

AS NECESSIDADES DE MASLOW NA PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS

Luis Fernando Albano de Andrade¹

RESUMO

Devido a globalização, a velocidade das informações tornou-se tempestiva, propiciando a troca de dados, a rápida sinalização de potenciais de mercados independentemente da localização e a paridade no cenário. Logo, o fator crítico de sucesso será as pessoas que compõe o quadro empresarial. A Teoria das Necessidades Humanas, defendida pelo psicólogo Abraham Maslow, define as carências em escalas piramidais e versa sobre a atitude das pessoas norteada pela satisfação de tais premissas. Com isto, aplicamos um questionário em uma instituição financeira pra verificar quais necessidades mais se alinham junto aos funcionários e como o gestor deve agir para saná-las.

ABSTRACT

Due to globalization, the speed of information has become timely, providing data exchange, rapid signaling potential markets regardless of location and parity in the scenario. Thus, the critical success factor will be the people who make up the business environment. The Human Needs Theory, advocated by psychologist Abraham Maslow defines the shortcomings in pyramidal scales and deals with the attitude of the people guided by the satisfaction of such premises. With this, we applied a questionnaire in a financial institution to verify which needs more align with employees and how the manager should act to remedy them.

Palavras – chave: Produtividade. Necessidades. Humanas. Motivação. Comportamento.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas de recursos materiais, patrimoniais, financeiros, tecnológicos e humanos. Todos estes recursos devem ser administrados de modo otimizado.

O recurso humano é o aspecto intelectual da empresa e, por ser formado por indivíduos, sofre influências comportamentais e ambientais.

De acordo com a evolução e o próprio desenvolvimento da sociedade, uma nova escola foi formada, a de Relações Humanas, que defendiam um sistema social, sendo que Maxiamo (2006, p 149) nos diz “o sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico (...). No centro do processo administrativo está o ser humano (...)”.

Ressalta-se que os estudiosos fundiram as ideologias dos principais percussores da administração, adequando suas principais vantagens a fim de buscar a efetividade de suas atividades.

¹ Especialista em Gestão de Pessoas e Finanças pelo Centro Universitário Univar. Bacharel em Administração pelo Centro Universitário - UniCathedral. E-mail: luisfernando_albano@hotmail.com

As organizações, adequando a linha de Fayol, deixam a responsabilidade de gestão de pessoas a um departamento específico, o de Recursos Humanos. De acordo com Chiavenato (2003, p. 13) “A administração de Recursos Humanos (ARH) é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais. (...)”.

O objetivo central de uma empresa é produzir bens e serviços a custo baixo, utilizando um mesmo recurso para a confecção de mais produtos/serviços, aplicando o conceito de produtividade.

De acordo com Bulgacov (1999, p. 286) “A administração da Produção (...) trata da maneira como as empresas organizam seus recursos e habilidades, tais como conhecimentos, equipamentos, e pessoas, para produzir bens e prestar serviços.(...)”.

Um gestor empresarial tem por meta disponibilizar no mercado produtos com qualidade e que atendam aos desejos dos clientes e consumidores. Todavia, este mesmo administrador não pode esquecer que deve primar pela qualidade de vida dos seus colaboradores, propiciando ambientes agradáveis, seguros, que satisfaçam suas necessidades e que supram suas carências primordiais.

Segundo Maximiano (2006, p. 150) “a produtividade e o desempenho das organizações dependem também do comportamento das pessoas, e não apenas da eficiência dos sistemas técnicos.”. Logo, as empresas como sistema social devem estar atentas às variantes existentes em seus ciclos produtivos, avaliando o ambiente em que se instala e quem o integra.

Modificar a visão unilateral e focada das teorias de Taylor e Fayol é uma das principais tarefas a ser cumpridas pela atual administração com foco nas Relações Humanas. Vale lembrar que as empresas, devido à ampla concorrência e a mesma segmentação de produtos no mercado, ganham competitividade nos diferenciais apresentados em seu ambiente interno. Recrutar bons funcionários dependerá do modo de gestão adotado, e para aprovisionar seus talentos será necessária a aplicação de gerenciamento que vise a qualidade de vida do trabalho.

Uma das formas práticas que pode ser desenvolvida com o intuito de se aplicar este modelo de gerenciamento é a visualização das necessidades humanas, segundo Maslow, dentro da empresa, com o intuito de saná-las parcial ou totalmente dentro da produção. E, discutir e analisar a influência que esta teoria detém sobre a produção de uma empresa é um dos focos argumentativos existentes.

A execução deste artigo será realizada pela pesquisa bibliográfica na literatura sobre o assunto. Este método será utilizado pelo fato de o mesmo ter por finalidade, segundo Marconi e Lakatos (2007, p.185) “(...) colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (...) – e, propiciar o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.”. Além disso, será utilizado o instrumento de coleta de dados denominado questionário, para que o entrevistado tenha mais liberdade para analisar e responder as perguntas e, por estas serem de cunho motivacional e relacionado ao comportamento humano, a veracidade das respostas será mais efetiva se não houver a interferência e presença de terceiros.

2 AS ORGANIZAÇÕES E AS NECESSIDADES HUMANAS

As orientações ou atividades executadas por indivíduos em uma organização são originadas e influenciadas por variáveis que geram determinado comportamento que por sua vez retornará com consequências positivas ou negativas quanto ao resultado do exercício.

O comportamento orienta-se basicamente para a consecução de objetivos. (...) Nosso comportamento geralmente é motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo. Os impulsos que determinam nossos padrões comportamentais são em grande parte subconscientes, o que dificulta a sua análise e avaliação. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.17).

Um indivíduo é um ser orgânico e racional, logo, possui necessidades ou carências fisiológicas e emocionais que emergem espontaneamente e que provocam grandes influências em seu comportamento e na capacidade de percepção.

Uma necessidade pode ser definida como o resultado de um estímulo ou causa que gera algum comportamento. Segundo Chiavenato (2003, p.91) “Uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. (...) As necessidades ou motivos não são estáticos; ao contrário, são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamentos. (...)”.

Necessidade nasce de um estado de tensão interna, encontra sua satisfação pela ação específica, que fornece o objetivo adequado (alimentação, por exemplo); o desejo está indissolivelmente ligado a traços de memória e encontra sua realização na reprodução fantasiosa das percepções que passaram a ser sinais dessa satisfação. O desejo não pode ser reduzido à necessidade, porque não é fundamentalmente uma relação com o objeto real, mas depende da fantasia, que é individual e não controlável externamente. (AGUIAR, 2005, p.160).

Cada pessoa tem uma carência específica que se aflora mais do que as demais. Isto ocorre pelo fato de cada necessidade estar relacionada com o fator intrínseco da pessoa.

Segundo Bennis (2000, p.25) “Maslow acreditava que os seres humanos aspiravam tornarem-se autorrealizados. Ele visualizava o potencial humano como um território vastamente subestimado e inexplicado.”.

Maslow vislumbrava as necessidades como uma pirâmide e as dispunha conforme seu grau de hierarquização. Alegava que o homem, ao satisfazer suas necessidades básicas, adquiria outras mais elevadas, até chegar ao nível de auto realização.

Pirâmide a seguir ilustra o conceito de Maslow:





Figura 01: Hierarquia das Necessidades. Fonte: (Bennis, 2000, p.25)

As necessidades fisiológicas estão relacionadas com os aspectos biológicos, tais como ar, fome, sede, repouso, abrigo. Já as de segurança, tem sua relação com a estabilidade, a integridade e a proteção contra o perigo ou privação. Enquanto as sociais tem link com o trabalho em equipe, amizade, inclusão em grupos. A necessidade de estima se correlaciona com a reputação, reconhecimento, autorrespeito, amor, etc. Por fim, a auto realização está diretamente relacionada com a realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais. (CHIAVENATO, 2003, p.93).

Fazendo uma correlação entre as necessidades humanas e o ambiente de trabalho, constata-se que quando um colaborador está insatisfeito ou angustiado com alguma falta ou abstinência, sua produtividade ficará ociosa, pois o seu foco estará voltado para aquela satisfação.

Uma das formas de exemplificar esta situação seria a de um funcionário que esteja com sede, uma vez que seus pensamentos estarão voltados para a água, imaginando em quanto tempo poderá ir até o bebedouro, pegar o copo e saciar sua necessidade básica. E, utilizando como cenário uma situação de venda, o mesmo se sentirá ansioso, atendendo o cliente de uma forma hostil, com pouca atenção, querendo que este finalize o mais rápido possível o processo de compra para que assim possa ir à cozinha beber água.

Nesta situação hipotética, fica evidente que o comportamento do vendedor foi modificado devido ao estímulo provocado pela sede. Isto também ocorre quando o funcionário se sente instável no ambiente de trabalho, sem um feedback de seus serviços, além da própria estrutura do ambiente, caso esta seja ineficaz, ou então, quando não consegue se relacionar com grupo, além da ferocidade em que a competitividade entre os colegas é criada, aonde quem vende mais é aquele que poderá ganhar uma promoção ou estar mais afastado da zona de risco da demissão. Todas estas situações devem ser observadas pelo gestor com o intuito de avaliar como está o clima organizacional de sua empresa e como as necessidades de seus funcionários estão sendo sanadas.

2.1 APLICAÇÃO

Um dos métodos utilizados para verificar a influência da produtividade de uma empresa quando relacionada com as necessidades humanas foi a aplicação de um questionário para 05 dos 11 funcionários selecionados de modo aleatório simples, na Instituição Financeira aqui doravante X, localizada na cidade de Bom Jardim de Goiás, sendo uma organização

pertencente ao nicho econômico de prestação de serviços financeiros e venda de produtos correlacionados. Selecionou-se 05 que abordavam de modo geral o comportamento no ambiente de trabalho quando confrontados com aspectos defendidos por Maslow.

Ao questionar sobre o ponto crítico na busca de um emprego, o resultado da amostra foi precisa ao que tange o salário como fator decisivo, onde 60% o optaram como premissa fundamental, ante 20% para “ascensão profissional” e 20% “estabilidade”.

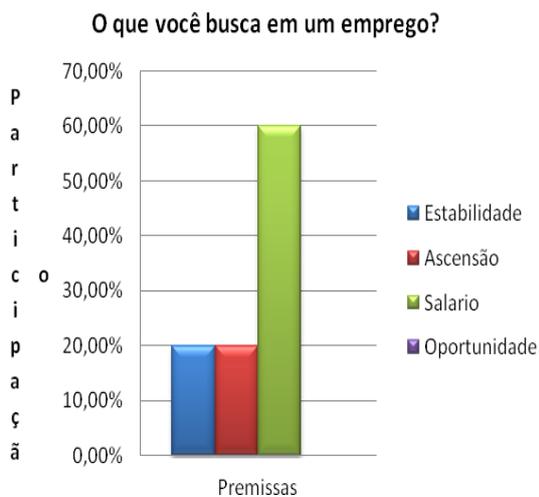


Gráfico 1 Buscas em um emprego

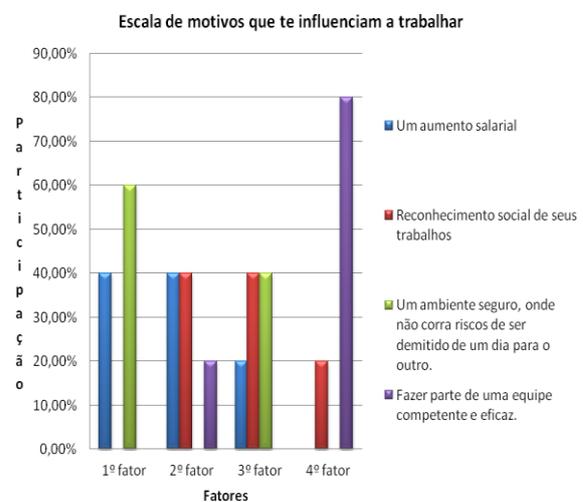


Gráfico 2 Fatores que motivam a trabalhar em grau de importância

a questão em que foram estipuladas as premissas que poderiam influenciar os colaboradores a trabalharem, o comportamento dos entrevistados se demonstrou díspar, onde a opção “um ambiente seguro, onde não corra riscos de ser demitido repentinamente” ficou em primeiro lugar, seguida de “um aumento salarial”; em terceiro lugar, um “reconhecimento social de seus trabalhos juntamente com a estabilidade ou segurança no trabalho” e por último, “fazer parte de uma equipe competente e eficaz”. Isto se deve ao fato de que cada respondente ponderou de uma forma elencada, quais proposições mais se adéquam ao seu ponto de vista, e como forma de tabulação, foram mensurados quais atributos possuíam maior modal em cada escala. A proposta de importâncias foi estabelecida dentro do questionário enfatizando as necessidades humanas segundo Maslow, adequadas ao dia-a-dia de uma empresa. O entrevistado deveria marcar em ordem ascendente, de 01º a 04º, as proposições expostas que mais o influenciavam a trabalhar, onde o 1º referia-se ao fator de maior relevância e o 4º, o que não agia diretamente na sua motivação de trabalho.

A característica mais sutil e mais importante do dinheiro é o seu poder como símbolo. Seu poder simbólico mais óbvio é o valor de mercado. O que dá valor ao dinheiro é o que ele pode comprar, e não o dinheiro em si. Mas o valor simbólico do dinheiro não se limita ao valor de mercado. Como não tem um sentido intrínseco em si mesmo, o dinheiro pode simbolizar quase todas as necessidades que uma pessoa

deseja que ele represente. Em outras palavras, o dinheiro pode significar tudo o que as pessoas querem que ele signifique. (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.39, p.51).

No tocante a questões motivacionais com o intuito de aumentar a produtividade, deve-se verificar o atributo que induziu o servidor a buscar o emprego, pois segundo Maximiano (2006, p.179) “o comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (...) ou alguma causa externa do ambiente (...)”.

Quando questionado os motivos de escolherem um determinado emprego, vê-se a necessidade de segurança aflorando, pois:

As necessidades conscientes de segurança são bem evidentes e comuns entre a maioria das pessoas. (...) Muitas organizações tendem a superenfatizar o motivo segurança, desenvolvendo sofisticados programas de benefícios marginais, como planos de saúde, seguro contra acidentes e de vida e planos de aposentadoria. (...) As pessoas preocupadas com o prestígio não querem ficar atrás das outras. (...) O prestígio é algo intangível, conferido a uma pessoa pela sociedade. (...) As pessoas desejam ter uma elevada valorização de si mesmas, solidamente firmada na realidade, ou seja, manifestada pelo reconhecimento e respeito dos outros. (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.39, p.43).

Uma forma de se administrar seguindo estes preceitos é a criação de grupos de discussão, onde serão levantadas as perspectivas de cada colaborador. Com isto, deverá ser desenvolvido um programa de recompensas – a ser discutido de modo consensual; pois assim o reforço positivo poderá produzir satisfação juntos aos colaboradores, evitando comportamentos indesejáveis e, proporcionando a empresa condicionar atitudes positivas e que tragam retornos favoráveis a ambas as partes. Ressalta-se que este estímulo não pode ser sazonal, nem momentâneo, pois poderá quebrar a ferramenta e os bons resultados. (MAXIMIANO, 2006, p. 182 e 183).

A recompensa pode ser de trato econômico ou social, como por exemplo valorizando o funcionário perante o grupo. Temos como modelo de prática de valorização, a eleição dos vendedores que mais contribuíram com as receitas e alcance das metas na agência bancária, destacando-os durante o mês e se possível bonificando-os com uma quantia em dinheiro (comissão) ou disponibilizar uma folga do trabalho. Assim, todos os envolvidos no processo de atendimento e prestação de serviços, buscarão melhorar a forma de abordagem ao cliente, o que influenciará diretamente na lucratividade.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p.289 e 335) “a possibilidade de avanço serve como um grande estímulo para o bom desempenho na administração, e as promoções são o modo mais significativo de reconhecer o bom desempenho. (...) As promoções sejam justas (...) e sem favoritismo (...)”. Ainda diz que: “(...) os trabalhadores de hoje em dia respondem

a incentivos não monetários como férias extras, horários flexíveis, creche para filhos, instalações recreativas no local de trabalho e transporte financiado pela empresa.”.

Ao perguntar se o colaborador está satisfeito com seu trabalho no conjunto remuneração, oportunidades e ambiente, obtivemos como respostas: 80% “não” e 20%, como assertiva “sim”. Este resultado demonstra a necessidade da empresa investigar e propor uma mesa de diálogo com os funcionários para que possa ser otimizado o clima organizacional, haja vista o mau desempenho na satisfação com o emprego, o que gera desgaste, baixa produtividade e coloca em risco a imagem da empresa perante o recrutamento externo. Para complementar esta questão, perguntou-se se administrador reconhece seus potenciais e seus resultados alcançados, e o retorno da questão foi de 60% “não”, ante 40% para “sim”. Com isto, vislumbramos a ausência de um desenvolvimento organizacional efetivo, onde feedbacks são realizados, juntamente com reuniões de confrontações, procedimentos e sensibilidade. O administrador que utiliza estas ferramentas possui um ganho no desempenho de seus colaboradores, pois os mesmos se sentem parte integrante do processo administrativo da organização e sabem como estão sendo avaliadas as suas atividades, além de poderem participar fornecendo opiniões sobre anomalias e procedimentos operacionalizados por eles. (CHIAVENATO, 2008, p.423).

Você está satisfeito com seu trabalho no conjunto:
remuneração, oportunidades e ambiente?



Gráfico 3 Satisfação com o trabalho

O administrador reconhece seus potenciais
e seus resultados alcançados?

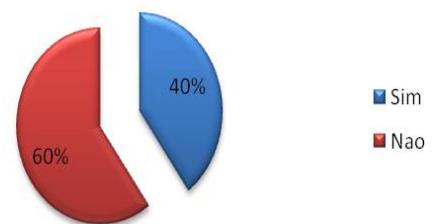


Gráfico 4 O administrador reconhece seus potenciais

Analisando esses dados, fica uma dúvida quanto à sensibilidade de uma gestão que realize brainstorms, dinâmicas interativas e participativas, uma vez que muitos funcionários não percebem situações de convívio aplicadas pela organização e, só é satisfatória uma atividade motivacional quando esta é perceptivamente vislumbrada pela empresa como um todo.

Para identificar quais situações mais afligem os colaboradores, cada entrevistado teve que marcar para cada questionamento as assertivas: não aflige, aflige pouco ou aflige muito, dentro de uma classificação pré-estabelecida, para que assim pudessem ser consolidadas as alternativas que mais afligiam os funcionários.



Gráfico 5 Níveis de Aflição em Determinadas Situações

Assim sendo, verifica-se que o “não alcance das metas de trabalho impostas pela empresa” é o que mais afeta os funcionários, enquanto “sentir sede e fome durante um atendimento longo e investigativo por parte dos clientes”, não aflige a maioria dos entrevistados.

Avaliando as necessidades de segurança e de estima, percebe-se que os colaboradores ficam aflitos com as punições que a empresa aplica quando os mesmos não atingem as metas de trabalho, ocasionando um desequilíbrio emocional no funcionário, dando abertura para uma dissonância cognitiva e possíveis conflitos internos e altos níveis de estresse, além da competição errônea e desleal.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p.290) “a punição segue uma série de etapas – advertências, repreensão, investigação, suspensão, transferência disciplinar, rebaixamento e despedida – até que o problema seja solucionado ou eliminado.”. Então, percebe-se que antes do desligamento do funcionário da empresa, o administrador deve buscar outras formas de conter as anomalias, buscando na causa do problema a solução, ou seja, investigar os fatores extrínsecos e intrínsecos que influenciam o colaborador a cometer tais erros, a diminuir sua participação nas vendas, entre outros, pois muitas vezes, trata-se de problemas emocionais, familiares, conjugais ou até mesmo quando o perfil profissiográfico não condiz com a personalidade individual.

Como forma de resolubilidade desta problemática, a adoção de momentos de treinamento a fim de prevenir e intervir nos profissionais que apresentaram desempenho abaixo do esperado, aperfeiçoando seus conhecimentos técnicos. Além disso, a busca do diálogo investigativo os fatores que provocaram a queda de produtividade, buscando no apoio psicológico e social o saneamento da anomalia.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma gestão participativa e humanizada garante ao colaborador mais espaço e satisfação profissional dentro da empresa, uma vez que este não é somente um apêndice da máquina produtiva, mas sim um fator crítico de sucesso no processo intelectual e de fomentação de projetos.

No que tange ao comportamento organizacional, percebe-se que este varia de acordo com a cultura e política empresarial a que o funcionário está exposto, além dos fatores intrínsecos de cada indivíduo, a sensibilidade externada no momento e os conflitos internos e externos que o colaborador está acometido. Assim, a motivação é focada como um aspecto importante e influenciador no que diz respeito a mudanças de atitudes.

Os fatores motivacionais dentro de uma organização devem ser avaliados de modo individual para que posteriormente possa ser realizado um confronto geral, onde será buscado o equilíbrio das carências diagnosticadas de um modo consensual, para que o grupo possa ser satisfeito de modo equânime.

Um dos modos de avaliar o grau de motivação dos colaboradores é a visualização da pirâmide das necessidades humanas básicas segundo Maslow, a qual elenca de modo descendente os fatores que influenciam diretamente no clima organizacional e no desempenho individual do profissional.

Ressalta-se ainda, que o comportamento é um fator mutável, variável de acordo com a personalidade de cada indivíduo e também das características culturais tanto pessoais quanto profissionais a que está envolvido. Além disso, não há uma verdade absoluta referente ao padrão de conduta de atitudes, mas sim, uma verificação da observação da ambiência e dos melhores meios de harmonizar o clima de trabalho em uma empresa.

Um funcionário motivado produz mais, e, por conseguinte, aumenta a rentabilidade e/ou lucratividade da empresa. Outra relevância que deve ser observada é o fato do bom clima organizacional da organização e da otimização e eficácia da produção que reflete nas vendas e na satisfação do cliente/consumidor. Portanto, todos ganham com a aplicação da teoria das necessidades de Maslow, a empresa e o funcionário no ponto de vista produtivo e social, e a sociedade com o enriquecimento e movimentação da economia local.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia Aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BENNIS, Warren. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

BULGACOV, Sergio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.