidades, afetivo-sociais, as de estima e as de autorrealização, estas últimas, constituindo o topo da hierarquia, são secundárias. Ou seja, quando as primárias se manifestam ninguém vai parar para cogitar a existência de qualquer outra para além delas.

Diante dessa realidade é preciso estar ciente que um trabalhador ao tornar-se empregado, operário de uma empresa, não perde a sua condição humana. Maslow (2002) citou como exemplo os cientistas, e destacou que estes assim como os demais membros da espécie humana são diretamente motivados por comida, segurança, proteção; e também por necessidades sociais, relações de amor e afeto; da necessidade de obter reputação, status, respeito próprio, necessidade de auto-estímulo; e também da realização das potencialidades que são inerentes à sua espécie. Porém, o que se percebe é que muitas vezes o fator humano é desconsiderado no momento da contratação de um funcionário/trabalhador, para ocupar determinado cargo. Busca-se um indivíduo que tenha o perfil mais adequado para função, de maneira que seja capaz de realizar o que se espera dele. Como se este fosse uma peça que estava faltando, de uma máquina, ou precisou ser substituída, para que a “máquina” pudesse continuar funcionando. O perfil que se busca são, na verdade, as “medidas certas” da peça, o funcionário certo, para um perfeito funcionamento do “equipamento” onde ela foi “encaixada”. O trabalhador é visto apenas como uma habilidade capaz de realizar determinada tarefa. Ignora-se o fato, apontado por Maslow (2002), de que o indivíduo é um todo integrado e organizado. Logo, as razões que o motivaram a buscar a vaga podem não ser suficientes para manterem-no motivado por muito tempo. O que fez com que ele buscasse a vaga pode ter sido somente a necessidade de satisfação de uma das suas necessidades básicas, alimentos para saciar a fome. No entanto, Maslow (2002) alerta que esta necessidade não pode ser vista, ou aceita, como um fator motivador do indivíduo como um todo. Ou seja, quem sente fome é o estômago do Paulo, no entanto, o Paulo não se resume a fome do seu estômago, é o indivíduo por inteiro que está faminto, é o Paulo quem quer comer e não apenas o seu estômago. Porém, é válido enfatizar que a comida somente satisfaz a sua fome, as demais necessidades permanecerão insatisfeitas.

Segundo Allport (apud MASLOW 2002 p.265) “Todo comportamento humano é dirigido em direção à satisfação de necessidades.” Isto significa que estar motivado para realizar determinada tarefa implica numa inclinação para uma ação específica. Que tem origem em um motivo (necessidade) com fins de eliminar a mesma. Conforme aponta Novaes, afirmando que a motivação é “[...] um conjunto de forças internas que mobilizam o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio” (NOVAES, 2007; p.4).

No entanto, ouve-se, com certa frequência, o comentário, que os operários da empresa X ou Y estão desmotivados e, que por esta razão estão produzindo menos, percebe-se que o conceito é usado para descrever trabalhadores que não demonstram interesse ou amor por aquilo que fazem. Realizam a atividade por obrigação, para que ao final de um período de trinta dias sejam recompensados com o pagamento por aquilo que produziram. Ou seja, os mesmos não conseguem encontrar uma satisfação na atividade que realizam. Um ganho que esteja para além da remuneração financeira. Ou

seja, não conseguem alcançar através do seu fazer o que Maslow (2002) chamou de autorrealização. O que seria chegar, ou pelo menos prosperar em direção ao cume da pirâmide.

Maslow (2002) destaca que todos os membros da espécie humana são motivados pela necessidade de comida, quando esta não está disponível para ser consumida. Se o estômago estiver com fome todos os interesses voltam-se todos em direção ao alimento.

Porém, Maslow (2002) destaca que para além da precisão de alimentar-se, todo ser humano possui a necessidade de se autorrealizar. Irônico ou não, o fato é que a autorrealização ocupa justamente o cume da pirâmide. Curiosamente, o extremo oposto daquelas precisões que estão na base. Ainda que um trabalhador não saiba disso, são estas duas necessidades que balizam a motivação humana. Seja para um extremo, ou para o outro. E, ainda que as necessidades da base tenham sido satisfeitas, se ele estiver distante do que gostaria de estar fazendo, a autorrealização será algo improvável de ser alcançado. Para Maslow o ser humano precisa poder fazer aquilo que se sente capaz de fazer. “Um músico fará música, um artista pintará, um poeta escreverá, a fim de que possa estar em paz consigo mesmo. O que um homem é capaz de ser ele deve sê-lo. Ele tem que ser verdadeiro com a sua própria natureza. Esta necessidade é o que chamamos de autorrealização” (MASLOW 2002; p.74).

O termo autorrealização foi cunhado por Kurt Goldstein (apud Maslow 2002), e utilizado por Maslow de uma maneira bastante específica. Referindo-se ao desejo do homem de se autorrealizar. “[...] a tendência presente no indivíduo de realizar-se naquilo para o que se propôs, e que está potencializado. Esta tendência pode ser resumida como o desejo de tornar-se mais e mais, o que se está idiossincraticamente capacitado para ser, de tornar-se tudo aquilo que é capaz” (MASLOW 2002 p.74). Desta forma pode-se perceber, de acordo com a sua teoria, que por trás do trabalho realizado por todo e qualquer ser humano precisa existir um ganho que esteja para além da recompensa financeira. Uma razão que o leve a desempenhar determinada tarefa, infinitas vezes, sempre com o mesmo prazer e dedicação, como se o estivesse fazendo pela primeira vez. Pois, por trás do seu fazer existirá uma recompensa que ele não consegue mensurar. Mas, que esta diretamente ligada à satisfação de uma necessidade autorrealizadora. Isto é, um motivo que o instiga a efetivar a mesma tarefa, reiteradas vezes, sem que ela se torne enfadonha. A título de exemplo: O cientista que permanece horas num laboratório, sem que isso se torne cansativo e inútil. Por mais que as suas experiências insistam em não dar certo, encontra alento na certeza de que os seus fracassos, não são insucessos, são formas que não servem para levá-lo onde pretende chegar; O compositor que compõe uma música atrás da outra, sempre com a mesma emoção; O pintor que gasta semanas, meses numa mesma obra, para retratar uma ideia, que de tão sublime, não consegue expressar de outro modo, a não ser através de uma imagem que possa ser contemplada e interpretada de infinitas maneiras; O poeta que se diverte com as letras, de um modo, com que componham palavras e versos, cada vez mais profundos; O operário da construção civil que transforma um monte de tijolos, ferro, areia e cimento, em aranha céus. Projetados em pedaços de papel, por engenheiros e arquitetos, que os idealizaram em momentos em que o conhecimento e a inspiração, se fundiram numa só obra. O que todos estes meros mortais possuem em comum? De

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XIX Jornada de Pesquisa

acordo com a teoria de Maslow eles encontram em seu fazer um valor que nenhum dinheiro é capaz de pagar. – A autorrealização.

•