

# Um estudo crítico sobre as questões motivacionais

Derly Jardim do Amaral

Psicólogo, Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo; Professor de Psicologia Aplicada à Administração e Estratégias de Recursos Humanos na UNINOVE.

## RESUMO

A crescente globalização do 'mundo do trabalho' tem levado pessoas e organizações a se preocuparem, sobremaneira, com o desafio da sobrevivência - econômica e do emprego, entre tantos outros desafios. Acontece que, neste cenário, as pessoas e as organizações estão se esquecendo dos verdadeiros motivos que dão sentido à vida humana, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. A proposta deste trabalho é discutir estes paradigmas e propor outros mais adaptados ao sentido da existência humana.

*Palavras-chave: auto-estima; satisfação no trabalho; motivação.*

## ABSTRACT

It is believed that the current fast-paced growing globalization process has led people and organizations to think more carefully about the challenging of both economic and professional survival as well as any other difficulties in their job markets. Due to this fact people and companies have forgotten the real reasons that stand for human life not only in personal but also in professional contexts. Based on the issue above this paper intends to discuss these paradigms and to purport others, which must be more suitable for human existence.

*Key words: well-being (self-esteem); work satisfaction; motivation.*

As questões motivacionais têm sido pesquisadas por diversos cientistas sociais – psicólogos, administradores, sociólogos, entre outros. Todos estão preocupados em explicar a força que leva as pessoas a se moverem em direção a determinados objetivos que almejam alcançar: não somente objetivos pessoais, voltados para o atendimento de expectativas e necessidades específicas, mas também aqueles voltados para a vida das pessoas dentro das organizações. É curioso notar, por exemplo, como uma pessoa pode estar profundamente envolvida com a organização da sua escola de samba, pensando e participando ativamente de todos os detalhes, dos menores aos mais complexos, e simultaneamente desinteressada no que se refere ao seu dia-a-dia profissional. Este, muitas vezes, é enfadonho, fonte de neuroses e desagregações.

Uma questão ganha unanimidade entre os pesquisadores da questão motivacional: não se pode motivar pessoas por decreto ou imposição. Não se pode impor às pessoas a profissão que elas devem escolher; não se pode decretar àquelas pessoas que escolheram viver à margem da sociedade produtiva que se insiram nela; não se pode obrigar os desinteressados e desmotivados no trabalho que se motivem. Enfim, os pesquisadores são

unânicos em afirmar que motivação está diretamente relacionada com as razões, desejos e necessidades que se encontram no interior das pessoas. O que acontece externamente às pessoas representa somente estímulos que até as induzem a se movimentarem, mas se esgotam enquanto durarem estes estímulos.

## A motivação humana sob o foco da ciência

Sigmund Freud, eminente pesquisador das questões do inconsciente humano, afirmou, em várias de suas obras, que nem sempre as pessoas estão conscientes dos seus reais desejos, ou, em outras palavras, do que realmente as motiva, já que o comportamento do ser humano é influenciado por necessidades e motivos inconscientes. Com o objetivo de explicar essa questão, Freud chegou a usar a figura do *iceberg* para parafrasear o comportamento humano. Dizia que o comportamento consciente é aquele que está na superfície – visível, palpável e compreensível; no entanto, as grandes fontes motivadoras são aquelas que estão aquém do nível do consciente, da percepção, portanto não mensuráveis nem palpáveis, nem visíveis.

Daniel LAGACHE (1978:41) afirma que "... a motivação é um estado de dissociação e de tensão que põe

em movimento o organismo haver reduzido a tensão e recuperado sua unidade (princípio da constância) ...”. Para ele, as motivações manifestam-se sob a forma de necessidades e emoções: “As necessidades são extremamente variadas em força e natureza: necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, de amor, de estima, de saber ou de compreender, necessidade de sofrimento e de punição etc. ... a emergência das necessidades acompanha-se de um matiz emocional agradável ou desagradável, segundo o ego preveja satisfação ou frustração...”

Encontrar, no ambiente externo, canais que possibilitem às pessoas a satisfação de suas necessidades é o ponto fundamental do prazer ou do sofrimento humano, ou desprazer, como formulou FREUD (1974:279-285). A realidade externa pode servir de fator coibitivo, inibidor do desenvolvimento da libido, levando a pessoa a desenvolver doentios mecanismos de defesa para poder conviver com a realidade que ponha em perigo sua tendência ao prazer, e desencadeando o desprazer. A fim de evitar esse desprazer, a pessoa reprime suas necessidades internas e tenta, a todo custo e a qualquer preço, adequar-se ao meio externo. A frustração, que advém desse contato ou dessa interação com o mundo externo, faz com que o indivíduo mergulhe num mundo de fantasias e projeções, censurando suas tendências e seus prazeres, na expectativa de recompensas posteriores por causa da sua renúncia. Acaba estimulando seu pensamento e fortalecendo-o para poder suportar as tensões psíquicas que, por forças das circunstâncias alienantes da produção, não podem acontecer como descarga motora. Parece, nesse sentido, que a realidade ajuda a sedimentar um esquema de repressão bem forte da libido e a trancafiá-la, com todas as suas tendências, num mundo interno de frustração e fantasias.

### **Para onde nos leva a motivação?**

Compreende-se, portanto, que o verbo motivar não possa ser conjugado sozinho: ele sempre precisa de um complemento, como afirma Claude Lévy LEBOYER (1994). É preciso perguntar-se sempre: motivado para quê? Essas considerações nos indicam que motivação não pode ser fator de comparação entre pessoas, tampouco significa que sua ausência seja um sinal de negligência ou preguiça. As pessoas podem estar motivadas para tarefas e acontecimentos de sua vida profissional, mas desmotivadas no que se refere às questões familiares e pessoais, por exemplo. Não se devem esquecer nem desconsiderar as razões individuais que levam as pessoas a se frustrarem, ou não, com o ambiente externo no qual procuram fontes de prazer.

Considere-se também que o ambiente externo está em profundas mudanças, o que o torna altamente instável, dificultando a busca de prazer. Este processo vem acompanhado da crise de valores, que está atingindo nossa base cultural e ética. É comum trabalhadores ouvirem discursos sobre participação e engajamento no ambiente de trabalho, acompanhados de práticas autocráticas e repressoras da liberdade e da criatividade. Na implantação de programas de qualidade, a reengenharia, por exemplo, que teria a incumbência de dinamizar e inserir a organização na sociedade globalizada, acaba fazendo com que o trabalho seja uma fonte de desprazer e de sofrimento.

O advento da globalização facilitou às organizações a apresentação ao consumidor de uma face respeitável de seus produtos, camuflando todas as questões de ordem ética. Exemplos desse tipo de situação são o uso de crianças na fabricação de produtos, que mesmo assim são comprados pela sociedade porque têm notas fiscais, e a utilização de órgãos extraídos de corpos infantis dos países pobres para transplantes nos países ricos. (DOWBOR, 1998)

A desvalorização do trabalho, ou sua ‘desconsagração’, nos dizeres de LEBOYER (1994), faz com que as pessoas não encontrem sentido na sua atividade laboral. O trabalho já foi considerado, principalmente para os gregos, uma fonte de maldição, e se as pessoas eram condenadas ao trabalho, era porque os deuses não as amavam. Os hebreus entendiam o trabalho humano como forma de compartilhar a vida entre estudo e trabalho manual – como este é penoso, pode ser fonte de expiação de pecados; já o estudo, por ser um trabalho intelectual, pode ser uma oportunidade de partilhar da salvação da humanidade.

A sociedade industrial, fruto da Revolução do século XVIII, tem-se utilizado de três formas para tentar manter acesa a motivação das pessoas na relação com o trabalho. A primeira são as motivações econômicas: trabalho trocado por salário pode representar o acesso à aquisição de objetos valorizados pela sociedade; a segunda, as motivações sociais, nas quais o trabalho passa a ser o regulador dos contatos sociais e, portanto, propicia a sensação de pertencimento a um grupo. Em outras palavras: pertencer a um determinado grupo oferece aos seus componentes uma identificação pessoal (é comum ouvirmos pessoas se apresentando umas às outras assim: “Muito prazer, sou o fulano de tal, de tal empresa”); a terceira fonte são as motivações voltadas para a ação e auto-realização: quem trabalha, produz,

contribui para o progresso, enfim, tem uma vida produtiva útil, sente a afirmação da própria liberdade e identidade.

### **Motivação e trabalho**

Muitas têm sido as tentativas de compreender essa relação entre motivação e trabalho, ou trabalho e crise de motivação. Podemos dispô-las em três grupos. O primeiro grupo é o daquelas tentativas que enfocam as necessidades humanas. Abraham MASLOW (1943) entendeu que as necessidades influenciavam o comportamento humano, quando dizia que, a cada momento, havia uma necessidade humana predominante que motivava o comportamento da pessoa. Essas necessidades foram por ele hierarquizadas, partindo das fisiológicas, de segurança, sociais e de auto-estima, até chegar às de auto-realização. Quando uma necessidade estava satisfeita, outra mais 'elevada' entrava em cena, criando para as pessoas a perspectiva de também satisfazê-la. Aqui, a grande questão a discutir é: há realmente a possibilidade de enquadrar, listar e hierarquizar todas as necessidades humanas? Como ficam elas diante de um mundo com tantas transformações?

A segunda maneira de compreender-se o fenômeno motivacional vem das teorias que entendem o trabalho humano como instrumental, isto é, como meio eficaz de as pessoas obterem os resultados ou as recompensas que esperam. Para Victor H. VROOM (1964), três fatores estão presentes influenciando o comportamento das pessoas: expectativa, instrumentalidade e valência. Expectância "... é aquilo que cada um se acredita capaz de fazer, aquilo que espera como resultado provável dos seus esforços ..." (LEBOYER, 1994: 65). Há vários exemplos de quanto a auto-estima é capaz de influenciar as pessoas na manutenção de um nível motivacional voltado para a realização de coisas. A instrumentalidade é o segundo fator: a compreensão do que o trabalho pode trazer. Se essa percepção não resultar em benefício concreto, como uma promoção, um prêmio etc., o trabalho não possuirá um valor instrumental iminente. Não se pode deixar de considerar que cada qual tem sua perspectiva a respeito dos benefícios que um determinado trabalho ou tarefa lhe traz. Quanto maior a percepção deste funcionamento, maior também será o estado motivacional das pessoas. O terceiro fator mencionado é a valência, termo que vem da química e quer dizer atributo de ligação e valor de combinação. Quem mais utilizou este conceito foi Kurt LEWIN (1945). No sentido psicológico, valência refere-se ao valor que as coisas, os

fatos, o trabalho ou a tarefa – enfim, as recompensas – podem trazer para as pessoas. Trata-se de um valor subjetivo e de caráter individual.

A terceira tentativa de compreensão desse fenômeno é formada por aqueles que entendem serem as pessoas capazes de fazer e realizar. Seus esforços, ou mesmo sua auto-estima, determinam a influência em seu nível motivacional. Muitos cientistas podem ser identificados neste quadrante, como Douglas MCGREGOR (1992), da Teoria X e Y, e também Viktor FRANKL (1994). A questão para estes teóricos é: se sei quem sou e controlo minhas emoções, então sou capaz de lutar e realizar o que pretendo. Caso contrário, as pessoas ficam sempre à mercê das casualidades da vida ou então dos outros. Esta perspectiva fica clara quando analisamos aquelas pessoas que ficam muito tempo sem dedicar-se a uma atividade produtiva - sentem-se fracassadas e, por terem perdido a auto-estima, encontram muita dificuldade para se motivarem.

Viktor Frankl passou pessoalmente por esta experiência prolongada de fracasso, por ter sido prisioneiro, em 1939, no campo de concentração de Auschwitz, durante a Segunda Grande Guerra. Frankl descobriu que as forças para enfrentar o desprazer e o sofrimento provocados por aquela realidade infernal estavam dentro de si mesmo. Perdera parentes, amigos e anotações sobre suas descobertas científicas. Somente ele poderia reescrevê-las, ninguém mais: se morresse, sua descoberta morreria com ele; se vivesse, poderia então publicá-las e ampliar o conhecimento sobre a alma humana. Foi o que fez! Encontrou razões dentro de si mesmo para enfrentar o medo, a fome, o desrespeito e a humilhação, o frio, a morte, as dores e saudades da alma, porque encontrou um sentido para a vida. Concluiu que o ser humano não é alguém em busca de felicidade, mas em busca da razão para ser feliz. Quando as pessoas encontram este sentido, também encontram a capacidade e a força para enfrentarem os dissabores da vida, por mais penosos e difíceis que sejam. Em sua vivência no campo de concentração, ele observou que as pessoas, por não poderem utilizar essa capacidade interior de transcender as piores fases da desumanização, perdiam a liberdade íntima e o sentido de suas vidas e lutas.

Frankl propõe três caminhos para as pessoas encontrarem o sentido de suas vidas, já que a vida é a principal força motivadora: 1º) criar um trabalho ou praticar um ato; 2º) experimentar outro ser humano em sua originalidade própria, ou seja, recuperar valores esquecidos como solidariedade, bondade, verdade, beleza... enfim, a busca da própria originalidade no outro; 3º) tomar atitude

em relação ao seu sofrimento inevitável.

### O paradoxo do sucesso

A despeito dessas tentativas de explicar o fenômeno motivacional, vive-se numa época em que paradigmas modernos estão invertendo a óptica das pessoas com relação ao verdadeiro sentido de suas vidas. Modernamente, vinculou-se motivação a sucesso, considerada pessoa de sucesso aquela que alcançou aquilo que John R. O'NEIL (1993: 21) chamou de aspecto mítico composto de "... um poderoso elixir feito de riqueza, poder, privilégio e ausência de preocupação ...". Lembramos que os componentes desse aspecto mítico estão fora das pessoas e que os aspectos do sucesso são reforçados pela mídia, que procura tornar vencedor todo aquele que alcança tais componentes, investindo bilhões de dólares todo ano para convencer as pessoas de que somente os que alcançam este patamar é que são pessoas de sucesso. O preço que as pessoas pagam por essa conquista não é um valor material, uma moeda de troca, é o desprazer como resultado da ação de busca do sucesso a todo custo. O preço é substituir motivos, desejos e impulsos internos por valores passageiros, fruto de uma sociedade de consumo.

Se as pessoas realmente querem encontrar o verdadeiro sentido de suas vidas, as verdadeiras razões que motivam seus comportamentos e ações, precisam alterar esses paradigmas. O'NEIL (*op. cit.*: 23) aponta alguns caminhos para isso:

1. o sonho de sucesso absoluto e definitivo é falso. Todos pensam que, depois de terem 'vencido', estarão plenamente satisfeitos para sempre. Esta também é a razão de todos prestarem tanta atenção àqueles que alcançaram esse tipo de sucesso. Acontece que descobrem que a riqueza que buscaram com tanta compulsividade – e que nunca é suficiente – não satisfaz as necessidades interiores, tampouco protege as pessoas dos embates da vida;
2. o dinheiro e o poder aquisitivo dele derivado são fundamentais para o sentido do sucesso. Aqueles que o conseguiram também conquistaram uma vida mais confortável do que os outros e, conseqüentemente, estão livres de algumas preocupações que atingem muitas pessoas. A questão é que, quando o dinheiro passa a ser medida da auto-estima, a pessoa vive na superfície de maneira vulnerável. O acúmulo não pode ser padrão de valor moral, e as pessoas não devem estimar-se pelo valor de seu patrimônio líquido;
3. o anseio por novas riquezas. A riqueza e o poder só têm sentido quando medidos externamente: a pessoa precisa ser mais rica e poderosa do que seu vizinho, amigo ou parente. Ao envolver-se na busca do sucesso por algum

tempo, sua mente fica embaçada a ponto de não se contentar com o que tem. Quer mais! Sempre mais! Na expressão de O'NEIL (*op. cit.*: 25): "O ego inflado exclui a perspectiva e o julgamento, de sorte que criamos um sentido perigoso de invulnerabilidade ...";

4. a reação ódio-amor diante do sucesso. Pertencer à multidão e afastar-se dela são sentimentos contraditórios que fazem parte da natureza humana. A pessoa quer a admiração, mas paradoxalmente sente que ela está próxima da inveja e do ressentimento. Estes sentimentos parecem levar a maioria das pessoas a proceder da mesma forma que os bem-sucedidos, isto é, a comportarem-se e agirem como se estivessem vacinadas contra a dor e o sofrimento. Estão tão envolvidas com a busca do sucesso que não sabem como enfrentar o isolamento provocado pela inveja e pelo ressentimento;
5. o sucesso o libertará. O sucesso pode libertar a pessoa de muita coisa – atividades entediadas, desumanizantes, repetitivas –, mas, com certeza, não pode ajudá-la a gastar o tempo como gostaria. Muitas pessoas vivem aprisionadas nas imagens que o sucesso criou, não conseguem libertar-se delas. Apesar de terem sido criadas com a melhor das intenções, essas imagens, por alguma razão, foram corrompidas e se voltam contra as pessoas que as criaram.

Restam as perguntas: o que é ser bem sucedido? o que é ter sucesso? quais as verdadeiras razões que dão sentido à existência humana? O'NEIL (*op. cit.*: 39) apresenta suas respostas: "... sucesso em função de uma vida equilibrada, em que atividades sociais dividem o espaço com 'intangíveis': relacionamentos e papéis familiares ricos e mutuamente sustentadores, um corpo sadio e capaz de resistir ao estresse, participação na vida comunitária e oportunidades para dar vazão a impulsos criativos e altruístas ..."

Todos conhecemos vários exemplos de profissionais – empresários de destaque, políticos eminentes, professores – que descobriram que o melhor para suas vidas era largar o negócio que os estava consumindo, retornando às atividades deixadas para trás, como brincar com os filhos, dedicar-se a atividades artísticas, entre outras. Existem pessoas que, por medo ou por falta de confiança, não conseguem ascender na escala social; outros concluem que o melhor de suas vidas está passando muito rápido e alguma atitude séria e eficaz tem que ser tomada.

O'NEIL (*op. cit.*: 43), pesquisando os notáveis 'vencedores' que conquistaram o sucesso e o mantiveram por longo período, descobriu que "... o sucesso de longo prazo, perseguido por muitos, é um ajuste harmonioso e

sinérgico entre os aspectos palpáveis, mensuráveis do trabalho e a realização e os aspectos palpáveis da saúde, da família, da comunidade, da amizade, da criatividade e da ajuda altruísta. Essa harmonia é difícil de se obter porque as metas mensuráveis são, com frequência mais fáceis de definir e de serem atingidas. É mais simples satisfazer externamente a padrões impostos do que articular e viver de acordo com nossos padrões internos ...”.

### **Onde está o sentido da vida humana?**

Quaisquer razões ou motivos externos às pessoas não podem ser usados como parâmetro comparativo para a auto-estima. Uma autêntica mensuração da auto-estima, isto é, o sentido profundo da existência humana deve ser encontrado no trabalho profícuo, na saúde, na boa vida familiar, na atitude criativa, na amizade e na ajuda prestada e recebida. Dessa forma, as pessoas se sentirão fortalecidas e não fragilizadas diante dos problemas e embates inevitáveis da vida.

Como Freud, Frankl e outros observaram, o sentido da existência humana está dentro das próprias pessoas. Cabe a elas descobri-lo e pautarem-se nele para a construção de suas vidas e de seus comportamentos diários. Leonardo BOFF (1998) reproduz uma estória contada pelo educador James Aggrey, em 1925, quando este, diante do Parlamento do seu país, discutindo os caminhos para a libertação do domínio colonial inglês, propôs a estória que transcrevemos abaixo, e que muito ajudará a entender a fonte do sentido que alimenta e sustenta a vida. Diz ele:

*“Era uma vez um camponês que foi à floresta vizinha apanhar um pássaro para mantê-lo cativo em sua casa. Conseguiu pegar um filhote de águia. Colocou-o no galinheiro junto com as galinhas. Comia milho e ração própria para galinhas. Embora a águia fosse o rei/rainha de todos os pássaros. Depois de cinco anos, este homem recebeu em sua casa a visita de um naturalista. Enquanto passeavam pelo jardim, disse o naturalista:*

*– Esse pássaro aí não é galinha. É uma águia!  
– De fato, disse o camponês. É águia. Mas eu a criei como galinha. Ela não é mais uma águia. Transformou-se em galinha como as outras, apesar das asas de quase três metros de extensão.*

*– Não, retrucou o naturalista. Ela é e sempre será uma águia. Pois tem um coração de águia. Este coração a fará um dia voar às alturas.*

*– Não, não, insistiu o camponês. Ela virou galinha e jamais voará como águia.*

*Então decidiram fazer uma prova. O naturalista tomou a águia, ergueu-a bem alto e desafiando-a disse:*

*– Já que você de fato é uma águia, já que você pertence ao céu e não à terra, então abra suas asas e voe!*

*A águia pousou sobre o braço estendido do naturalista. Olhava distraidamente ao redor. Viu as galinhas lá embaixo, ciscando grãos. E pulou para junto delas.*

*O camponês comentou:*

*– Eu lhe disse, ela virou uma simples galinha!*

*– Não, tornou a insistir o naturalista. Ela é uma águia. E uma águia será sempre uma águia. Vamos experimentar novamente amanhã.*

*E assim fizeram por algumas vezes ... até que um certo dia o naturalista e o camponês levantaram bem cedo. Pegaram a águia, levaram-na para fora da cidade, longe das casas dos homens, no alto de uma montanha. O sol nascente dourava os picos das montanhas.*

*O naturalista ergueu a águia para o alto e ordenou-lhe:*

*- Águia, já que você é uma águia, já que você pertence ao céu e não à terra, abra suas asas e voe!*

*A águia olhou ao redor. Tremia como se experimentasse nova vida. Mas não voou. Então o naturalista segurou-a firmemente, bem na direção do sol, para que seus olhos pudessem encher-se da claridade solar e da vastidão do horizonte. Nesse momento, ela abriu suas potentes asas, grassou com o típico kau-kau das águias e ergueu-se, soberana, sobre si mesma. E começou a voar, a voar para o alto, a voar cada vez mais alto. Voou ... Voou ... até confundir-se com o azul do firmamento ....”*

Esta parábola possibilita o entendimento de quanto o ser humano se descaracteriza, se empobrece como

pessoa, na medida em que se comporta, trabalha, relaciona-se, vive e desempenha, em sociedade, papéis que não representam o que ele realmente é. Em outras palavras: há muitas galinhas ciscando pela vida pessoal e profissional, em vez de alçarem vôos altos, carregados de sonhos e esperanças, como as águias.

A questão da motivação humana ainda continua em aberto. Por mais avançados os trabalhos e pesquisas sobre as razões e motivos que nos fazem agir, ainda estamos aguardando respostas que nos ajudem a compreender o verdadeiro sentido da existência humana dentro e fora das organizações. Quem sabe passaremos a vida sem encontrarmos resposta conclusiva acerca dessa motivação humana.

Uma coisa é certa: apesar de tantas lacunas e respostas ainda não alcançadas, as organizações e seus gestores precisam, cada vez mais, debruçar-se sobre estas questões para compreendê-las. As organizações que sobreviverão às tormentas do século XXI serão aquelas que, entre outros investimentos, criarão ambientes que estimulem e facilitem a felicidade humana e compreenderão que o maior bem que possuem são as pessoas que compõem seus quadros. Estas pessoas são possuidoras de conhecimento, e conhecimento é o 'coração' que bombeia 'sangue' nas veias da organização. Os velhos paradigmas organizacionais que ainda estão rondando as relações de trabalho precisam ser repensados, pois as organizações precisam de homens e mulheres que tenham prazer em desempenhar papéis e realizar tarefas; são homens e mulheres integrais, capazes de grandes vôos!

### **Referências bibliográficas**

- BOFF, Leonardo. *A águia e a galinha – uma metáfora da condição humana*. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.  
DOWBOR, Ladislau. *A Reprodução Social*. São Paulo: Vozes,

1998.

FRANKL, Viktor E. *Em Busca do Sentido – Um psicólogo no campo de concentração*. 4.ed. São Paulo: Sinodal, 1994.

FREUD, Sigmund. *Formulações sobre os dois princípios do funcionamento mental*. 1.ed. Rio de Janeiro: Imago, 1974. Vol. XII, p. 279 - 285.

LAGACHE, Daniel. *A Psicanálise*. 4. edição. São Paulo: Difel – Difusão Editorial, 1978.

LEBOYER, Claude Lévy. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

O'NEIL, John R. *O paradoxo do Sucesso – um livro de renovação para líderes*. São Paulo: Cultrix, 1993.