
EMPREGADOS MOTIVADOS: EMPRESAS TRIUNFANTES

Marianne Kellner Haak

Formada em Administração de Empresas e Mestranda em Administração
pela FEA-USP

INTRODUÇÃO

Por necessidade ou medo de mudar, muitas pessoas toleram um trabalho de que não gostam ou um salário injusto. Há as que aceitam ganhar pouco porque têm prazer com o que fazem e, ainda, as que se submetem a um serviço monótono ou de que não gostam, só pelo dinheiro. Mas nenhuma delas fica plenamente satisfeita, nem tampouco podemos considerá-las motivadas para o trabalho.

Ao analisarmos estes fatos, no âmbito da vida profissional, percebemos que, ao longo dos últimos anos, o trabalho, no contexto da vida como um todo, vem perdendo o status de fonte importante de auto-estima e realização individual, representando, para muitos, apenas um meio de garantia de sobrevivência. A crise atual leva as pessoas a manter o emprego que têm, trazendo este satisfação ou não.

Este artigo procura compreender o porquê deste enfraquecimento da motivação para o trabalho. Assim como a ciência não consegue modificar fenômenos naturais nem tampouco a sociedade, não é possível motivar indivíduos com normas, incentivos ou punições. Por que, então, uma pessoa escolhe determinado tipo de trabalho e não outro? Por que alguns trabalham obstinadamente em determinadas ocasiões e, em outras, utilizam-se da lei do mínimo esforço? Acima de tudo, qual a finalidade de se trabalha.

Nos últimos dez anos, o crescimento econômico tem diminuído seu ritmo, a crise faz-se presente a cada instante, a falta de emprego domina o cenário, a concorrência toma-se mais e mais acirrada, a qualidade é exigida em todos os setores. Como, então, compreender, nesse contexto, a motivação para o trabalho? Não se trata de propor um esquema que consiga ensinar como fazer um funcionário dar o melhor de si para sempre, nem analisar os determinantes do desempenho, e, sim, definir e situar corretamente a motivação para o trabalho, dentro de um cenário econômico diferente do passado, imerso cada vez mais em uma perspectiva social.

BASE CONCEITUAL E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Percebe-se, de uma forma geral, a tendência inegável, por parte de teóricos em administração, em considerar os fatores pertinentes ao comportamento humano no trabalho de uma maneira essencialmente lógica, racional e previsível, o que acaba por abordar, apenas parcialmente, a complexa natureza humana, no dia-a-dia das empresas e na vida como um todo.

Como resultado, temos que a realidade na vida organizacional, não corresponde ao que é esperado: na grande maioria das vezes, o ser humano é tido como um simples robô, com atitudes e resultados controlados, o que acarreta uma ênfase demasiada à posturas administrativas do gênero estímulo-resposta (sistemas de recompensa por exemplo), recaindo numa crença de que um bom desempenho, em qualquer atividade, é fruto de uma simples indução do comportamento dos indivíduos, afastando para um segundo plano, os processos intrínsecos ou intrapsíquicos de cada ser humano.

Como todos os processos envolvidos no dia-a-dia organizacional que buscam a eficácia - dos decisórios aos operacionais - requerem um comportamento participativo e motivado por parte de todos os empregados, seria, por demais ingênuo, aceitar que as empresas conseguissem atingir as tão sonhadas metas de eficácia e eficiência, sem contar com pessoas motivadas. A necessidade de suscitar motivação para o trabalho e de mantê-la sempre elevada tem sido uma preocupação para todos os dirigentes de organizações, em todas as áreas e nos mais variados mercados.

Apesar de muitos trabalhos sobre motivação trazerem, em seu bojo, visões simplistas e unilaterais sobre o assunto por considerarem que fatores externos ao ser humano possam despertar motivação, alguns autores seguiram um processo de crítica amadurecida a respeito do tema. De acordo com Archer (Archer, 1990), por exemplo, as necessidades - humanas deveriam ser consideradas como sinônimos de motivação, dissociando a necessidade em si daquilo que satisfaz uma necessidade. Para exemplificar melhor os termos, tomemos como exemplo o ato de beber. Todos nós sabemos que sede e água são coisas distintas. Da mesma forma, necessidade e fator de

satisfação distinguem-se entre si. Ora, o que nos motiva a beber água nada mais é que a necessidade de suprir o organismo com algum líquido que elimine a sensação de desconforto causado pela sede. Daí, poderemos concluir que a água não passa de um fator que um indivíduo busca para satisfazer sua necessidade: a sede. Desta forma, deduzimos que sede está para motivação, assim como água para fator de satisfação de uma necessidade sentida.

A motivação pode, então, ser definida como a auto-determinação movida pela necessidade. A satisfação, por sua vez, é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação. Deduz-se, daí, que motivação e fator de satisfação são, ao contrário do que muitos pensam, antítese um do outro. A necessidade é que motiva, e não aquilo que satisfaz a necessidade. No exemplo citado, o que motiva uma pessoa a beber água é a sede que sente, e não a simples visão de um copo de água. Uma vez eliminada a sede, nada pode fazer um indivíduo beber de novo, pelo simples fato de que ele não tem mais essa necessidade presente. Com a, necessidade satisfeita, a motivação desaparece como por encanto.

A água, conforme dito, nada mais é que um fator de satisfação. Voltando ao exemplo, imaginemos o seguinte: você sente sede e tem à sua frente um copo de água e um de refrigerante. Cabe somente a você decidir o que vai beber. É uma escolha puramente pessoal. Inferimos, assim, que tanto a água quanto o refrigerante são os fatores de satisfação de uma necessidade, escolhidos de acordo com a preferência de cada indivíduo.

Quando se confundem os fatores de satisfação (alimento, reconhecimento, progresso) com necessidades, comete-se o erro de acreditar que estas provêm do meio-ambiente. É como se um aumento salarial numa empresa fizesse com que todos os empregados trabalhassem mais e melhor, mesmo que alguns não necessitassem de mais dinheiro. Pior fica, quando se acredita serem os fatores de satisfação motivadores: ao se supor que estes têm origem no ambiente, conclui-se, erroneamente, que uma pessoa pode motivar a outra. Na realidade, a motivação nasce somente das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem essas necessidades. Portanto, partindo-se deste raciocínio, conclui-se que aquilo que se faz em lugar de motivar é satisfazer ou contra-satisfazer às necessidades de outra, pessoa, aumentando ou diminuindo a tensão da necessidade, através do nível de satisfação. Certamente, ninguém motiva ninguém, simplesmente porque é impossível uma pessoa saber as necessidades de outra de forma a oferecer fatores que possam satisfazê-la.

De tudo isso, podemos tirar a primeira conclusão importante: dada a natureza exclusivamente intrínseca

da motivação, não se pode trabalhar com as necessidades individuais. Além de variarem em termos de intensidade e foco, na realidade organizacional, é impossível a um administrador saber quais as necessidades de seus subordinados, a cada momento, ou incutir necessidades nestes. Isso equivale a dizer que aquilo que as pessoas buscam depende de suas necessidades, no momento, daí a dificuldade em se tentar oferecer condições que respondam, adequadamente, a tais expectativas (Bergamini, 1990). Conseqüentemente, é impossível à empresa ou a qualquer agente externo interferir diretamente na motivação. Portanto, a única ferramenta acessível aos administradores é agir sobre os fatores externos, cuidando para que não surjam insatisfações que podem levar à desmotivação.

O interesse deve fixar-se, então, em saber como manter o indivíduo motivado também satisfeito. Esses fatores externos ao trabalho (políticas de recursos humanos, relacionamento com chefia, ambiente de trabalho, salário) devem estar bem planejados e definidos, coerentemente com as necessidades e objetivos organizacionais e individuais, não atrapalhando a real motivação para o trabalho (Coda, 1990).

Os conceitos apresentados, por sua vez, podem ser perfeitamente observados no dia-a-dia das organizações. Quantos empregados, notadamente os de empresas estatais, recebem uma gama imensa de benefícios, salários satisfatórios, num ambiente de trabalho saudável, e trabalham dando apenas o mínimo necessário de si, cumprindo minuciosamente os horários pré estabelecidos, ou seja, não colocando energia em seu trabalho? A única conclusão a que se pode chegar é que estes empregados não estão motivados para o trabalho, apesar de estarem satisfeitos.

Chegamos, portanto, à segunda grande conclusão sobre o assunto: as empresas não devem ater sua atenção na busca do que motiva os seus funcionários, mas, sim, em estratégias que visem a evitar a desmotivação das pessoas que chegam motivadas para seu primeiro dia de trabalho. Os administradores cometem o erro de solicitar, constantemente, funcionários motivados, como se isso fosse uma qualidade permanente e igual entre todos. Esquecem-se que uma pessoa não é sempre zelosa em seu trabalho ou, então, uma grande preguiçosa. Na realidade, a desmotivação não é um defeito de um segmento da sociedade, nem uma qualidade que poucos indivíduos têm. Depende de situações específicas. O mesmo indivíduo que realiza seu trabalho de forma desatenta pode ser aquele que, nos fins de semana dá tudo de si para construir sua casa. Do mesmo modo, uma mesma

atividade pode motivar muito uma pessoa e deixar outra profundamente enfadada.

Cumpramos ressaltar, também, aquilo que Claude Levy-Leboyer (Levy-Leboyer, 1994) afirma em seu livro sobre a crise das motivações: "A motivação não é nem uma qualidade individual nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade específica que ele desenvolve. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos."

Assim, sempre que nos deparamos com pessoas que não fazem o que pedimos é simplesmente porque elas não querem realizar esse tipo de trabalho. A motivação real pressupõe uma carência, que provoca uma busca do indivíduo que a sente por algo que supra essa necessidade. Enquanto inúmeras necessidades são satisfeitas, em diferentes graus, outras tantas surgem, fechando-se, assim, o ciclo motivacional.

Desta forma, infere-se que a satisfação é o prazer que o indivíduo sente no seu trabalho devido à capacidade deste de facilitar o atendimento de seus objetivos e valores. Por outro lado, o único fator de real motivação para o trabalho é o próprio trabalho, o seu significado. E significado, neste caso, sugere, principalmente, o sentimento de utilidade que se sente ao trabalhar. O trabalho provido de significado acarreta, antes de mais nada, vontade de realizá-lo.

A dimensão desta problemática cresce mais ainda, quando percebemos a ruptura na vida das pessoas frente à perda do significado do trabalho. Quando alguém admite que o trabalho tem um papel central em sua vida, este é, acima de tudo, um meio de garantir a subsistência, uma importante fonte de auto-estima e realização pessoal, tomando-se o referencial da própria identidade. O valor da vida profissional, na vida total, mesmo em termos de fonte de satisfação, é um importante componente da qualidade de vida.

Entretanto, quando desaparecem os valores tradicionais, a consciência profissional, o significado do trabalho se enfraquece: seu valor fica limitado às vantagens materiais e à necessidade de se ganhar a vida. Daí, observamos, no nosso dia-a-dia organizacional, muitas pessoas acreditando na "fatalidade do trabalho" e que "o trabalho está, sobretudo, contra nós". As consequências disso vão, desde a cultura do mínimo esforço (pouca concentração nos aspectos pertinentes às atividades, minucioso respeito dos horários) até um revigoramento das motivações fora do trabalho.

Na França, cerca de 3-4 pessoas em 10 consideram que o trabalho é, sobretudo, o salário (Levy-Leboyer, 1994). De acordo com essas mesmas pessoas, se conseguissem obter o dinheiro de outra forma, certamente encontrariam outras atividades mais satisfatórias fora do trabalho. O fenômeno da redução das horas trabalhadas pode ser encarado como um real desligamento do trabalho. Assim, se as situações de trabalho falham em oferecer as ocasiões para as pessoas se motivarem, sentirem-se úteis, com uma identidade pessoal, outras situações servirão de apoio e distanciarão o foco desses indivíduos para longe do trabalho.

Sievers (1990) aponta que, com a crescente desintegração do trabalho, este acabou por perder seu sentido. Como consequência, a motivação para desempenhá-lo também se vê despida de sentido.

Mais uma vez, aparecem os objetivos empresariais impostos e os bônus como fatores de movimento e, não, de motivação, já que não vão de encontro direto às necessidades dos indivíduos. Um fator de condicionamento (sempre externo à pessoa) não pode ser visto como um fator motivador.

O condicionamento realmente faz com que as pessoas se desempenhem, mas é a participação de um fator externo que induz esse comportamento. Se induz, significa que o indivíduo, por sua livre e espontânea vontade, não faria. Os prêmios, recompensas por produtividade, acabam, dessa forma, "comprando" o desempenho das pessoas, sendo apenas um condicionamento e, não uma auto-determinação das pessoas para fazer aquilo de que realmente gostam.

Além disso, a motivação advém, também, do modo como cada pessoa percebe a relação entre o trabalho que executa, suas habilidades e aquilo que o trabalho traz em troca, como reconhecimento, prestígio, dinheiro, ou o que quer que seja. Quando essa relação não é evidente, como no exemplo dos prêmios de produtividade, geralmente montados a partir de cálculos complexos e não explícitos, o prêmio não é motivador, como já dito, mas sim "movimentador", chegando a provocar até problemas sérios, como conflitos internos, desmotivação por parte de funcionários, até então motivados, degradação do clima organizacional dado o sentimento de competição, entre outros.

CONCLUSÕES

Talvez essa leitura possa trazer mudanças, no caminho que grande parte das empresas brasileiras tomaram, alertando-as para a necessidade de se resgatar o significado do trabalho, a fim de que se consiga colaborar com a formação da auto-identidade e imagem que o trabalhador possa ter de si, revertendo

num clima de desmotivação geral que essas empresas possam vir a enfrentar.

Já é do conhecimento de todos que, na ausência da motivação, nada chega a bom termo. As habilidades individuais caem em desuso, as capacidades não são exploradas, o próprio progresso tecnológico acaba por perder sua base de utilização e sustentação.

Na realidade, podemos identificar três grupos distintos de trabalhadores: aqueles que atribuem grande importância ao dinheiro, outros que dão prioridade total ao trabalho em sua vida e, por fim, aqueles que querem trabalhar, mas também querem ter tempo livre. Contradição? Quantos indivíduos afirmam não poder viver sem o trabalho e, no entanto, são taxativos ao afirmar que o trabalho os impede de viver? Uns rejeitam por completo o trabalho, outros se agarram a este, uma vez que, daí, tiram alguma identidade, procurando, nele, os meios de se realizarem, isso ocorrendo mesmo, sem o imperativo de uma motivação financeira. Finalmente, como explicar a desmotivação? Conforme foi salientado, no decorrer do, texto, o único motivo que poderia levar alguém a estar desmotivado é que esteja totalmente satisfeito, sem vontade de nenhuma espécie. Como imaginar que este seja o caso numa época de crise econômica?

Podemos nos perguntar, então, como um indivíduo dispense toda sua energia num trabalho, de onde provém esse esforço tão almejado pelas empresas? Porque, apesar de toda a complexidade do processo motivacional, são muitas as pessoas totalmente envolvidas em seu trabalho, que consagram mais tempo para a atividade para qual se está motivado, aumentando sua eficácia.

É inegável o fato de que a qualidade e quantidade de trabalho são realmente trocadas por salário, prêmios, vantagens sociais, mas a real motivação está realmente ligada àquilo que caracteriza o conteúdo do trabalho: o gostar da atividade desenvolvida, o interesse, o grau de responsabilidade, de iniciativa e de autonomia atribuída a cada um. Acima de tudo, as vantagens que o indivíduo tira do trabalho devem ter um valor real para aquele que trabalha.

Cada um de nós percebe, à sua maneira, a situação de trabalho, tem um registro próprio de valores e concepções de si. Isso permite explicar não só o fato de que duas pessoas colocadas, numa mesma posição profissional, encontram-se desigualmente motivadas, mas também que eventuais modificações da motivação individual ocorram sem que a situação seja modificada, porque o auto-conceito, a hierarquia de valores, os próprios objetivos, modificam-se no plano individual.

Sob o ponto de vista prático cabe, então, às empresas, não permitirem que os empregados se desmotivem por eventuais insatisfações, advindas de políticas administrativas, relacionamento com a chefia

e com as demais pessoas do grupo de trabalho, salário, segurança, status, entre outros. O fato de as pessoas não estarem satisfeitas com o seu emprego leva a vários tipos de disfunções, como o absentéismo, conflitos e giro de mão-de-obra. Isso significa que as empresas devem se preocupar com o clima social e a satisfação de seu pessoal. Mas é necessário lembrar que a satisfação e a motivação representam dois fatores psicologicamente distintos, com seus próprios determinantes e que, sobretudo, não possuem laços de causalidade direta entre si. Pode-se, assim, estar satisfeito mas pouco motivado - é o caso, como já dito, de muitos funcionários públicos, seguros, contentes com a sua situação, mas pouco preocupados em serem eficazes - ou ainda bastante motivado e pouco satisfeito, como por exemplo os educadores de rua da campanha do menor, que enfrentam todos os tipos de dissabores em prol de um objetivo maior, mas continuam firmes e crentes em seu trabalho.

Qual, então, é o papel das organizações nesse intrincado processo? Se encontramos trabalhadores motivados, atrelados a suas tarefas pela qualidade do seu trabalho, pelo interesse que sentem pelo mesmo e o prazer de desempenhar um papel e nele serem eficazes, por que não é, então, possível organizar as tarefas e funções, enfim, o conteúdo do trabalho e sua organização, para que essa proporção aumente?

Cabe aos administradores, portanto, a atitude de conseguir, mais e mais, condições organizacionais que facilitem o livre curso da força motivacional de cada indivíduo, a fim de que este utilize mais plenamente suas aptidões. Quando a motivação inicial para o trabalho é prejudicada pelas restrições do ambiente de trabalho, o sentimento de frustração pode nascer e obstruir todo um processo ativo de motivação que, até então, corria solto.

A empresa pode então agir sobre esses fatores externos. A partir do momento em que se tenha um ambiente adequado de trabalho, com corretas políticas organizacionais, qualidade de supervisão, comunicação aberta em todos os níveis, salário e segurança, devem ser criadas oportunidades para que as pessoas encontrem significado em seu trabalho e vejam, neste, uma ocasião para redução das tensões provocadas pelas necessidades.

Na análise de valor de uma atividade, deve-se levar em conta o seu conteúdo, mas igualmente a competência e a experiência que ela requer, bem como o conjunto da situação, de trabalho, com seu quadro social, relações de autoridade, restrições temporais e condições físicas. O que, na realidade, queremos salientar, aqui, é que a energia parte do indivíduo e somente dele, desde que a organização assim o possibilite.

Outra ferramenta que pode ser utilizada é a reorganização das tarefas para aumentar o significado do trabalho para aquele que o realiza, assim como criar novas formas de organização que permitam aumentar a variedade, identidade e o valor da tarefa, reativando as motivações para o trabalho. Toda reorganização que aumente o significado do cargo para o trabalhador, através da variedade, identidade e o valor da tarefa, tem a possibilidade de estimular a motivação.

Com o estabelecimento de objetivos bem elaborados e mutuamente definidos, os empregados terão incentivo próprio para realizar o esforço necessário para atingir um bom desempenho, gerador de satisfação tanto dos objetivos empresariais quanto individuais.

A recompensa nada mais é que o reconhecimento de que houve satisfação das necessidades iniciais de cada indivíduo. Isto permitirá que afluam novas necessidades, fechando o ciclo motivacional e mantendo permanente o trabalho motivado dentro da empresa.

Finalmente, deve ser salientado que, em nenhum momento, foi pretendido que se buscasse uma compreensão completa do complexo processo motivacional, dada a grande amplitude do tema e elevadas limitações, no que diz respeito ao estudo do comportamento humano individual no trabalho. A contribuição que se espera é que os dirigentes organizacionais cuidem dos fatores de satisfação, ligados ao trabalho, com o máximo de cuidado, não se esquecendo de que este deve ter, antes de mais nada, um significado para aquele que o realiza. Uma vez entendidas as verdadeiras relações entre motivação, satisfação e comportamento, já terá sido dado o primeiro passo em prol da eficácia administrativa e organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- ARCHER, E. R. O mito da motivação In : Bergamini e Coda. *Psicodinâmica da Vida Organizacional, Motivação e Liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos. In: Bergamini e Coda. *Psicodinâmica da Vida Organizacional Motivação e Liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- CODA, R. A relação entre Motivação, Satisfação no Trabalho e Administração de R.H. In: Bergamini e Coda. *Psicodinâmica da Vida Organizacional- Motivação e Liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- SIEVERS, B. Além do Sucedâneo da Motivação. In: Bergamini e Coda. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- LEVY-LEBOYER, C.; Tradução de Roberto Coda e Cecília Bergamini. *A Crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.