

A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NOS TREINAMENTOS EMPRESARIAIS

*Gisleine Fregoneze Corrêa**

RESUMO

O presente artigo discute a importância da motivação no processo de treinamento empresarial, buscando demonstrar como a motivação que gera a prontidão para aprender pode influenciar o comportamento daqueles que ministram e que recebem o treinamento. Tomando como base as teorias tradicionais de motivação, o presente estudo procura apontar as dificuldades e as soluções para os que trabalham com treinamento empresarial.

Palavras-chave: treinamento, motivação, aprendizagem

ABSTRACT

The present paper discuss the importance of motivation on business training and shows how motivation which come to know may alter the behavior of trainer and trainee. Taking the traditional theories of motivation as base, the present study examine the problems and possible solutions for those who works with business training.

Key-words: training, motivation, learning

**Gisleine Fregoneze Corrêa, mestranda em Administração. PUC- S.P.
Professora no curso de Propaganda e Publicidade da PUC-SP
e-mail: rgmarketing@jetconnect.com.br*

A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NOS TREINAMENTOS EMPRESARIAIS

Gisleine Fregoneze Corrêa

*“Além da formação e treinamento, é preciso também investir na motivação, sem a qual qualquer programa de qualidade e produtividade estará fadado ao fracasso”
(Glimar P. Caldeira)*

INTRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (1999) o treinamento é considerado como atividade meio que se utiliza para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ou, ainda, como desenvolvimento pessoal que engloba educação e treinamento. Sendo a educação mais genérica e significando o preparo do indivíduo para a sociedade, enquanto o treinamento é mais específico preparando o indivíduo para um determinado cargo. Seja a aprendizagem genérica ou específica, é necessário que tanto emissores, quanto receptores estejam preparados para atingir os objetivos propostos num dado treinamento.

O objetivo do presente trabalho é discutir como a motivação pode interferir no processo de treinamento e como ela pode desenvolver a motivação de funcionários.

MOTIVAÇÃO E TREINAMENTO

A motivação pode ser definida como o “conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”. O estudo da motivação tem sido tema central na psicologia da aprendizagem e Bandura (1991) e Weiner (1984) desenvolveram diferentes perspectivas para seu estudo. Busca-se, com o estudo da motivação, compreender as formas pelas quais o indivíduo se interessa pelas ações e quais são os tipos de motivos e de determinantes do pensamento e do comportamento.

Atualmente, existe uma expectativa muito grande com relação ao trabalho de ensinar ou de oferecer treinamento para os recursos humanos das empresas e em como esse

trabalho, que consiste no exercício de várias funções, pode ser apoiado. A sociedade capitalista está, nos dias de hoje, cada vez mais acentuando a importância dos professores no sistema educacional bem como a necessidade de mobilizar as vontades dos professores como condição primordial para o desenvolvimento de um ensino de qualidade (Fregoneze, 1999). Pode-se dizer o mesmo com relação aos treinadores empresariais, já que eles exercem a função de professores na situação de treinamento.

Existem professores ou instrutores que exercem seu trabalho com bom padrão de desempenho e parecem altamente motivados, enquanto outros revelam insatisfação e não se empenham no trabalho de ensino. Em recente estudo, enfatizado por teorias clássicas da motivação no trabalho, Fregoneze (2000) procurou verificar a existência das causas de motivação em professores fortemente empenhados no ensino, a partir de fatores motivacionais. Estudando o processo de motivação, a pesquisadora procurou determinar *quando e como* a motivação interfere na aprendizagem. Os resultados demonstraram que os fatores intrínsecos são os mais fortes na motivação do professor, em especial aqueles ligados ao crescimento pessoal.

E para quem aprende? Como o sujeito pode ser motivado para aprender em situações de treinamento? A motivação para aprender, pode ser descrita como o grau de esforço despendido pelo aluno para atingir metas acadêmicas. Estas metas acadêmicas podem ser analisadas também como metas para aprender no âmbito empresarial, pois o ser humano está sempre em estado de aprendizagem (Bzuneck, 1996).

Partindo-se do pressuposto, que toda pessoa nasce com potencialidade para desenvolver a motivação, em função da curiosidade inata, será necessário canalizá-la através do treinamento. A função do instrutor nos cursos será, primordialmente, a de manter essa curiosidade, incrementando-a para aprendizagens (Brophy, 1993). É importante salientar que a motivação para aprender difere da motivação para o desempenho ou resultado final. Sendo

que a valorização do processo de aprender, distinto do interesse pelos seus resultados, é que leva a melhores desempenhos. Isto significa que não são as recompensas (notas, conceitos, salários) que levarão o indivíduo a se motivar para aprender.

Segundo Brophy (1993) e Johnson (1985) se a motivação em sala de aula durante os treinamentos não for otimizada, as emoções negativas e auto-avaliações negativas podem prejudicar a aprendizagem. Assim, o desempenho será melhor nas situações em que a motivação for adequada. A auto-motivação para o desempenho de um trabalho pode ocorrer quando o indivíduo não se limitar apenas ao esforço de atingir o resultado esperado, mas estiver motivado a aprender.

A combinação da inteligência com a motivação permite que o indivíduo se envolva com o processo de aprendizagem e assim apresente melhores resultados. Enquanto a inteligência mostra o caminho, a motivação faz caminhar. Essa combinação é que faz o indivíduo investir tempo, esforço e energia para satisfazer a curiosidade contínua e em especial promover a aprendizagem.

Cabe ainda ressaltar a importância dos processos interpessoais, que ocorrem em sala de aula durante os treinamentos e são considerados como propulsores da motivação. A motivação de cada aluno é intrínseca e se formou através de sua interação com as pessoas com quem conviveu e são frutos das influências qualitativas e das socializações que vivenciou.

MOTIVAÇÃO, INTERESSE E COMPETÊNCIAS

Sabe-se que o interesse pode ser individual, quando se refere a preferências relativamente duradouras e, situacional, quando é um estado emocional provocado por estímulos situacionais (Brophy 1993). O interesse individual é latente. É também mais ou menos estável em função das valências, ou sejam forças que movem para a ação. Essas valências se relacionam ao sentimento positivo, como por exemplo o prazer, o envolvimento

etc. E se relacionam ao valor quando tem um significado pessoal para um determinado objeto. Outra forma de se considerar o interesse individual é o interesse atualizado – é a ação aqui e agora – um estado de motivação intrínseca por um conteúdo específico.

Conclui-se que a motivação deve cultivar o interesse individual relacionado aos sentimentos positivos e de valor, bem como, os situacionais ou atualizados. Estes sentimentos é que poderão levar os treinamentos empresariais ao sucesso ou ao fracasso.

No contexto empresarial as auto-percepções de competência, tomam-se motivos de auto-valorização. A tendência de igualar a capacidade de desempenho com o valor humano, leva os funcionários a crerem que são tão bons quanto suas realizações e, por conseguinte, o fracasso os torna desmerecedores de aprovação. A grande maioria dos funcionários prefere que os outros vejam seu sucesso como o resultado de sua capacidade, do que do seu esforço pessoal. Isto reflete, também, a atitude de alguns treinadores que erroneamente valorizam apenas a capacidade individual. Esta atitude de valorização apenas da capacidade apresenta o risco de desestimular o aprendizado e a busca de aprimoramento no trabalho, caso ocorra um fracasso (Covington, 1984).

MOTIVAÇÃO E EVITAÇÃO DE FRACASSO

A ênfase exagerada na capacidade, aliada à escassez de recompensas leva os funcionários a fugir do fracasso através do *comportamento de evitar o fracasso* e não a buscar o sucesso. De acordo com Arkin e Baumgardner (1985), existem inúmeros mecanismos para evitar o fracasso, entre eles os mais usados são: a) não participar; b) indisposição para tarefas que não sejam absolutamente obrigatórias; c) fazer o mínimo possível; d) absentéismo; e) desatenção crônica. Outras formas de evitar o fracasso são: a) o falso esforço (faz de conta que participa); b) é obrigado a participar, mas espera o fracasso (minimizam as implicações); c) o indivíduo aponta outras coisas como culpadas pelo baixo desempenho e argumenta que desempenho nos treinamentos ou após os mesmos, não está agregado a valor pessoal. As

manifestações destas estratégias podem ser exemplificadas como: proposição de metas pessoais inatingíveis; adiamento ou sub-entendimento assumido.

Outro conjunto de estratégias para evitar o fracasso compreende os comportamentos que pretendem assegurar o sucesso, tais como: a preferência por tarefas fáceis; manifestação de satisfação por um resultado mínimo; retorno positivo pela modéstia apresentada. Embora estas estratégias possam reduzir a ansiedade e o mal estar ocasionado pelo fracasso, a médio prazo tem efeitos deletérios, podendo deteriorar a vontade de aprender e transformar a pessoa de orientada para o sucesso, em orientada para o fracasso (Covington 1984).

Existem ainda estratégias auto-prejudiciais que dizem respeito ao empenho da pessoa em reduzir a ameaça à sua auto-estima, procurando ou criando fatores que representem uma explicação causal do fracasso. Neste caso o fracasso não seria visto como baixa capacidade ou incompetência. Há várias estratégias auto-prejudiciais e, entre as que aparecem com maior frequência, estão as drogas, o álcool (externas), a falta de esforço, a ansiedade, depressão e timidez (internas). A importância de parecer capaz ou, no mínimo, não incapaz é que determina a escolha por uma estratégia externa ou interna. Esses impedimentos as vezes decorrem de ações adquiridas, outras vezes somente alegadas pelo indivíduo que procura estratégias de impedimento. Na realidade todas as estratégias para evitar o fracasso estão interligadas à falta de motivação ou à incapacidade intelectual ou técnica para desenvolver bem as tarefas que deve desempenhar. Nos dois casos pode-se afirmar que um bom treinamento efetuado de forma continuada poderá sanar essas deficiências aumentando efetivamente o sucesso do trabalho empresarial. Outros fatores podem influenciar o funcionário durante o treinamento e, embora não estejam diretamente ligadas ao treinador, deve ser de seu conhecimento para que possa entender a forma como agem e reagem os alunos em um treinamento empresarial.

Em um estudo sobre motivação desenvolvido por Weiner (1984), o autor trabalhou a questão da motivação relacionada à atribuição causal. Percebe-se então que a atribuição causal não se refere a uma única área motivacional. Ela se faz presente na área escolar, social, política, econômica, familiar, enfim, nas áreas onde o homem vive e atua. Assim, é importante que se determine as dimensões causais para a motivação pois os resultados de um trabalho está sempre relacionado à constância da causa de um resultado anterior.

“Se o sucesso (ou o fracasso) foi alcançado; e se as condições ou causas daquele resultado foram percebidas...a previsão é de que o sucesso ou o fracasso ocorrerá novamente...” Essa afirmação foi amplamente estudada e os resultados incluem vários pontos: a) fracasso em provas e tarefas em função da percepção de falta de capacidade escolar já experimentada que poderá resultar em expectativas futuras equivalentes; b) fracasso profissional por causa de personalidade fraca; c) rejeição amorosa por falta de atração física; d) rejeição científica por causa de uma linha metodológica. Em todos os fatores apontados, observa-se que, o que existe em comum é o fato de ser percebido como um fator estável e, que conseqüentemente, espera-se que ocorra novamente. Por outro lado, quando o fracasso é percebido como uma circunstância temporária, isto é instável, propicia uma expectativa de não ocorrência do fato no futuro (Weiner, 1984).

Existem programas de mudança de realização que podem alterar a expectativa de sucesso, passando a ser modelos motivacionais. Os dados resultantes desses programas revelam que a atribuição de causalidade a fatores instáveis e controláveis aumenta a persistência do indivíduo para alcançar objetivos propostos, incrementando o desempenho. Por exemplo: a percepção da falta de capacidade para realização de uma tarefa pode ser mudada com um “feedback” de falta de esforço, que irá alterar a dimensão causal da atribuição de fracasso de estável e incontrolável para instável e controlável, que irá resultar

numa maior expectativa de sucesso posterior. Em resumo, uma teoria de motivação que se amplia com o estudo das atribuições causais das emoções.

Vários estudos apontam a existência de múltiplas emoções após o sucesso ou o fracasso escolar e ou profissional. Nos casos de sucesso as emoções mais específicas são: capacidade e competência; esforço prolongado e relaxamento; ajuda dos outros e gratidão; sorte e surpresa. Entre as emoções associadas ao fracasso temos: baixa capacidade e humilhação; falta de esforço e culpa; obstaculização e irritação; e sorte e surpresa. Isto é, se alguém tem êxito em função da ajuda alheia, experimenta-se gratidão, assim por diante. Esses estudos revelam que um determinante da emoção é o resultado de uma ação e também que as emoções estão relacionadas a atribuições particulares e com ligações específicas. Na área afetiva as dimensões causais representam um papel decisivo. Como resultado tem-se: orgulho e auto-estima; irritação; gratidão; culpa; pena e desesperança ou resignação. O orgulho e auto-estima são experimentados como consequência de um resultado positivo do eu. Diante do exposto, não se tem dúvida quanto às atribuições causais e suas influências nos sentimentos, e pode-se inferir que as emoções são pistas importantes que guiam o processo de atribuição e tem um significado motivacional indireto. Assim pode-se afirmar que é grande a influência das atribuições causais sobre a motivação e que será necessário um retreinamento da motivação para aprender.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora os estudos da motivação tenham se iniciado na área escolar, pode-se perceber sua importância para a área empresarial. Se a motivação para aprender se desenvolve de forma tão diversa e sofre influências tão fortes que limitam o trabalho de ensinar e de aprender, percebe-se ser necessário que cada vez mais se estude o processo motivacional para que os treinamentos de recursos humanos não sejam apenas uma função de um cargo da empresa, mas realmente um instrumento que vitalize o clima empresarial, que

capacite a equipe de trabalho e reduza a diferença entre o desempenho atual e os objetivos propostos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARKIN, R.; BAUMGARDNER, A. H. Self handicapping In: Harvey Weary. (Eds.) **Attribution: basic issues and applications**. New York: Academic Press, p. 169-202, 1985.

BANDURA, A.; JOURDEN, F. J. Self-regulatory mechanisms governing the motivational effects of goal systems. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 60, p. 941-951, 1991.

BROPHY, J. Conceptualizing student motivation educational psychologist. *Advances in Research on Teaching* v. 18, n. 3, p. 200-215, 1993.

BZUNECK, J.A. A motivação de professoras do ensino fundamental: um estudo de suas crenças de auto-eficácia. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**. v. 48, n. 4, p. 57-89, 1996.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

COVINGTON, M.V. The motive for self worth. In: Ames, R.; Ames, C. (Eds.) **Research on motivation in education**. v.1 Student Motivation. New York: Academic Press, p. 78-113, 1984.

FREGONEZE, G. Crenças de auto-eficácia de professores em situação de alterações curriculares no ensino médio. 2000. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

JOHNSON, D. W.; JOHNSON, R. T. Motivational processes in cooperative, competitive and individualistic learning situations. New York: **Academic Press**, v. 2, 1985.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MORENO, J. Motivação de professores. estudo de fatores motivacionais em professores empenhados. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 11, n.1, p. 87-101, 1998.

WEINER, B. Princípios para uma teoria da motivação do aluno e sua aplicação dentro de um quadro de referência atribucional. In: **Research on motivation in education**. New York: Academic Press, v. 1, p.15-38, 1984