

## **MOTIVAÇÃO**

**EDMARSOM MOTA**

Quando um indivíduo assume um cargo de gestão, imediatamente depara-se com a seguinte realidade. Seus resultados não dependem mais, predominantemente e de forma direta, de seus próprios esforços, mas sim do desempenho de cada um dos membros de sua equipe. E o desempenho de cada um, tão importante para o binômio produtividade e qualidade, é função não apenas da capacidade de cada funcionário, se fosse, bastaria investir em programas de capacitação para alcançar maior desempenho, mas também de sua motivação, pois os indivíduos podem atuar eficaz ou ineficazmente, ou mesmo não trabalhar.

Como se observa, sem motivação os dons mais raros permanecem estéreis, as capacidades adquiridas ficam em desuso, as técnicas mais sofisticadas sem rendimento. Adicionalmente, a motivação afeta o próprio aprendizado, ou seja, as respostas a programas de capacitação.

Assim, perguntas como "O que faz algumas pessoas darem o máximo de si enquanto outras procuram fazer apenas o mínimo indispensável?" e "Como posso influenciar o desempenho daqueles que trabalham em minha equipe?" são feitas por praticamente todos os gerentes.

Buscando responder a essas perguntas, torna-se importante refletir sobre a motivação no ambiente de trabalho, lembrando a importância de desenvolvermos um olhar crítico e evitarmos visões simplistas e reducionistas desse fenômeno que constitui, certamente, um tema instigante, que diz respeito a dimensões profundas do ser humano.

Motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.

A motivação de um funcionário reflete-se na quantidade de tempo e na atenção dedicadas às suas atividades.

Enfatiza-se também o seu caráter intrínseco, tendo em vista nascer de necessidades interiores, de modo que o que os líderes podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação de seus funcionários.

Nas aulas de física, no colégio, aprendemos que energia potencial pode se transformar em energia cinética, em movimento. Esse é o papel da liderança ao atuar de forma que o potencial de seus colaboradores se torne ação, em prol dos objetivos organizacionais. Porém, para tal, faz-se necessário conhecer aspectos gerais do ser humano, em suas várias dimensões, e aspectos particulares de cada indivíduo, no tocante a sua singularidade, a sua subjetividade.

É, no entanto, oportuno observar que o estudo do fenômeno motivacional não objetiva apenas, dentro de uma ótica instrumental, obter mais dos funcionários. Acreditamos que, sob um enfoque humanista, uma compreensão profunda da dinâmica dos indivíduos permite aos líderes atuarem de forma consciente buscando uma interseção entre os mais legítimos interesses de cada membro do corpo funcional e as demandas da organização e da sociedade. Assim, torna-se possível resolver contradições, como a do indivíduo que “não pode viver sem trabalho e, ao mesmo tempo, diz que o trabalho o impede de viver”.

A fim de compreender este fenômeno, passamos a abordar as chamadas teorias de conteúdo e as teorias de processo, sem desprezar o outro lado da moeda, ou seja, a frustração no ambiente de trabalho, que deve ser levada em conta na busca de provocar a motivação.

As teorias de conteúdo focalizam as necessidades do indivíduo, enquanto as de processo focalizam o pensamento interior ou processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho.

As duas abordagens fornecem visões importantes e complementares na compreensão da motivação.

## **Teorias de conteúdo**

Dentre as teorias de conteúdo, abordaremos a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, uma das teorias mais conhecidas no campo da motivação humana.

Para esse autor, o que move o ser humano é a busca da satisfação de necessidades. Essas necessidades podem ser de diversas naturezas e estão dispostas segundo uma hierarquia de predominância, tradicionalmente visualizada em forma de pirâmide.

Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, como respiração, fome, sede, sono. Logo acima, a necessidade de segurança, que envolve o senso de

estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais. Acima, as necessidades sociais, incluindo interação social, afeição, companheirismo e amizade. A seguir, a necessidade de estima, como auto respeito, amor-próprio, autonomia, status, reconhecimento, consideração. Por fim, no topo, a necessidade de auto realização, envolvendo crescimento pessoal, auto- satisfação e realização do próprio potencial.



Figura – Pirâmide de Maslow

Para Maslow, as necessidades mais na base da hierarquia permanecem predominantes na determinação do comportamento, enquanto não estiverem satisfeitas. Porém, quando satisfeitas, passam a não mais motivar. O atendimento da necessidade logo acima passaria, então, a direcionar as ações do indivíduo.

Nosso comportamento seria, então, mobilizado pelas faltas, constituindo nossas ações, meios para atingir determinados fins, que são as satisfações de necessidades? Não apenas. Se assim fosse, todo indivíduo ao se auto realizar pararia por completo sua ação, pois “necessidades satisfeitas não mais motivam”. E aí está o elemento que fornece coerência e profundidade à teoria de Maslow.

A motivação pode ser baseada na deficiência ou no crescimento. Essa última forma foi percebida pelo autor ao estudar pessoas consideradas auto realizadas. Ele verificou que, nelas a realização de atividades que traziam crescimento pessoal, tornava-lhes ainda mais desejosas de tais atividades.

Em tais pessoas a gratificação aumenta em vez de diminuir a motivação, amplia em vez de diminuir a excitação. Os apetites se tornam intensificados e aumentados.

Eles crescem por si mesmos, em vez de desejarem menos e menos, e a pessoa deseja mais e mais, por exemplo, educação.

Adicionalmente, Maslow reconhece que a hierarquia de necessidades não é rígida, podendo existir exceções, como pessoas em que o impulso à criatividade é mais importante que qualquer outro contra determinante.

Esse é o caso de muitos artistas que sacrificam o seu bem-estar financeiro em prol de sua realização pessoal. Porém, mesmo não sendo rígida, essa hierarquia fornece compreensões importantes para pautar a ação gerencial. Por exemplo, tentar mobilizar funcionários que estão com fome, oferecendo integrações sociais, pode não surtir efeito algum. Um lanche pode ser mais efetivo.

Do mesmo modo, um funcionário em uma empresa que acabou de se incorporar à outra, certamente está preocupado com a sua segurança, em não ser alvo de “cortes de pessoal”.

Esse modelo assume que os indivíduos podem agir de diferentes formas para atender a uma mesma necessidade. Por exemplo, preocupado com sua segurança na empresa, um indivíduo pode reter o máximo de informações, não repassar a ninguém seu conhecimento, de forma a se tornar, em sua visão, “peça essencial”. Outra pessoa, na mesma situação, pode cursar uma pós-graduação para se atualizar e proporcionar novas contribuições à organização.

Deve-se, também, contextualizar a necessidade que está sendo atendida. Se as necessidades sociais têm um peso importante para o indivíduo e o setor em que ele trabalha tem uma norma implícita de desempenho moderado, no sentido de que “produzir muito não pega bem”, o indivíduo tenderia a abaixar o seu desempenho para ser aceito pelo grupo. Por isso, pensar motivação envolve pensar também as dinâmicas que ocorrem em uma equipe.

Esta teoria teve um grande impacto na área de gestão, tendo em vista que muitas organizações buscavam provocar a motivação dos funcionários apenas pelo dinheiro ou pela segurança no emprego. Abriu-se espaço para novas práticas de gestão, de forma a criar condições de crescimento pessoal que, ao mesmo tempo, contribuíssem para que fossem atingidos os objetivos organizacionais.

Lembramos, por fim, que a auto realização é uma necessidade que nunca se satisfaz e que está ligada ao exercício de atividades criativas, à geração de valor

pessoal, organizacional e social. Assim, representa interseção entre as necessidades individuais e organizacionais. Porém, para que se chegue lá, é necessária uma efetiva gestão de pessoas, em suas múltiplas dimensões.

### **Teorias de processo**

Dentre as teorias de processo, abordaremos a teoria do estabelecimento de metas e a teoria da equidade.

#### **Teoria do estabelecimento de metas**

Essa teoria parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade.

Ter um objetivo consciente energiza. Assim, um gestor deve dar a devida atenção à definição das metas de trabalho de cada colaborador. Naturalmente, dessa afirmativa surge uma pergunta:

Que características deve ter uma meta de forma a provocar maior nível de motivação?

Inicialmente, as metas devem ser **aceitáveis**, de modo que façam sentido para os indivíduos e não entrem em conflito com os seus valores pessoais. Envolver os funcionários no estabelecimento de suas metas torna mais provável tal aceitação, gerando maior comprometimento.

Em segundo lugar, as metas devem ser **desafiadoras**, porém possíveis de serem atingidas. Se um indivíduo não possuir as habilidades necessárias para realizar uma tarefa e não houver tempo para adquiri-las, dificilmente se sentirá motivado com o desafio.

Devem também ser **específicas** e, se possível, quantificáveis e mensuráveis. Definir especificamente o que se espera de um funcionário tende a produzir mais resultados do que demandar que ele “dê o máximo de si”.

Outro aspecto importante é que as pessoas saibam o quanto estão avançando rumo às suas metas. Receber retornos precisos sobre seu desempenho faz com que o funcionário se sinta encorajado a persistir na direção dos objetivos e permite que

ajuste, se necessário, seus métodos de trabalho. É relevante, também, que o indivíduo, por si só, possa monitorar o seu próprio progresso.

### **Teoria da equidade**

Segundo essa teoria as pessoas não estão apenas interessadas nas recompensas absolutas que recebem pelo seu trabalho, mas são bastante sensíveis às diferenças relativas entre seus pares, isto é, estão sempre se comparando, buscando garantir que não estão sendo tratadas de forma injusta, recebendo menos que os outros pelo mesmo esforço. Comparam o que recebem da organização com aquilo que os outros funcionários, de características parecidas, recebem. Assim, mesmo um indivíduo que ganhe bastante pode se desmotivar por não se sentir tratado de forma equânime.

As pessoas, então, comparam a relação entre suas contribuições ao trabalho (como o esforço e a habilidade) e as recompensas recebidas (como pagamento e promoção) com as relações entre contribuições e recompensas de pessoas semelhantes. Se perceberem um desequilíbrio, buscam restaurá-lo, seja diminuindo o ritmo de trabalho ou tentando obter recompensas maiores por outros meios, dedicando-se a outras atividades ou até deixando a organização.

A teoria da equidade ajuda-nos a entender uma disfunção grupal chamada ociosidade social, que ocorre quando as pessoas dedicam menos esforço trabalhando coletivamente do que individualmente. Esse fenômeno é facilmente observado nos trabalhos de grupo na faculdade. Uma explicação é a dispersão de responsabilidade, devido ao fato de a contribuição de cada um, isoladamente, não poder ser medida, ensejando alguns indivíduos a se tornarem "caroneiros".

A outra explicação vem da busca da equidade, pois se os membros do grupo acreditam que os outros não se dedicarão adequadamente, podem buscar estabelecer a equidade reduzindo seu esforço, de modo a não "carregar o grupo".

Uma boa saída, a partir dessa teoria e de outras teorias de motivação é o estabelecimento de metas individuais associada às coletivas. E tais metas, conforme veremos, devem possuir um real significado para cada funcionário.

Observe que as teorias de conteúdo podem servir de guia para compreensão e identificação das necessidades que dão o valor motivacional às possíveis recompensas.

As teorias não se esgotam em si mesmas, na verdade elas se complementam. Além das teorias de conteúdo e as de processo há outras contribuições que os líderes devem considerar para provocar a motivação.

O ingresso no novo milênio tem levado pessoas e organizações a refletir e a buscar o verdadeiro significado do papel que representam. Para as organizações, amplia-se a percepção de um novo papel a desempenhar e a necessidade de buscar alinhamento e integração entre o meio ambiental, social e o mundo dos negócios.

Para as pessoas, amplia-se a necessidade de encontrar, não só identificação e satisfação com seu trabalho, como também de contribuir para um bem maior. Motta (1999) afirma que, na organização do século XXI, o homem não mais aceitará ser tratado como mera peça de uma engrenagem. Ele vai querer não só entender o sentido do seu trabalho, participar do processo decisório e dos lucros ou resultados da empresa, como acima de tudo, vai querer também contribuir, de algum modo, para um objetivo maior.

Gorbachev, em seu livro *Perestroika* (apud WEIL, 1997:44) conta uma história bastante conhecida em programas de treinamento gerencial que ilustra o sentido que o trabalho pode ter para as pessoas.

Certo dia, um transeunte observa a seguinte cena: dois operários estão construindo um muro, o mesmo muro; havia uma diferença notável entre o pedaço de muro construído por um e pelo outro: o do primeiro estava ainda baixinho, enquanto o do outro era três vezes maior. O primeiro estava com ar resignado, carrancudo, com evidente má vontade. O outro, ao contrário, cantava, feliz e alegre.

O transeunte, intrigado, pergunta ao primeiro: "O que é que você está fazendo?" Ele responde: "Estou construindo um muro, não está vendo?" E ele torna a perguntar: "E para que você está fazendo isto?" E ele responde "Ora, para ganhar a vida..." Perguntando a mesma coisa ao outro operário, este respondeu, com um grande sorriso nos lábios: "Estou construindo uma catedral".

O envolvimento das pessoas com o trabalho que executam e a motivação para executá-lo independem da importância da atividade no tocante a ser mais estratégica do que operacional, mais intelectual do que braçal. A motivação quando presente libera a energia fantástica que conduz pessoas à realização.