

AS TEORIAS MOTIVACIONAIS DE MASLOW E HERZBERG

1. Introdução

2. Maslow e a Hierarquia das necessidades

3. Teoria dos dois Fatores de Herzberg

1. Introdução

Sabemos que considerar as atitudes e valores dos empregados, suas necessidades e desejos pode afetar a sua motivação, seu desempenho e seu nível de produtividade. Mas o que as pessoas querem e desejam que interfere no seu comportamento?

Ao afirmar que o maior desejo do empregado é o aumento de salário, sendo o dinheiro o maior motivador, Taylor iniciou o debate sobre a motivação. Seus adversários acharam essa idéia simplista demais. É claro que as pessoas fazem coisas para obter mais dinheiro, não se atinge um ponto onde o dinheiro não é bem vindo, porém todos nós chegamos a um ponto no qual acreditamos haver algo mais além de dinheiro.

A teoria do equilíbrio organizacional, desenvolvida por Barnard e posteriormente complementada por Simon, é essencialmente uma teoria de motivação. Ela analisa o estabelecimento de algumas condições pelas quais a organização induz seus membros a continuar com sua participação e garantir a sobrevivência da mesma.

Essa teoria está fundamentada no princípio de **contribuição versus incentivo**, ou seja, o indivíduo contribui para a manutenção e sobrevivência da organização em troca de um incentivo que poderá ser pagamento, participação, reconhecimento ou outro tipo de aliciente. Para estimar o equilíbrio entre o incentivo e a contribuição é necessário avaliar o grau de satisfação do indivíduo, ou seu moral, que decorre do grau em que suas necessidades são satisfeitas.

Outros estudos específicos sobre motivação foram iniciados por teóricos de Relações Humanas, como Kurt Lewin, em 1935, e aprofundados posteriormente por autores comportamentalistas como Abraham H. Maslow e Frederick Herzberg.

A **motivação**, para esses autores, **é conceituada como:**

as forças internas, conscientes ou inconscientes, que levam o indivíduo a determinado comportamento. Essas forças são denominadas necessidades ou motivos.

É a partir desses conceitos, propostos por Lewin, que Maslow desenvolveu sua teoria da motivação.

2. Maslow e a Hierarquia das necessidades

O psicólogo americano Abraham H. Maslow concluiu que um indivíduo procura satisfazer suas necessidades dentro de uma seqüência lógica, uma espécie de hierarquia, em que as necessidades de nível mais baixo dominam o comportamento do indivíduo até estarem suficiente satisfeitas, quando então entra em ação outra necessidade de nível mais elevado.

A incapacidade do indivíduo de satisfazer uma dessas necessidades aumenta sua motivação para satisfazê-la, ou seja, a pessoa aumentará seu esforço para satisfazer uma necessidade insatisfeita. Caso todo o esforço não a leve a atingir a satisfação, ela ficará frustrada. Por outro lado, quando a necessidade é satisfeita, cessa seu efeito sobre o organismo e aumenta a motivação por outra necessidade de nível superior.

A hierarquia de necessidades de Maslow sugere que as cinco necessidades básicas do ser humano estão organizadas em níveis de importância que as dividem em dois tipos:

- . **primárias** - instintivas e vinculadas existência física da pessoa, comum aos animais, como as necessidades fisiológicas e de segurança; e

- . **secundárias** - típicas do ser humano e decorrentes de seu processo de aprendizagem e socialização, como as necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

As necessidades são:

. **fisiológicas** – relacionadas aos impulsos básicos de sobrevivência como alimentação, bebida, repouso, sexo, abrigo, etc.; Quando há insatisfação em todas as necessidades, são as fisiológicas que exercem maior pressão sobre o indivíduo.

. **de segurança** – relacionadas à necessidade de se sentir seguro e livre de ameaças, perigos, doenças, desemprego, etc. Quando insatisfeitas essas necessidades o indivíduo entra num estado de emergência para satisfazê-las.

. **sociais** – necessidade de pertencer a um grupo social, de amor, de associação, de participação, de afeição e amizade; Quando não estão satisfeitas, levam à solidão e à hostilidade para com os outros.

. **de estima** – relacionadas ao *status* e à maneira pela qual o indivíduo se vê, sua autoconfiança, independência e autonomia. Quando insatisfeitas podem produzir sentimentos de inferioridade e fraqueza.

. **de auto-realização** – é a necessidade interior que o indivíduo sente de atingir seu potencial mais elevado. Refere-se a maximização das aptidões e capacidades, chegar ao ápice, ser mais do que é, ser tudo o que pode ser.

O ponto de partida da teoria de Maslow é a indicação que estas necessidades estão ordenadas em forma de pirâmide que indica a prioridade e o grau de importância de cada uma delas sobre as outras. Note que somente quando a necessidade de nível inferior estiver suficientemente satisfeita é que a necessidade de nível mais elevado começa a motivar o comportamento. Logo, se uma pessoa não consegue suprir adequadamente suas necessidades de alimentação, não será motivada, por exemplo, pelas necessidades de estima ou de auto-realização. Assim uma necessidade de nível mais baixo deve ser relativamente satisfeita para que possa emergir uma necessidade de nível mais alto. Nenhuma necessidade é sempre totalmente satisfeita e as necessidades de nível mais baixo terão sempre influência mais forte no comportamento do indivíduo caso deixem de ser atendidas.



Maslow sugere que somente poucas pessoas privilegiadas conseguem chegar ao topo da pirâmide e serem fortemente motivadas pelas necessidades de nível mais alto como de auto-realização. Para ele muitas outras pessoas continuam movidas por suas necessidades primárias, sem conseguir satisfazê-las adequadamente.

O ponto relevante no trabalho de Maslow foi seu interesse no desenvolvimento das pessoas a partir da identificação das necessidades humanas e como elas podem ser satisfeitas, ajudando os administradores e entender melhor as pessoas com que trabalham a fim de fornecer-lhe os incentivos e alicientes adequados para que possam produzir adequadamente e desenvolver todo o seu potencial.

3. Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo norte-americano nascido em 1923, realizou uma pesquisa no final dos anos 50 na qual fez perguntas a 203 engenheiros e contadores de Pittsburg sobre satisfação e insatisfação no emprego. As perguntas eram do tipo:

. *“Você pode descrever, detalhadamente, o que sente quando está excepcionalmente bem no trabalho?”*

. *“O que sente quando está excepcionalmente mal no trabalho?”*

Tanto o método de pesquisa como seus resultados não foram considerados nada originais, mas resultaram em boas idéias sobre o que leva as pessoas a reagirem com relação ao trabalho.

Herzberg dividiu os fatores que causam satisfação e insatisfação no trabalho em duas categorias, os que atendem a necessidades instintivas das pessoas e os que atendem a necessidades humanas individualizadas.

Herzberg chamou os fatores instintivos de fatores de manutenção porque apenas mantêm a satisfação quando presentes ou causam insatisfação quando ausentes, mas não geram nenhum aumento de satisfação. Esses fatores incluem aspectos extrínsecos ao trabalho, isto é, que compõem o ambiente de trabalho tais como salário, condições de trabalho, supervisão, benefícios, etc. Fazendo uma analogia com um hospital ele os chamou de fatores higiênicos e funcionam como a higiene no hospital, não fazem o paciente melhorar, apenas evitam que ele fique ainda mais doente. Assim esses fatores não geram satisfação mas evitam a insatisfação, portanto devem estar presentes, caso contrário não teremos motivação.

Os fatores vinculados às necessidades humanas individualizadas compõem as condições intrínsecas ao próprio trabalho tais como: realização, desafio, responsabilidade, progresso. Herzberg os chamou de fatores causadores de satisfação ou motivadores, são os que efetivamente nos motivam quando estão presentes, mas se não estiverem presentes não haverá grande insatisfação.

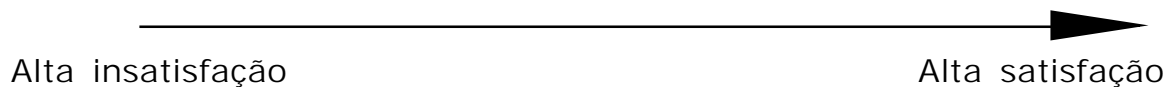
| FATORES Higiênicos | FATORES Motivacionais |
|---|---|
| . <i>Extrínsecos</i> : Quando ausentes geram forte insatisfação, mas quando estão presentes não geram grande motivação. | . <i>Intrínsecos</i> : quando presentes geram forte motivação, mas quando estão ausentes não geram grande insatisfação. |
| Salário | Realização |
| Segurança no trabalho | Reconhecimento |
| Status | Responsabilidade |
| Métodos empresariais | Progresso |
| Qualidade da supervisão | O próprio trabalho |
| Relações interpessoais | Possibilidade de crescimento |

Assim a teoria dos dois fatores afirma que:

a satisfação no cargo é função dos fatores motivadores, intrínsecos ao próprio trabalho; e a insatisfação no cargo é função dos fatores extrínsecos, que formam o contexto no qual o trabalho é realizado.

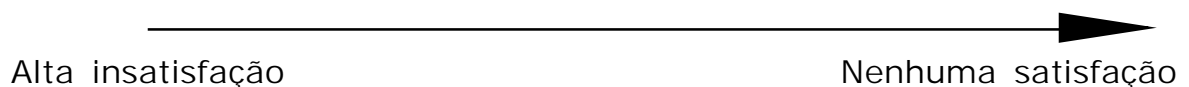
Resumindo podemos afirmar que a insatisfação no cargo é função do contexto: se os fatores higiênicos estiverem ausentes, geram total insatisfação, mas se estiverem presentes não geram grande satisfação. Por outro lado, a satisfação no cargo é função do próprio trabalho: se os fatores motivacionais estiverem presentes geram muita satisfação, mas se estiverem ausentes não geram nenhuma insatisfação.

TEORIA TRADICIONAL

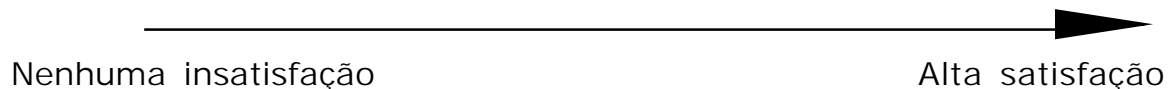


TEORIA DE HERZBERG

FATORES HIGIÊNICOS



FATORES MOTIVACIONAIS



A teoria de Herzberg, ao contrário da visão tradicional, divide os conceitos de satisfação e insatisfação em dois conjuntos separados e com efeitos unidirecionais, ou seja, os fatores motivacionais têm pouco efeito na insatisfação do trabalho, quando qualquer deles não ocorre. Em contrapartida, os fatores higiênicos não geram efeito significativo sobre a

satisfação dos trabalhadores quando estão presentes. Em outras palavras, um estado de insatisfação pode ser gerado pela ausência de fatores extrínsecos ao trabalho como qualidade da supervisão, relações interpessoais, salário, condições de trabalho, mas sua presença não gera grande satisfação.