

# **Capacitação em Psicologia Organizacional: O que as pessoas esperam do emprego - O Ambiente como Fonte de Motivação**

Professora: Maria de Fatima Feitoza Barros  
Psicóloga CRP 15/0305

A motivação tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas e, mesmo assim, permanece um dos aspectos mais preocupantes do cotidiano das organizações.

Muito se fala, muito se tenta e, na realidade, pouco se avança. São inúmeras as opções para motivar os empregados, há muitos investimentos em novos e retumbantes programas motivacionais e, passado pouco tempo, volta-se à estaca zero.

A grande quantidade de teses e artigos sobre o assunto não consegue diminuir a inadequação da relação das pessoas com seu trabalho e, novamente, surge a culpada: a motivação.

Ao que tudo indica, existe disparidade entre o que se entende por motivação e o que se espera dela na prática, ou seja, o que se pratica sobre motivação nas organizações está muito distante da discussão e do entendimento conceitual dos estudiosos do assunto.

Em sentido mais amplo, na Psicologia, motivação corresponde “a uma modificação do organismo que o faz mover-se, até que se reduza essa modificação” (Piéron, 1964)

Para melhor entendimento, dessa definição, deve-se lembrar o conceito de homeostase, que está incluído no entendimento de motivação.



**Homeostase** – é a “tendência à estabilidade do meio interno do organismo”. (Ferreira, 1986) ou “característica geral dos organismos, que consiste em manter constantes as condições de vida, ou restabelecê-las, quando forem modificadas, particularmente no que concerne ao seu interior” (Piéron, 1964)

**Motivação** é definida como um impulso à ação. É também traduzida como necessidade ou tendência. Por tratar-se de impulso ou necessidade, é óbvio que é originada basicamente no interior dos indivíduos. Assim sendo, a fala comum “você tem que motivar seus empregados” perde seu uso prático, pois sugere algo impossível de realizar.

Esse equívoco talvez determine a impotência de gestores e organizações ante os aspectos motivacionais das pessoas no trabalho.

Dessa forma, é necessário entender mais profundamente os aspectos internos do ser humano.

## MOTIVAÇÃO E DESLOCAMENTO DA ENERGIA PSÍQUICA

Freud, concebe a personalidade como composta de três grandes sistemas: Id, Ego e Superego.

O Id é entendido como a representação mais forte do mundo interno e composto dos instintos, representações psicológicas do desejo e da necessidade que geram tensão.



O Id não tolera aumentos de energia experimentados como tensão. Sua função é buscar a estabilidade descarregando a tensão através de ações reflexas ou de comandos para que o Ego resolva o desconforto da necessidade encontrando formas realistas de satisfação. Trata-se de um processo homeostático.

O Ego então age para possibilitar a descarga de tensão, originada no Id pelos instintos. O ego deve integrar os impulsos dos instintos (Id) e as regras morais e sociais advindas do terceiro sistema, o Superego, representante interno dos valores e ideais tradicionais da sociedade, cuja principal função é inibir os impulsos do Id.

**O instinto exerce uma pressão determinada por sua força e pela intensidade da necessidade subjacente; ele é o verdadeiro propulsor da personalidade. A forma de energia pela qual os instintos realizam sua tarefa é denominada de libido.**

A preocupação dos gestores com a motivação, tal como se conhece hoje, é relativamente recente.

Antes da Revolução Industrial a motivação tinha forma de medo de punição – física, financeira ou social.

Quando as indústrias de larga escala tomaram o lugar das organizações artesanais os processos de interação entre os trabalhadores e seus patrões foram substituídos por formas frias e tênues de relacionamentos.

Essas mudanças acarretaram em alterações nos padrões exigidos para a eficiência e o retorno dos investimentos, ocasionando transformações nas relações de trabalho.

A partir de então a força trabalhadora teria que ser também mais eficiente e lidar com uma supervisão distante e impessoal.

Tudo isso originou uma nova filosofia de gestão na qual muitos fatores motivacionais intrínsecos foram substituídos por fatores extrínsecos.



A administração científica defendida por Frederick Taylor (1911), retira do trabalhador o problema pelo bom ou mau desempenho e eficiência e coloca a responsabilidade sobre o supervisor.

Stevens (1997) faz duras críticas ao modo tradicional de entender a motivação, afirmando que ela só passou a ser um tópico quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido, e esta perda está diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho, originada pela busca excessiva de resultados.



Para que as organizações atinjam seus objetivos, a relação entre empregador e empregado deve estar alinhada. De acordo com Lacombe (2011), a empresa necessita de pessoas para conquistar suas metas e o funcionário necessita do trabalho para se manter produtivo e feliz. Assim, acredita-se na importância dos funcionários sentirem motivação para realizarem suas tarefas.

**Existem várias teorias que explicam a motivação, Cada uma com sua forma peculiar. Todas elas são uma expressão de uma maneira especial de ver o ser humano e nenhuma representa a verdade absoluta sobre o tema.**